



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

PLAN DE NEGOCIOS DE “ÁGORA DRINKS”

Trabajo fin de máster presentado por:
Director/a:

Erika Xiomara Góngora Cortés
Francesco Cortellese

Ciudad: Bogotá

Fecha: 20 de junio de 2018

Firmado por: Erika Xiomara Góngora Cortés

RESUMEN

El presente trabajo representa la idea de negocio de la empresa “Ágora Drinks”, que tiene por objeto social la distribución y comercialización de bebidas alcohólicas a través de la constitución de una red comercial que posicione la marca y capte la atención del mercado colombiano con un portafolio de productos que integre licores nacionales e importados, que abastezcan la zona de Bogotá, Villavicencio, Tunja y Chiquinquirá (Departamentos de Cundinamarca, Meta y Boyacá).

A lo largo del documento, se profundiza y desarrolla el plan de negocios, que integra aspectos como el análisis del entorno para la identificación de oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que rodean la empresa, así como aspectos propios del sector como lo son los altos niveles de competencia al ser productos de consumo masivo; el plan de marketing a través del cual se busca posicionar la marca y lograr una participación importante; el plan de operaciones donde se detallan las principales actividades de la cadena de suministro que generan valor agregado; el programa de recursos humanos que representa las funciones a desarrollar y la forma en que se podrán tomar decisiones y por último el plan financiero que refleja la viabilidad económica del proyecto.

Como resultado, se evidencia que el sector de licores tiene un potencial de consumo alto que permite que el negocio cumpla las expectativas de sus inversionistas, quienes podrán tener una rentabilidad atractiva con un nivel de riesgo bajo, al ser productos de consumos masivos y para lo que se deberá obtener un valor agregado que genere la diferencia de sus competidores directos en cuanto a precios y servicios que integren el portafolio.

Palabras clave: Bebidas alcohólicas, rentabilidad, distribución, comercialización.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	8
2. JUSTIFICACIÓN	9
3. OBJETIVOS	10
3.1 Objetivo general.....	10
3.2 Objetivos específicos	10
4. MISIÓN	10
5. VISIÓN	11
6. VALORES	11
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
7.1. Análisis del entorno general.....	12
7.1.1 Factores políticos-legales.....	12
7.1.2 Factores económicos	14
7.1.3 Factor sociocultural	15
7.1.4 Factores tecnológicos	16
7.1.5 Factores ecológicos	17
7.2. Análisis del entorno específico.....	17
7.2.1 Intensidad de la competencia.....	17
7.2.2 Acceso de nuevos competidores.....	18
7.2.3 Situación de los productos sustitutivos.....	19
7.2.4 Poder negociador de los proveedores.....	20
7.2.5 Poder negociador de los clientes.....	20
7.3 Análisis estratégico	20
8. PLAN DE MARKETING	21
8.1 Situación actual del mercado	22
8.2 Público objetivo.....	23
8.3 Producto	24
8.4 Precio	25
8.5 Promoción.....	28

8.6 Plaza-distribución.....	30
8.7 Presupuesto para el desarrollo del plan de marketing.....	31
9. PLAN DE OPERACIONES	32
9.1 Operación de distribución de licores	32
9.2 Operación de comercialización de licores	34
10. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.....	35
11. PLAN FINANCIERO	36
11.1 Política de crédito: Cobros y pagos.....	37
11.2 Estimación de costos directos.....	37
11.3 Estimación de costos indirectos	38
11.4 Estimación inicial de fondos y fuentes de financiación	41
11.5 Escenario financiero base.....	42
11.6 Escenario financiero pesimista.....	46
11.7 Escenario financiero optimista	49
12. CONCLUSIONES	53
13. LIMITACIONES, AMENAZAS Y ALTERNATIVAS	54
ANEXOS.....	57
REFERENCIAS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Regulación relacionada con las bebidas alcohólicas.....	12
Tabla No. 2 Matriz DAFO	20
Tabla No. 3 Lista de precios de cerveza – proveedores Bavaria	25
Tabla No. 4 Lista de precios de licores diferentes a la cerveza	26
Tabla No. 5 Lista de precios de cocteles y bebidas sin alcohol	27
Tabla No. 6 Presupuesto de actividades de marketing.....	31
Tabla No. 7 Coste de productos primer y segundo año.....	37
Tabla No. 8 Gastos fijos	37
Tabla No. 9 Gastos de personal por mes primer año	38
Tabla No. 10 Gastos asumidos por el empleador primer y segundo año.....	38
Tabla No. 11 Gastos de personal por mes segundo año.....	39
Tabla No. 12 Inversión en activo inmovilizado.....	40
Tabla No. 13 Tabla de amortización crédito inicial	40
Tabla No. 14 Tabla de amortización crédito – compra local comercial	41
Tabla No. 15 Balance general Ágora Dirinks.....	42
Tabla No. 16 Estado de pérdidas y ganancias	43
Tabla No. 17 Ratios financieros.....	44
Tabla No. 18 Estado de Pérdidas y Ganancias - Pesimista.....	46
Tabla No. 19 Balance general - Pesimista.....	47
Tabla No. 20 Ratios financieros - Pesimista	48
Tabla No. 21 Estado de Pérdidas y Ganancias - Optimista	49
Tabla No. 22 Balance general - Optimista	50
Tabla No. 19 Estado de Pérdidas y Ganancias - Optimista	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Número de consumidores de alcohol según rango de edades.....	15
Gráfico No. 2 Participación en el mercado de licores	18
Gráfico No. 3 Preferencias de consumo de licores en Colombia	22
Gráfico No. 4 Operaciones en la distribución de licores	33
Gráfico No. 5 Operaciones para la comercialización de licores	34
Gráfico No. 6 Organigrama Ágora Drinks	36

1. INTRODUCCIÓN

El consumo de bebidas alcohólicas forma parte de la cultura colombiana, convirtiéndose en un ingrediente indispensable en las reuniones sociales, generando de esta forma posibles economías de escala, donde su comercialización estará asociada a la venta de otros productos y servicios para potencializar los beneficios obtenidos, existiendo variedad de sitios dedicados a la actividad nocturna, así como a la oferta gastronómica que sirven con lugares de escape de la rutina, donde se propician actividades que generan un ambiente propicio para disfrutar de una charla agradable y compartir con familiares y/o amigos.

“**Ágora Drinks**” es una idea que surge en la oportunidad forjada por el gasto de los hogares colombianos, dedicado a la compra de licores, por lo que se busca la posibilidad de ganar una participación importante en este sector, donde la empresa se dedique directamente a la distribución y comercialización de licores con reconocimiento nacional e internacional que permitan tener un portafolio amplio de productos. Para reforzar el reconocimiento de la marca y generar una mayor participación en el mercado se hará la apertura de un bar donde se ofrezcan diferentes bebidas o mezclas directamente a los consumidores.

La presencia de “**Ágora Drinks**” al inicio de sus operaciones, se situará en la ciudad de Bogotá y alternamente a través de su fuerza comercial hará presencia en Villavicencio, Chiquinquirá y Tunja, departamentos de Meta y Boyacá, respectivamente, mercados que se abastecerán desde el distrito capital y solo se establecerán bodegas cuando el volumen de pedidos sea alto y las utilidades cubran los gastos, donde las principales actividades estarán relacionadas con la adquisición y disposición de inventarios, para garantizar el cumplimiento de los tiempos de entrega pactados con los clientes.

Para asegurar el éxito del negocio, se hace necesario estudiar el conjunto de factores que afectan la empresa y que en algunos casos no pueden ser directamente controlados, al ser generados por fuerzas externas como políticas macroeconómicas, fiscales y otras directivas implementados por el gobierno local o nacional, así como otros aspectos propios del sector de licores en Colombia, como lo relacionado con el monopolio rentístico que la Constitución Política ha concedido a los departamentos a través de sus industrias licores.

Adicionalmente, se realizará en diferentes apartados la planificación estratégica que determinará la estructura administrativa, comercial, financiera y logística que de la empresa, a través de la

identificación de ventajas competitivas y oportunidades generadas por el mercado y que no han sido aprovechadas por los competidores, con el fin de generar valor agregado a los consumidores y clientes, mostrando de esta forma como se pondrá el marcha el plan de negocio de “Ágora Drinks”, permitiendo que se tomen las medidas necesarios para mitigar los riesgos a los que se está expuesto y se garantice la rentabilidad del negocio a sus accionistas.

2. JUSTIFICACIÓN

En Colombia, existe una alta demanda por el consumo de bebidas alcohólicas, como el caso de la cerveza como referente tradicional con una cantidad ingerida de 74,5 litros anuales por persona de esta última bebida (KienyKe, 2017), donde en su producción existe un cierto monopolio liderado por Bavaria la cual es reconocida como la cervecería colombiana por tradición y la cual ha continuado posicionándose en el mercado y la memoria de sus consumidores logrando para 2016 el 98% de participación (Dinero.com, 2016), pese a la llegada de bebidas extranjeras y otras de origen artesanal, que también han ido ganando terreno. Así mismo existe una inclinación importante por el aguardiente, que ha dado lugar a industrias licoreras en departamentos como Huila, Antioquia, Meta, Valle del Cauca, Tolima y Caldas (El Tiempo, 2017), quienes son los encargados de su producción y distribución, así como de la concesión de permisos para la comercialización de productos elaborados fuera de su territorio.

La población colombiana se reúne a celebrar diferentes ocasiones especiales, en entornos propicios para compartir una buena conversación acompañada por un buen licor, que ayude a armonizar el rato (ALOmujeres, 2012). Según las preferencias, las edades y la época del año, estas reuniones se llevan a cabo en sitios públicos como bares, restaurantes o tiendas, así como en los hogares (Semana, 2012), por lo que es importante garantizar que la distribución y comercialización de bebidas alcohólicas de tal forma que sean de fácil acceso a sus consumidores finales.

Como indica Perez(2017), durante 2015 los colombianos consumieron \$2.690 millones de litros de alcohol, alcanzando una ingesta del licor por habitante de 55,3 litros para 2016; esto representa una oportunidad importante al momento de pensar en crear empresa y así aprovechar que el gasto en este tipo de bebidas puede llegar a ser hasta de 235 euros (KienyKe, 2017), ya sean de origen nacional o extranjero lo que puede permitir la diversificación del portafolio de productos, garantizando la distribución a nivel nacional, a licores de alta calidad a precios

competitivos, desmitificando la creencia que este es un gusto que se puede dar aquellos considerados de “clase alta”.

La idea de negocio abarca tanto la comercialización al por mayor como al por menor, de tal forma que se pueda obtener un mejor posicionamiento de la marca en el mercado de licores, al estar presente a lo largo del canal de distribución, teniendo en cuenta que al vender directamente a los consumidores y generando valor agregado especialmente en los relacionado con la necesidad de ocio de la población, el nivel de utilidades es más alto.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Analizar las oportunidades de negocio que brinda el consumo de bebidas alcohólicas en Colombia, estableciendo la viabilidad para la creación de una empresa encargada de su distribución y comercialización, que genere un valor agregado a sus clientes, garantizando su reconocimiento y participación en este mercado.

3.2 Objetivos específicos

- Considerar las oportunidades y amenazas que presenta el sector de bebidas alcohólicas en el país, configurando así un entorno favorable para constitución del negocio donde se potencialicen las fortalezas y se mitiguen los posibles riesgos.
- Establecer las acciones y actividades que generen interés entre los consumidores, obteniendo una alta participación y cuota en el mercado.
- Proponer una estructura organizacional horizontal o por procesos que facilite la interacción entre los diferentes departamentos, evitando la duplicidad de tareas y garantizando la fluidez de la comunicación.
- Determinar el capital de trabajo mínimo requerido a través del estudio financiero de las necesidades operacionales, que a su vez generen un atractivo económico a sus potenciales accionistas vía utilidades.

4. MISIÓN

Cautivar la atención de los comercializadores y consumidores de bebidas embriagantes, a través de una propuesta de valor diferenciada que garantice un portafolio diversificado y la garantía de una experiencia única.

5. VISIÓN

A 2023 “Ágora Drinks” será una empresa reconocida en la distribución y comercialización de licores, a través del posicionamiento de la marca a nivel nacional y el sitio de rumba preferido en Bogotá, satisfaciendo las necesidades de su público objetivo en las regiones cundiboyacense y de los llanos orientales.

6. VALORES

“Ágora Drinks” con el fin de garantizar su buen funcionamiento e impartir una directriz, ha establecidos que sus funcionarios y actividades estarán regidos por los siguientes valores:

Responsabilidad con el consumidor y la sociedad en general al ofrecer productos de alta calidad que no afecten la Salud, especialmente en lo relacionado con la prevención de los efectos secundarios por ingesta de licor adulterado.

Respeto por las leyes, los competidores y especialmente por la sociedad, con el fin de salvaguardar el bienestar común y el interés colectivo, teniendo presente la dignificación del ser humano en el ejercicio de las actividades.

Cultura de conocimiento enfocada a la preparación continua de los funcionarios en pro de la generación de ideas que contribuyan a la mejora de procesos e identificación de oportunidades que generen valor a los diferentes grupos de interés.

Honestidad en el cumplimiento de las funciones y requerimientos asignados al personal, velando por la actuación según los procedimientos y políticas establecidos.

Orientación a la cliente enfocada en la satisfacción de necesidades de ocio y atención integral de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes, generadas en el desarrollo de las operaciones.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Al iniciar un negocio, es importante identificar aquellas variables y aspectos sobre los que se puede tener o no influencia, así como el grado de incertidumbre al que se está expuesto ante las condicionantes generadas por el entorno genérico y específico, a través de la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que se conviertan en posibles ventajas competitivas y se identifiquen los riesgos que deban ser mitigados. El conocimiento obtenido en

este estudio permite que la empresa se prepare mejor para los efectos que puedan ocasionar los cambios del medio, siendo determinantes para el logro de los objetivos de la empresa.

7.1 Análisis del entorno general

La distribución y comercialización de licores se realizará inicialmente en los departamentos de Boyacá, Cundinamarca y Meta, con un centro de operaciones en Bogotá, lugar donde se coordinarán todas las actividades. Teniendo en cuenta que el entorno ofrece un ambiente de cambios continuos que se materializan en potenciales oportunidades y amenazas, que deben ser gestionadas correctamente a través de estrategias empresariales que aprovechen la oferta de recursos disponibles y así mismo contribuyan en el fortalecimiento de las posibles debilidades.

Se considera que la mejor forma de conocer las ventajas y reducir la incertidumbre, es haciendo uso de la metodología PESTEL, donde a través del estudio de diferentes factores (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal) se pueden abordar los efectos de decisiones tomadas a nivel macro y sobre los que se tiene poco control por no decir que inexistente.

7.1.1 Factores políticos-legales

Según la Constitución Política de Colombia (1991), al ser un Estado social de derecho y al velar por el bienestar de su población, en el marco de título XII relacionado con el régimen económico y la hacienda pública en su artículo 366 consagra que: *“Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley... La organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental... Las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación...”*

Como consecuencia de este monopolio concedido a los departamentos y por la importancia que tiene el consumo de licor en la salud pública se han dispuesto diferentes mecanismos jurídicos, de vigilancia e inspección, que permitan vigilar y regular todas aquellas actividades relacionadas con bebidas alcohólicas, como se muestra en la tabla No. 1, donde se recopila la jurisprudencia relacionada con la importación, distribución y comercialización de bebidas alcohólicas al ser considerado un asunto de interés general, al proveer recursos para salud y a educación.

Tabla No. 1 Regulación relacionada con las bebidas alcohólicas

Documento	Descripción	Entidad emisora
Ley 1816 de 2016	"Por el cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de licores destilados, se modifica el impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares, y se dictan otras disposiciones"	Congreso de la República
Decreto 1686 de 2012	Por el cual se 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	Ministerio de Salud y Protección Social
Decreto 761 de 1993	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 3192 del 21 de noviembre de 1983.	Ministerio de Salud y Protección Social
Ley 223 de 1995	Por la cual se expiden normas sobre Racionalización Tributaria y se dictan otras disposiciones – Capítulo VIII	Congreso de la República
Decreto 4445 de 2005	Por el cual se crea el Registro Sanitario Especial de Bebidas Alcohólicas para la Zona Aduanera Especial de Maicao, Uribia y Manaure.	Ministerio de Salud y Protección Social
Decreto 2265 de 2017	Por el cual se modifica el Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social adicionando el artículo 1.2.1.10, Y el Título 4 a la Parte 6 del Libro 2 en relación con las condiciones generales de operación de la ADRES - Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.	Ministerio de Salud y Protección Social
Ordenanza 30 de 2017	Por el cual se expide el estatuto de rentas del departamento de Boyacá y se adoptan otras disposiciones	Asamblea de Boyacá
Ley 1801 de 2016	Por la cual se expide el código nacional de Policía y convivencia	Congreso de la República
Ley 788 de 2002	Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones (Art. 54)	Congreso de la República
Ley 30 de 1986	Por el cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes y se dictan otras disposiciones."	Congreso de la República
Ley 124 de 1994	Por medio de la cual se prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad y se dictan otras disposiciones	Congreso de la República
Decreto 3192 de 1983	Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9 de 1979, en lo referente a fábricas de alcohol y bebidas alcohólicas, elaboración, hidratación, envase, distribución, exportación,	Ministerio de Salud y Protección Social

	importación y venta de estos productos y se establecen mecanismos de control en el territorio nacional	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Diferentes entes tanto a nivel nacional como departamental, han implementado políticas y normativas que establecen las medidas de control para la fabricación, importación, distribución y comercialización de bebidas embriagantes, donde incluso se reglamenta la forma de publicitar estos productos con la intención de salvaguardar la integridad de la población tanto por el riesgo de un aumento en el consumo de alcohol como por los ingresos que genera para el financiamiento de la salud y educación a nivel departamental.

7.1.2 Factores Económicos

Durante 2017, Colombia tuvo como centro de sus preocupaciones el acuerdo de paz entre el Gobierno y las FARC, con el fin de que este cese de hostilidades bilaterales generará mayor confianza entre los inversores nacionales e internacionales. En paralelo a estas negociaciones, los esfuerzos de la rama ejecutiva y legislativa se dirigieron a estimular la economía, tras los efectos que había generado la entrada en vigor de la reforma tributaria donde se aumentó el IVA en 3 puntos porcentuales, para situarse en el 19%, así como los efectos de la disminución de tasa de interés por parte del Banco la República, los altos niveles de la tasa de cambio y el deterioro de la confianza de los consumidores y empresarios (Investigaciones Económicas, 2018).

El primer semestre de 2018, ha estado marcado por la puja electoral entre los candidatos a la Presidencia y al Congreso de la República, donde el mercado se ha contagiado de la incertidumbre generada por quienes serán los nuevos huéspedes de la Casa de la Nariño y los posibles impactos que esto puede traer a la economía del país, que se encuentra en un momento de recuperación, por ejemplo, el IPC ha ido cediendo progresivamente y de esta forma la Junta Directiva del Banco de la República ha disminuido poco a poco la tasa de referencia del emisor central, tratando que se aumente el consumo de capital y de esta forma se mejoren los indicadores de crecimiento y desarrollo económico.

Para el caso específico de los licores, la más reciente reforma tributaria que entró en vigor el 1 de enero de 2017, y que generó el aumento en los precios de las bebidas al modificar el impuesto

a su consumo el cual deberá ser liquidado según la cantidad de alcohol que contiene más un porcentaje sobre su precio de venta, como lo indica Ámbito Jurídico (2016):

“- Componente específico: La tarifa del componente específico del impuesto al consumo de licores, aperitivos y similares por cada grado alcoholométrico en unidad de 750 centímetros cúbicos o su equivalente será de \$ 220. Por su parte, la de vinos y aperitivos vínicos será de \$ 150 en la misma unidad indicada.

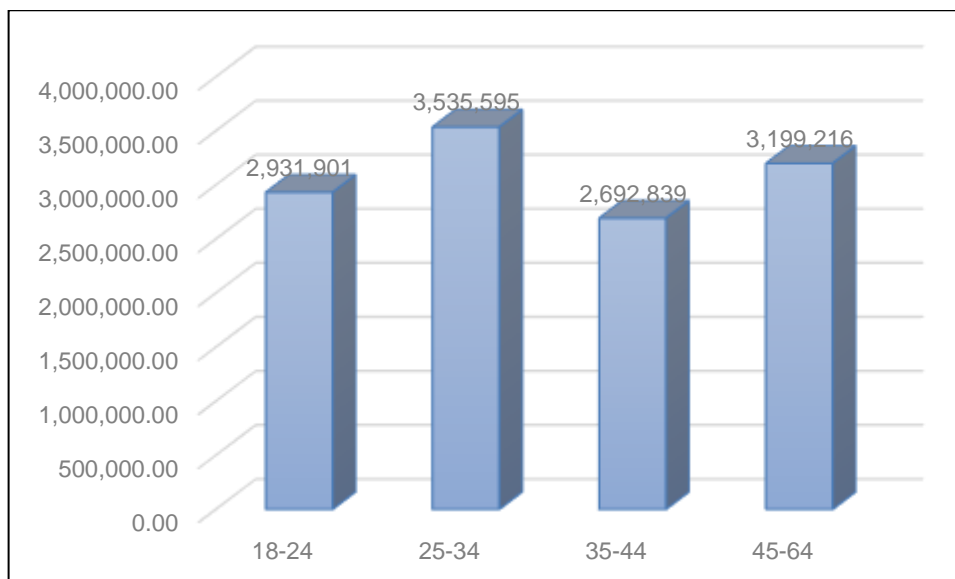
-Componente ad valórem: Este componente se liquidará aplicando una tarifa del 25 % sobre el precio de venta al público, antes de impuestos y/o participación, certificado por el DANE. En relación con los vinos y aperitivos vínicos será del 20 % sobre el precio de venta al público, sin incluir los impuestos, certificado por el DANE.”

7.1.3 Factor sociocultural

La población de Colombia según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE, tiene a 25 de mayo de 2018, 49.471.764 habitantes, de los cuales 36.227.267 habitantes son mayores de edad (Registraduría Nacional del Estado Civil, 2018), lo que indica que el 73% de los nacionales puede consumir bebidas alcohólicas, lo que genera una oportunidad en el mercado para que se puedan satisfacer las necesidades relacionadas con el ocio y que de alguna forma se asocian a actividades propicias para compartir un trago o una cerveza.

La ingesta de alcohol se presenta en niveles superiores en la población entre 18 y 34 años como se observa en el gráfico No. 1 (MinSalud, 2013), estos grupos se caracterizan por ser estudiantes universitarios y estar en sus primeros empleos, por lo que sus obligaciones financieras no son muy altas y dedican una parte importante de sus ingresos a actividades de ocio, como la asistencia a diferentes eventos sociales propicios para el consumo de bebidas embriagantes. Según el Estudio de Consumo (2013), realizado por el Observatorio de Drogas de Colombia, los departamentos con mayor prevalencia de ingesta de alcohol son Boyacá, Quindío, Medellín, Bogotá, Cundinamarca y Meta.

Gráfico No. 1 Numero de consumidores de alcohol según rango de edades



Fuente: Observatorio de Drogas de Colombia

Teniendo en cuenta, que el consumo de alcohol de no realizarse de forma mesurada, se puede convertir en un problema de salud pública, especialmente en la población más joven, lo que ha generado la implementación de diferentes políticas a nivel nacional que integra diferentes estamentos de la sociedad con el fin de mitigar los efectos que esto puede traer y desincentivar su consumo, buscando que los jóvenes entiendan la importancia de los riesgos que trae la ingesta de bebidas embriagantes de manera desmedida, especialmente en su desempeño en actividades académicas y laborales.

7.1.4 Factores Tecnológicos

La aceptación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) tanto por la población en general como por las empresas, se ha visto reflejada en el aumento de suscripciones a Internet al pasar de cerca de 2 millones a principios de 2010, llegando a casi 6 millones al finalizar el 2016, en el caso de las líneas celulares a esa misma fecha existían 58 millones de líneas (MINTIC, 2018), lo que significa que los colombianos cada vez más están aprovechando los beneficios que ofrecen estos medios de comunicación e información, como la habilitación de los trámites y servicios a través de este medio, evitando los desplazamientos y optimizando los tiempos de respuesta.

Así mismo, en el mercado encargado del desarrollo tecnológico ha ido aumentando la oferta de software que permiten la mejora continua de los procesos así como la gestión de la información de las empresas, lo que genera que se reduzcan los costos ocasionados por la duplicidad de tareas y se favorezca la toma de decisión, al tener un acceso oportuno a los datos relacionados con la operación y administración de las organizaciones que impacten en la generación de valor de las actividades y esto se convierta en una ventaja competitiva.

7.1.5 Factores ecológicos

En la última década, a nivel mundial se ha ido avivando una mayor conciencia, orientada a la protección del medio ambiente, a través de la masificación de buenas prácticas que disminuyan el impacto de las actividades humanas en los diferentes sectores de la economía y que generan el deterioro de los recursos naturales, especialmente de aquellos que no son renovables.

Para 2018, los temas relacionados con la ecología continúan siendo motivo de preocupación el gobierno central, quien a través de políticas y el fortalecimiento institucional busca mitigar los efectos de la deforestación, la contaminación de ríos, la emisión de gases vehiculares, la explotación de petróleo y minerales, entre otras actividades que afectan la calidad del aire, del agua y del medio ambiente en su conjunto. Así mismo, se deberán accionar mecanismos y políticas que permitan que los bosques puedan ser rentables a través de la comercialización de la madera, la delimitación de los páramos que garanticen su conservación como fuentes de agua, la protección de áreas de interés estratégico, entre otros (Botero, 2018).

7.2 Análisis del entorno específico

Una vez conocidos los factores de carácter macroeconómico que pueden influenciar la actividad de “Ágora Drinks”, se hace necesario conocer algunos condicionantes del sector de licores de Colombia y que serán fundamentales para la creación y posicionamiento de la empresa en el mercado. La mejor forma de estudiar este segmento es a través del modelo dado a conocer por Michael Porter en 1979, conocido como las 5 fuerzas de Porter (Riquelme, 2015), que se detallaran a continuación.

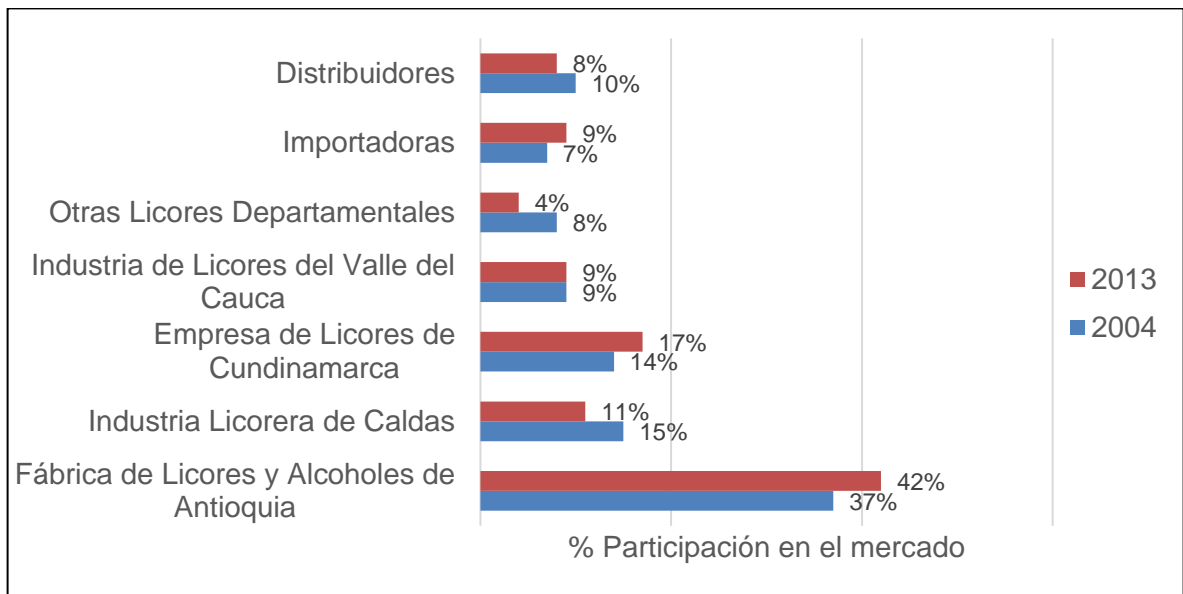
7.2.1 Intensidad de la competencia

En el sector de licores en Colombia, se pueden identificar varios actores que intervienen en la oferta de bebidas alcohólicas en el país, en algunas ocasiones pueden ser fabricantes y a la vez distribuidores y comercializadores como el caso de las industrias licoreras departamentales que

tienen una participación en el mercado de más del 83% para el año 2013, seguido por importadores, y comercializadores, lo que genera que existe una alta competencia al ser considerados productos de consumo masivo y que están disponibles en grandes superficies, supermercados y tiendas de barrios, entre otros.

En el caso de los fabricantes, es importante mencionar, que departamentos como Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca, Caldas, Boyacá, Tolima, Risaralda, Nariño, Bolívar, Meta y Caquetá poseen fábricas dedicadas a la producción de licores, con el fin de mantener el monopolio en su territorio según lo establecido en la Constitución Política, garantizando su participación en el mercado local ya que ellos también se encargan de distribuir y comercializar las bebidas alcohólicas, sin que esto signifique la exclusión de otros licores en las mismas zonas geográficas.

Gráfico No. 2 Participación en el mercado de licores



Fuente: Lancheros & Juan, 2015, pág. 20

7.2.2 Acceso de nuevos competidores

Las barreras de entrada de carácter absoluto, para la comercialización y distribución de bebidas alcohólicas se centran en el monopolio departamental en la industria licorera y en los requisitos exigidos por entidades de orden nacional como INVIMA, Cámara de Comercio, DIAN, Sayco y Acinpro, que son necesarios para que se pueda abrir un establecimiento comercial dedicado a esta actividad y que está ligado a su vez a la capacidad financiera que se tenga para cubrir la

demanda del mercado, garantizando la operación continua y el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

Así mismo, surgen barreras que son de carácter relativo e impuestas por la dinámica del mismo sector, en este caso se encuentran:

- Economías de escalas. La fabricación, importación, distribución y comercialización de bebidas alcohólicas evidencia que entre mayor sea la cantidad de productos puestos disposición, mayores serán los beneficios obtenidos tanto por su reducción de costos como por precios de venta más favorables para el público, pese a que existe una tabla de precios sugeridos emitida por el DANE.
- Diferenciación de productos. Ante una alta oferta de distribuidores y comercializadoras de bebidas embriagantes, "Ágora Drinks" tendrá como prioridad generar valor agregado a su consumidor final o intermediario, a través de una asesoría personalizada y acompañamiento, con el fin de que se pueda sacar el mayor provecho al licor comprado y que a su vez esto sea bien visto por los compradores quienes obtendrán productos de alta calidad.
- Inversiones de capital. Se debe contar con un respaldo financiero, ya sea a través del financiamiento con fondos propios o de instituciones financieras, con el fin de garantizar que las existencias sean suficientes para cubrir la demanda de las zonas en las que se tiene presencia. Así como en el caso de los productores de cerveza, para obtención de materias de primas que en algunos casos deben ser importadas y que pueden tener un alto costo por el efecto de la tasa de cambio (Portafolio, 2018).

7.2.3 Situación de los productos sustitutos

Las bebidas alcohólicas en Colombia presentan un amplio portafolio que permite que el consumidor final elija según sus preferencias o la ocasión de celebrar cuál sería el más adecuado. Por lo tanto, se podría considerar como un producto sustitutivo la oferta de cocteles los cuales se representan en la mezcla de licores con zumos de frutas o hierbas aromáticas que pueden contener una menor cantidad de alcohol que un licor puro.

Se considera, que los productos sustitutos más peligrosos pueden ser las sustancias psicoactivas, ya que su distribución se realiza de manera irregular e ilegal, tomando fuerza en los últimos tiempos entre los jóvenes quienes consumen un 10% menos de alcohol, pero que aumentan el uso de cocaína, inhalantes y tranquilizantes sin prescripción (Ministerio de Salud,

2018), lo que se ha convertido en motivo de preocupación y un reto de interés público a nivel mundial, porque los daños y la dependencia que causan son mayores a los generados por el licor.

7.2.4 Poder negociador de los proveedores

Según el tipo de bebida, se puede generar un poder negociador diferente de los proveedores, por ejemplo, en el caso de la cerveza, Bavaria al poseer una importante participación en el mercado está en la capacidad de imponer el precio de sus productos, dejando un margen pequeño a la concertación de acuerdos. En el caso de otros licores, se deben establecer relaciones comerciales con los importadores directos de los productos y con los fabricantes, aprovechando aquellos que no tengan tanta cuota en el mercado con el fin de potencializar su distribución y comercialización, como por ejemplo las cervezas artesanales.

7.2.5 Poder negociador de los clientes

En el caso de distribuidores mayoristas, los clientes podrán negociar los precios según los volúmenes de los pedidos realizados. En el caso de la comercialización a los consumidores finales no existe poder negociador ya que se preestablecen los precios de venta los cuales son aceptado desde el momento en que se les presenta la carta para que la persona realice el pedido según sus preferencias.

7.3 Análisis estratégico

Una vez realizado el análisis del entorno general y específico, que permite conocer con mayor profundidad las características del sector de licores, así como la identificación de los factores de riesgo y oportunidad que tiene este mercado, es importante sintetizar aquellos puntos que se deben tener en cuenta para generar ventajas competitivas, diferenciación y una alta participación en el mercado, a través de la construcción de la matriz DAFO.

Tabla No. 2 Matriz DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Actividades de distribución y comercialización de licores bajo una misma razón social. ● Alianzas estratégicas con empresas del sector real que generen beneficios y privilegios a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Existencia de monopolios que condicionan los precios y acceso al mercado ● Poco poder de negociación con sus proveedores ● No tener una cobertura geográfica amplia

<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios que ofrezca productos nacionales e importados 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de productores nacionales no tradicionales que ofrecen productos como la cerveza artesanal • Alto consumo de bebidas embriagantes representada en el gasto de los hogares colombianos • Apertura económica de Colombia a través de la firma de Trados de Libre Comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los impuestos a los licores que puede desincentivar su consumo • Altos niveles de contrabando • Monopolios rentísticos de licores a cargo de los departamentos • Desigualdad en la carga impositiva a licores nacionales e importadores • Cambios en las preferencias de los consumidores

Fuente: Elaboración propia

El sector de licores en Colombia, tienen un gran potencial soportado en el alto índice de consumo de bebidas embriagantes, lo que permite que ingresen nuevos actores especializados en sus distribución y comercialización, así como en la fabricación de licores no tradicionales que no estén bajo en monopolio de los departamentos. En el caso de los importadores, los TLC abren las puertas para facilitar y favorecer las relaciones de intercambio de productos y culturas, que favorecen a los nacionales, en cuanto a la diversificación de licores.

El gobierno nacional, con el fin de fortalecer y aumentar el recaudo de los impuestos sobre los licores para el financiamiento de la salud y la educación departamental, de cierta forma ha penalizado las bebidas con mayor contenido de alcohol, buscando así reducir su consumo para evitar problemas de salud pública asociado a su abuso. Así mismo, este aumento en la carga impositiva puede incentivar las practicas asociadas al contrabando tanto en licores nacionales como importados, al significar un alivio en los precios pagados por sus distribuidores, comercializadores y consumidores.

8. PLAN DE MARKETING

Se podría decir, que el mercado de licores da cabida a diferentes actores, especialmente los dedicados a la comercialización, por lo que es necesario que para mantenerse y posicionarse se ofrezca un amplio portafolio que se pueda ajustar a las preferencias de los consumidores. Así mismo, también es importante que se agregue valor en la prestación de servicio que no se limite solo a la venta de las bebidas, ya que esto lo hace la mayoría de las compañías, por lo tanto, se debe garantizar un acompañamiento de principio a fin, incluyendo información del origen y

procesamiento de los diferentes productos hasta los efectos de su exceso, invitando a un consumo responsable.

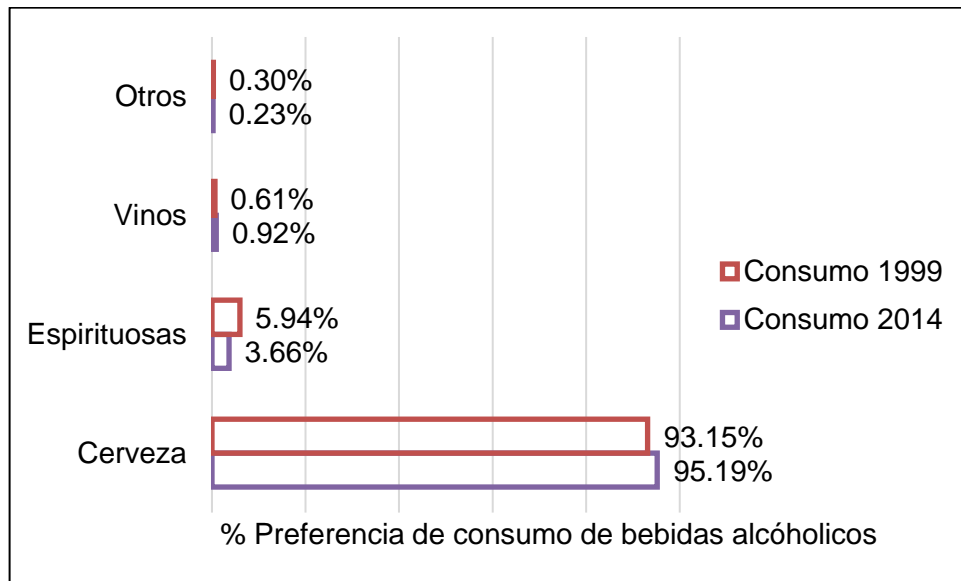
El plan de marketing debe garantizar que las actividades que se desarrollen en pro del posicionamiento de la marca cumplan con los objetivos estratégicos fijados con relación a las variables del marketing mix, tomando como base la existencia de competidores directos e indirecto, así como la necesidad de superar las expectativas de los consumidores con la propuesta de valor que genere diferenciación y permita aprovechar las oportunidades no identificadas por los otros participantes en el mercado. Así mismo es importante resaltar, que las estrategias también estarán marcadas por la búsqueda de un incremento en la penetración del mercado y de una posición retadora frente a sus competidores.

Para lograr el posicionamiento en el mercado, “Ágora Drinks” dará inicio a sus actividades comerciales con la distribución de licores nacionales e importados, con el fin de complementar y fortalecer su portafolio de servicios y productos. Seis meses después, será el punto de partida de la preparación para la apertura del establecimiento comercial, que durará entre seis meses y un año meses. Este sitio estará dirigido a los consumidores finales de bebidas alcohólicas entre los 18 y 25 años, siendo una propuesta de valor agregado y diferenciado que satisfaga las expectativas de los clientes, quienes serán parte activa de la mejora continua del negocio.

8.1 Situación actual del mercado

Los consumidores de bebidas embriagantes en Colombia tiene mayor preferencia por la cerveza, la cual es producida y distribuida principalmente por Bavaria, quien cuenta con una tradición desde 1889 que le permite ser recordada de generación en generación, mostrando un consumo anual por persona de 45 litros y un mercado de 22.500 millones de hectolitros, al contar en su portafolio con marcas core: Águila, Águila Light, Águila Cero, Pilsen, Poker, Costeña, Costeñita, Pilsen; marcas globales: Budweiser, Corona, Stella Artois y marcas premium: Redd's, Club Colombia (Bavaria, 2018).

Gráfico No. 3 Preferencias de consumo de alcohol en Colombia



Fuente: Lancheros & Juan, 2015, pág. 20

En segundo lugar, de preferencia, se encuentran las llamadas bebidas espirituosas, que según Cocina y Vino (2017): “*Son todas aquellas bebidas alcohólicas provenientes de un proceso de destilación. Independientemente de su materia prima y forma inicial. Es básicamente un nombre genérico que engloba a todos los destilados en una misma clasificación comercialmente. Pueden ser aguardientes, licores o amargos*”, teniendo mayor inclinación por el consumo de aguardiente y ron, que en su gran mayoría son producidas y distribuidas por las fábricas de las industrias licoreras departamentales, teniendo en cuenta que se encuentran fácilmente en los diferentes establecimientos comerciales, así como en tiendas de barrio.

8.2 Público objetivo

“Ágora Drinks” se orientará a distribuir bebidas embriagantes nacionales e importadores a licoreras y tiendas de barrio, así como a la comercialización de estos licores a través de un establecimiento comercial ubicado en la calle 116 con avenida 19 en la ciudad de Bogotá, para fortalecer el reconocimiento de la marca, donde se atenderá población entre los 18 y 35 años, ya que en este rango de edades se encuentra el mayor potencial de consumidores de alcohol, quienes buscan actividades de ocio que les permita departir con sus amistades en lugar donde puedan escuchar música, hablar y ampliar su círculo social.

8.3 Producto

“Ágora Drinks” tendrá un amplio portafolio de bebidas alcohólicas que van desde las cervezas nacionales hasta el whisky importado, así mismo ofrecerá un servicio al cliente diferenciado con el fin de garantizar un mayor disfrute de los productos, incluyendo las siguientes acciones:

- **Para los distribuidores:**

- Una vez establecida la relación comercial se pondrá a su disposición una aplicación que permite gestionar sus pedidos garantizando una entrega rápida y oportuna.
- Tendrán el acompañamiento de un asesor que administre la cuenta y que podrá asesorarlo en las estrategias y/o actividades a través de eventos que sean de intereses general y que refuercen la imagen del establecimiento comercial, así como de las marcas existentes en su portafolio.
- Según el volumen de las compras del cliente se concederán beneficios que incluyen un 25% de descuento por pronto pago o un plazo hasta de 60 días.
- Se realizarán capacitaciones y ruedas de negocio que permitan fortalecer las habilidades y los conocimientos sobre el mercado de licores, especialmente en aquellas bebidas que son de reciente aparición o introducción al mercado colombiano.

- **Para los consumidores:**

- Se dispondrá de la Barman que asista a los clientes que quieran disfrutar de la experiencia de preparar sus propios cocteles, según sus preferencias.
- Cada siete días se tendrá una fiesta temática con música en vivo diferente que permita diversificar el ambiente musical ofrecida, realizando a través de la app de la empresa encuestas entre los clientes más frecuentes.
- Se ofrecerán diferentes medios de pago (efectivo, tarjeta débito, tarjeta crédito, PSE, paypal, entre otros).
- En caso de que algún cliente lo requiera se harán servicio a domicilio o se atenderán eventos sociales dentro del sitio o en localidades externas.
- Establecimiento de alianzas con empresas de taxis que garanticen la seguridad de los clientes al salir del lugar.
- Actividades lúdicas que incentiven el consumo mesurado de alcohol, como juegos, chivas rumberas, entre otras.
- El personal que se dedique a la atención del cliente, se certificará en atención de alta calidad, primando la cordialidad y la interacción permanente con el público.

- Cada mesa dispondrá de una conexión a la red eléctrica para que los clientes puedan cargar sus teléfonos móviles y se garantizará acceso a Wifi.

8.4 Precio

En el caso de las bebidas producidas y distribuidas por Bavaria se buscará tener una rentabilidad que favorezca la inversión en beneficios y servicios para el cliente y consumidor final, respecto al valor de compra al mayorista, buscando tener una ventaja comparativa que genere la atención y reconocimiento del público en general, teniendo en cuenta los siguientes lineamientos en el momento del establecimiento del precio:

- Contratación con empresas de gran prestigio nacional e internacional, así como con los fabricantes directos, evitando costo de intermediación que impacten en el precio al consumidor final y que garanticen la obtención de buenos márgenes de rentabilidad sin poner en riesgo la calidad de los productos y servicios ofrecidos bajos.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con los productores e importadores para obtener patrocinio de eventos donde se consuman determinados productos y estos genere valor agregado a cliente intermediario.
- Para los intermediarios, se garantizará un amplio portafolio de precios bajos que les permita que su negocio también sea rentable.
- Para los consumidores finales, los precios estarán en rango medio-alto con el propósito de garantizar la asistencia de un grupo de personas selectas que contribuya con la armonía y sana convivencia del lugar, así como la prestación de un servicio de alta calidad.
- Por ningún motivo, se sacrificará la calidad del producto por un precio menor, que pudiese ofrecer un nuevo actor en el mercado, si no se conoce la procedencia ni se tiene la certeza en su confiabilidad.
- El rango de precio medio-alto garantizará que los asistentes al lugar se sientan bien atendidos y disfruten el lugar como si estuvieran en la comodidad de su hogar. Así mismo este buscará que el rango de precios este un poco por debajo de los sitios de moda de la ciudad, para atraer la clientela.
- No se distribuirán cocteles ni bebidas sin alcohol, estos productos se reservarán solo para la venta directa a los consumidores en el bar.

Tabla No. 3 Lista de precios de cervezas – proveedor Bavaria

NOMBRE DEL PRODUCTO	Precio al intermediario	Precio al consumidor
---------------------	-------------------------	----------------------

CERVEZA EN BOTELLA		
Aguila	€ 0,56	€ 2,06
Costeña	€ 0,60	€ 2,06
Costenita	€ 0,46	€ 2,06
Pilsen	€ 0,60	€ 2,35
Poker	€ 0,60	€ 2,35
Aguila light	€ 0,67	€ 2,35
Club Colombia	€ 0,71	€ 2,94
Club Colombia Negra	€ 0,71	€ 2,94
Club Colombia Roja	€ 0,71	€ 2,94
Club Colombia Trigo	€ 0,81	€ 2,94
Redd's	€ 0,71	€ 2,94
Budweiser	€ 0,94	€ 3,53
Corona	€ 0,99	€ 3,53
Stella Artois	€ 1,34	€ 3,82
CERVEZA EN LATA		
Aguila	€ 0,71	€ 2,06
Pilsen	€ 0,71	€ 2,06
Poker	€ 0,71	€ 2,06
Aguila light	€ 0,71	€ 2,35
Club Colombia	€ 0,81	€ 2,94
Club Colombia Negra	€ 0,81	€ 2,94
Club Colombia Roja	€ 0,81	€ 2,94
Redd's	€ 0,81	€ 2,94

Fuente: Elaboración propia - Bavaria, 2018

Tabla No. 4 Lista de precios licores diferentes a la cerveza

NOMBRE DEL PRODUCTO	Precio al intermediario	Precio al consumidor
TEQUILA (Botella)		
1800 Añejo	€ 39,18	€ 114,71
1800 Reposado	€ 32,82	€ 102,94
Patron Añejo	€ 51,18	€ 135,29
Patron Reposado	€ 45,49	€ 123,53
Patron Blanco	€ 49,41	€ 123,53
Don Julio Añejo	€ 50,58	€ 114,71
Don Julio Reposado	€ 39,39	€ 111,76
Don Julio Blanco	€ 39,39	€ 111,76
Jimador Reposado	€ 16,24	€ 61,76
Jimador Blanco	€ 15,88	€ 61,76
Jose Cuervo Tradicional	€ 29,54	€ 76,47
Jose Cuervo Especial	€ 23,89	€ 111,76
WHISKY (Botella)		
Johnnie Walker King George	€ 427,06	€ 676,47

Johnnie Walker Blue Label	€ 229,41	€ 382,35
Johnnie Walker Black Label	€ 32,12	€ 111,76
Johnnie Walker Red Label	€ 16,20	€ 76,47
Buchanan's 12 Años	€ 34,55	€ 111,76
Old Parr 12 Años	€ 33,49	€ 105,88
Chivas 12 Años	€ 33,16	€ 105,88
Something Special	€ 18,30	€ 82,35
Old Parr Superior 18 Años	€ 59,29	€ 141,18
Buchanan's 18 Años	€ 60,35	€ 141,18
Chivas 18 Años	€ 60,00	€ 141,18
GINEBRA (Botella)		
Tanqueray Ten	€ 51,74	€ 111,76
Gordons	€ 21,53	€ 76,47
Tanqueray Rangpur	€ 38,82	€ 94,12
Bull Dog London	€ 50,47	€ 111,76
RON (Botella)		
Bacardi Limon	€ 14,12	€ 61,76
Viejo De Caldas	€ 13,41	€ 52,94
Zacapa 23	€ 38,89	€ 111,76
Zacapa Xo	€ 70,59	€ 191,18
AGUARDIENTE (Botella)		
Antioqueño Sin Azucar	€ 10,43	€ 55,88
Antioqueño Verde	€ 10,43	€ 55,88
Antioqueño Rojo	€ 10,43	€ 55,88
Real Silver Sin Azucar	€ 12,64	€ 61,76
VODKA (Botella)		
Absolut Raspberry	€ 20,61	€ 67,65
Smirnoff Red Label	€ 20,19	€ 67,65
Absolut Citron	€ 21,88	€ 67,65
Ciroc	€ 37,02	€ 105,88
CHAMPAGNE (Botella)		
Dom Perignon	€ 264,71	€ 411,76
Veuve Clicquot Brut	€ 86,12	€ 141,18
Moet & Chandon Brut Imperial	€ 79,76	€ 129,41
Veuve Clicquot Rose	€ 108,00	€ 182,35
VINO (Botella)		
Casillero Del Diablo	€ 14,82	€ 52,94
Santa Rita	€ 13,76	€ 52,94
Gato Negro	€ 14,12	€ 52,94
Dada 2 Merlot	€ 13,41	€ 52,94

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 5 Lista de precios cocteles y bebidas sin alcohol

NOMBRE DEL PRODUCTO	Precio al consumidor
COCTELES	
Dry Martini (Ginebra, Vermout y aceituna)	€ 11,18
Lychee Martini (Vodka, Soho y lychee)	€ 11,18
Cosmopolitan (Vodka, Cointreau, zumo de limón, jugo de arándano y cereza)	€ 11,18
Manhatan (Whisky, Vermouth Rosso, gotas de angostura y cereza)	€ 11,18
Margarita de Fresa (Tequila, Triple Sec, Syrup de fresa y zumo de limón)	€ 11,18
Mojito Clasico (Ron, zumo de limón, azúcar, hierbabuena y soda)	€ 11,18
Mojito Coco (Ron coco, Zumo de limón, hierbabuena y coco)	€ 11,18
Ágora (Tequila, licor de durazno, zumo de Limón Y miel agave)	€ 11,18
Festival – Sin licor (Zumo de limón, gaseosa y granadina)	€ 7,35
OTRAS BEBIDAS	
Smirnoff Ice	€ 7,35
Red Bull	€ 5,88
Gatorade	€ 4,41
Agua Tónica	€ 2,35
Gaseosa (Coca Cola, Sprite, Cuatro)	€ 2,35

Fuente: Elaboración propia

8.5 Promoción

El estado colombiano ha reglamentado, a través de diferentes documentos y de entidades de orden nacional como el INVIMA, la forma de comunicar, promocionar y publicitar las bebidas alcohólicas, teniendo en cuenta el efecto nocivo que tiene su consumo excesivo para la salud, especialmente en niños y mujeres embarazadas, por lo que los mensajes divulgados deben estar orientados a la adquisición e ingesta responsable de los licores.

Según el ABC de Publicidad de Bebidas Embriagantes publicado por el INVIMA, todos los anuncios para medios visuales y/o sonoros deben incluir la siguiente leyenda: *"El exceso de alcohol es perjudicial para la salud"* y *"Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad"*, deben contar con el visto bueno de esta entidad, quien es la encargada de la inspección, vigilancia y control de todo lo relacionado con la comunicación con el consumo de bebidas alcohólicas, la vigencia de los anuncios será la misma que la del registro sanitario, en el caso de las publicidades de marca, donde se identifica ningún producto no necesita previa aprobación (INVIMA, 2018).

“Ágora Drinks” dará a conocerse en el mercado, usando las diferentes formas de promoción que atraigan el interés de los intermediarios y consumidores, tanto por su oferta de productos como por sus promociones y servicios adicionales que se prestarán, que les brindarán un valor agregado a los clientes, gracias a la diferenciación de sus competidores, siguiendo las siguientes directrices:

Para los consumidores:

- Según el día de la semana se ofrecerán promociones que van hasta el 50% de descuento en la carta de licores y el 2*1 en los cocteles.
- Concesión de membresías a los clientes frecuentes que incluyan descuentos con aliados estratégicos del sector retail, que a su vez sean anunciantes de la marca.
- Generación de contenidos a través de la página web y de la app móvil que sean de utilidad a los clientes en los posibles usos de los licores ofrecidos, así como la agilización de los pedidos al interior del establecimiento comercial buscando que el servicio sea personalizado.
- Interacción en tiempo real tanto en el establecimiento comercial como a través de herramientas tecnológicas, que permitan que el cliente aporte sus ideas a cambio incentivos como descuentos y bonos.
- Sorteos en los principales eventos que retribuyan la fidelidad y preferencia de los clientes, como viajes y regalos.
- Concursos de coctelería y bebidas que pongan a prueba la imaginación de los participantes, considerando que los mejores resultados hagan parte de la carta de productos.

Para los intermediarios:

- Según el volumen de ventas se podrá conceder hasta el 20% de descuento en el valor de la factura y si realizará el pago de contado de la misma se le podría ofrecer hasta un 5% adicional.
- De acuerdo a las alianzas estratégicas que se tengan con proveedores o marcas del sector retail, se promocionarán eventos en los establecimientos comerciales de los clientes o se les brindarán bonos que les permita acceder a descuentos de las marcas anunciantes.
- Se programarán capacitaciones y eventos que permitan fortalecer las habilidades en servicio al cliente, así como el conocimiento en los diferentes productos del portafolio.

- Creación de boletines electrónicos donde se mantengan actualizados en la normativa y demás temas de interés a los clientes, especialmente a sus propietarios, administradores y funcionarios.
- Generación de contenidos a través de la página web y de la app móvil que sean de utilidad a los clientes en el aumento de su productividad, al igual que en la trazabilidad de los pedidos.

La publicidad de la marca “Ágora Drinks” se realizará principalmente a través de cuñas radiales en las principales emisoras del país y a través de las redes sociales, con el fin de facilitar su voz a voz, se aprovechará la existencia de un establecimiento comercial donde los clientes vivirán una experiencia única gracias al servicio, donde se hará uso de una estrategia retadora al ser un mercado con un nivel de competencia alta que exige que se genere valor agregado en toda la cadena de asistencia que permita que los consumidores de los productos puedan identificar la diferenciación solo con escuchar la melodía que acompaña el anuncio.

Sin quitar el protagonismo de los clientes que hacen la función de intermediario, se buscará la creación de folletos, paneles y demás ayudas visuales e impresas que atraigan la atención y que multiplique a través de la voz a voz el posicionamiento y la preferencia por la marca. Se considera que, en este mercado, la principal herramienta que favorece la masificación son las derivadas de la tecnología en la medida que la mayoría de las personas cuenta con acceso a Internet y de esta manera a diferentes redes y medios de interacción social, que a su vez sirvan de canales de retroalimentación que permita la mejora continua de los productos y servicios.

Se aprovechará las alianzas para que se hagan anuncios publicitarios a través de terceros, combinando la presencia activa en diferentes eventos sociales que sirvan de puente entre la empresa y sus clientes potenciales, acompañado de una fuerza comercial que intensifique la presencia de la marca en las zonas geográficas de interés.

8.6 Plaza-distribución

“Ágora Drinks” tendrá su centro de operaciones en la ciudad de Bogotá, donde se establecerá su parte de administrativa y financiera, haciendo presencia a través de asesores comerciales en departamentos cercanos como Boyacá y Meta, inicialmente, quienes representarán la empresa y se encargarán de difundir su portafolio de productos en la zona geográfica más próxima a intermediarios como tenderos de barrios, supermercados, licorerías y bares. Por otra parte, el

establecimiento comercial o punto de venta directo a los consumidores finales tendrá una ubicación estratégica en la zona de la Calle 116 con carrera 19, al ser un lugar concurrido por gente joven que busca satisfacer sus necesidades de ocio en compañía de sus amigos, en un ambiente acogedor y donde puedan disfrutar de diferentes licores y sus derivados.

El principio de la compañía está en garantizar la entrega oportuna de los pedidos realizados por sus clientes mayoristas, estableciendo en las ciudades con un alto volumen de consumo, bodegas que permitan cumplir con los tiempos establecidos y ajustados a los requerimientos del mercado, evitando que se presenten roturas en los stocks que afecten la operación de los clientes y se genere un deterioro en la relación comercial, para mitigar este riesgo se implementará un sistema informático que brinde la trazabilidad del pedido desde el momento en que es realizado hasta su entrega, con una disponibilidad 24/7.

Se hará uso de la estrategia de distribución exclusiva, para las ventas realizadas en el establecimiento comercial, ya que aquellos que quieran disfrutar de los productos y servicios deberán asistir directamente al punto, que inicialmente solo será uno en Bogotá, donde se realizarán diferentes eventos, se garantizará un servicio de alta calidad y experiencias únicas como la preparación de cocteles y hasta la oportunidad de ser DJ por una hora. Diferente a la estrategia usada cuando se cumplen la función de distribuidor, ya que se tratará de cubrir intensivamente la zona geográfica de los departamentos de Meta, Boyacá y Cundinamarca.

8.7 Presupuesto para el desarrollo del plan de marketing

Durante el primer año de operaciones, la principal inversión se realizará en la implementación de la página web y la aplicación móvil, con el fin de garantizar a los clientes el acceso a la consulta de trazabilidad y la información necesaria para hacer los pedidos de forma rápida y fácil. De igual forma, se hará publicidad a través de medios impresos, audiovisuales y tecnológicos que den a conocer la empresa.

Para el segundo año, se duplicará la inversión en la publicidad, el patrocinio, los eventos y en la imagen de la empresa, de tal forma que se refuerce su reconocimiento y se aumente la participación en el mercado, generando recordación entre comerciantes y consumidores, teniendo en cuenta que para ese momento ya estará en funcionamiento el bar.

Tabla No. 6 Presupuesto Actividades de Marketing

Categorías	Vr. Inversión 1er. Año	Vr. Inversión 2do. Año
Publicidad en Impresos (Diarios y Revistas)	€ 2.941	€ 5.882
Publicidad Online - redes sociales	€ 2.941	€ 5.882
Publicidad en TV y radio	€ 2.941	€ 5.882
Eventos y Sponsoreo	€ 2.941	€ 5.882
Asociaciones y Memerships	€ 4.412	€ 8.824
Diseño y puesta en marcha de la página web	€ 2.941	€ -
Diseño y puesta en marcha de la app	€ 10.294	€ -
Generación de contenidos web y app	€ 2.941	€ 5.882
Merchandising	€ 2.941	€ 5.882
TOTAL PRESUPUESTO MARKETING	€ 35.294	€ 44.118

Fuente: Elaboración propia

9. PLAN DE OPERACIONES

“Ágora Drinks” al tener como principales actividades la distribución y comercialización de licores nacionales e importados, deberá contar con operaciones que garanticen el valor agregado del servicio, aprovechando el amplio portafolio de productos ofrecidos, siendo su principal objetivo el abastecimiento oportuno de sus clientes y la atención de calidad.

9.1. Operación de distribución de licores

Para el caso de la distribución, donde se tiene como principal objetivo cubrir la mayor zona geográfica posibles de los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Meta, garantizando el abastecimiento de productos según las necesidades de los clientes, las principales fases del proceso serán:

1. Adquisición de productos, realizando una gestión de inventarios que evite las roturas y que genere mínimos costos, relacionados con su almacenamiento, al considerarse como mercancías en tránsito, por lo que a su vez se deben establecer acuerdos y alianzas estratégicas con los principales productores y distribuidores de licores, ofreciendo un amplio portafolio de productos, que va desde licores nacionales y cervezas artesanales hasta licores importados, de tal forma que se puedan comprar las bebidas a los precios más bajos y de esta forma se transmita el beneficio a los intermediarios, así como el continuo abastecimiento de materias primas.

2. Al ser el centro de operaciones la ciudad de Bogotá, se realizará una segmentación donde se ubiquen los principales lugares de rumba (Eventsite, 2018), con el fin de que “Ágora Drinks” se convierta inicialmente, en el principal proveedor de bebidas de las siguientes zonas:

- Galerías (cuadrante entre calles 53 y 57, carreras 21 y 30)
- Zona universitaria de la 51 (cuadrante entre calles 45 y 52, carreras 7 y 13)
- Primera de mayo (Avenida primera de mayo, entre la carrera 68 y avenida Boyacá)
- Zona T, Zona G y 93 (Cuadrante entre calles 82 y 94, carreras 12 y 14)
- Modelía (Cuadrante entre calle 24 y 26, carreras 74 y 82)

3. En el caso de las operaciones en los departamentos de Meta y Boyacá, se tratará de cubrir en primer lugar, el mayor número de tiendas de barrio y licoreras de ciudades como Villavicencio, Tunja y Chiquinquirá, con el fin de darse a conocer e ir posicionándose en esos mercados y expandiendo la operación en otras ciudades aledañas.

4. Asignación de las zonas a los integrantes de la fuerza de ventas, quienes recibirán una formación previa que integra los usos, características y orígenes de cada uno de los productos que integran el portafolio, con el fin de transmitir estos conocimientos a los tenderos para que ellos puedan asesorar integralmente a sus clientes.

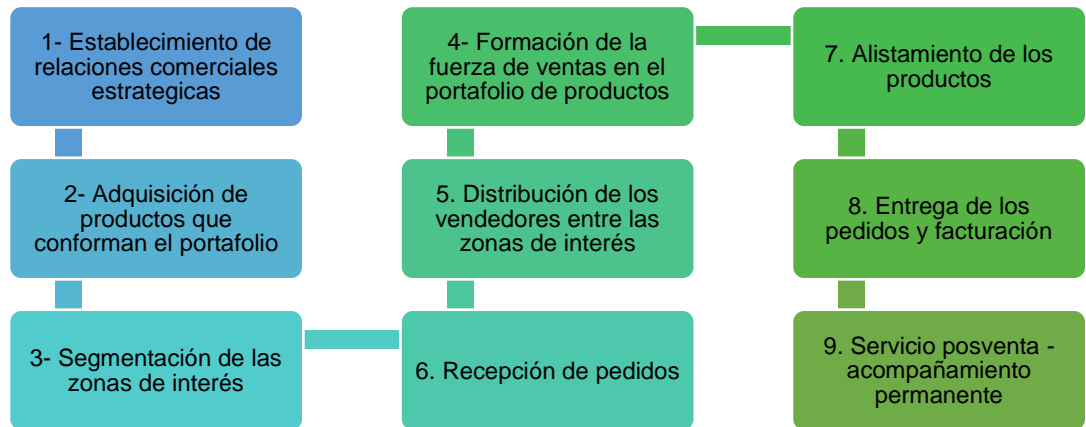
5. Los clientes harán sus pedidos inicialmente a través del asesor comercial asignado a la zona y luego lo podrán realizar a través de la página web, donde podrán realizar seguimiento al estado en que se encuentra su solicitud.

6. La entrega de los productos en Bogotá se realizarán el mismo día la hora de recepción del pedido, en las otras ciudades podrán tardar hasta dos días, según el producto solicitado, teniendo en cuenta que la bodega principal se ubicará en Bogotá y se abrirán bodegas en las otras ciudades conforme aumenten los volúmenes de los pedidos.

7. La facturación se enviará de manera electrónica una vez se confirme en el sistema por la persona encargada, la entrega del pedido. Los plazos de pago se establecerán según la relación comercial y los volúmenes.

8. Atención de los peticiones, quejas y reclamos que puedan surgir con tiempo de solución máximo de 24 horas. Así mismo, se garantizará a través de la comunicación permanente entre el asesor comercial y los clientes el acompañamiento en la mejora de los beneficios de los consumidores y comercializadores, realizando eventos de interés que mejoren la experiencia.

Gráfico No. 4: Operaciones en la distribución de licores



Fuente: Elaboración propia

9.2. Operación de comercialización de licores

La comercialización de licores se hará en el establecimiento ubicado en la zona de Pepe Sierra, donde se encuentra una oferta gastronómica, musical y de ocio variada y selectiva, que permite iniciar un bar que ofrezca el lugar propicio para compartir con amigos y familiares, disfrutando de un servicio de excelente calidad y actividades que permiten salir de la rutina. Por lo anterior, se hace necesario el cumplimiento de las siguientes operaciones:

1. El abastecimiento y gestión del inventario, con el fin de garantizar que se cuenten con suficientes unidades y que se pueda satisfacer el requerimiento del cliente.
2. Organización y distribución de las mesas en el local, garantizando un espacio adecuado para las personas, así como la visibilidad de las aristas que se presenten en los diferentes eventos. De igual forma se asignarán como máximo 4 mesas por funcionario para que haga un acompañamiento permanente a los clientes asignados.
3. Formación de los funcionarios encargadas de atender las mesas, haciendo énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera ágil y oportuna, así como el manejo de situaciones complejas ocasionadas por el alto consumo de licor.
4. Alistamiento y ambientación de las zonas y elementos necesarios para realizar las actividades de entretenimiento dirigidas a la interacción directa con los clientes, como la preparación de cocteles, ser dj, karaoke y otras que se vayan incorporando al portafolio de servicios.
5. Una vez se abran las puertas, uno de los funcionarios recibirá cada grupo de clientes a quien les indicará las mesas disponibles y luego de que se acomoden, les mostrará la carta de productos y les contará sobre las actividades programadas para ese día, animándolos a participar.

6. La facturación se hará en el momento en que sea requerida por los clientes o cuando falten 45 minutos para el cierre del establecimiento, para lo cual se dispondrá de medios de pago en efectivo, con tarjeta o electrónico a través del registro previo en la app o sitio web.

7. En el momento de la salida de los clientes se ofrecerá el servicio de transporte, a través de una alianza con una empresa de taxi, que les garantice tranquilidad a los pasajeros. En caso de que se requiera, se contactarán vehículo de transporte especial con mayor capacidad para que pueda ir todo el grupo.

8. El servicio al cliente será una actividad que se realiza desde el momento en que el cliente ingresa la fiesta hasta cuando sale del sitio, brindando un acompañamiento continuo y entregando la información acerca de los diferentes ofrecidos en la carta, con el fin de que puedan seleccionar lo más acorde al festejo y a sus preferencias.

Gráfico No. 5: Operaciones para la comercialización de licores



Fuente: Elaboración propia

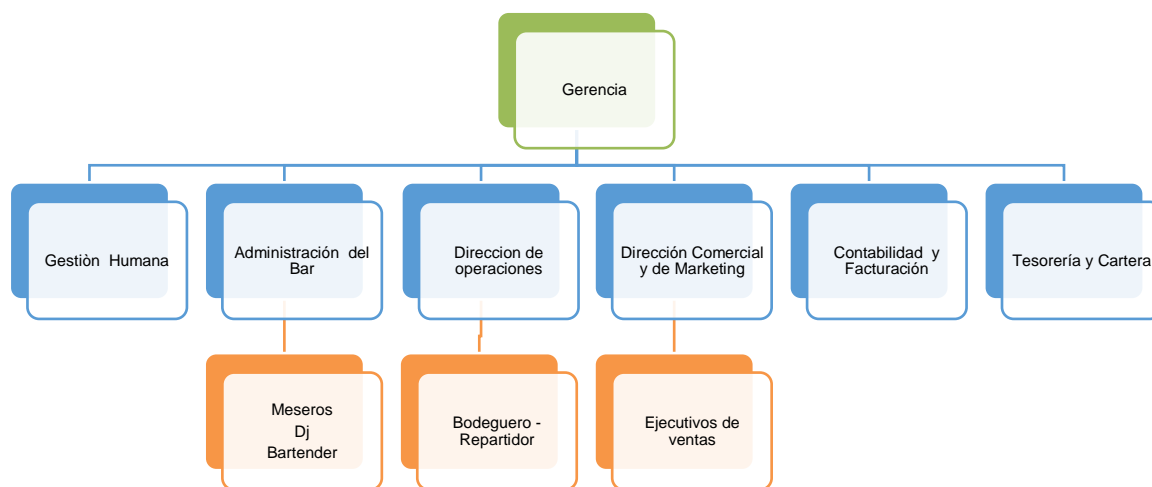
10. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

En “Ágora Drinks” la administración y optimización de los recursos, especialmente de aquellos considerados escasos, se convierte en una preocupación permanente, comprendiendo que el capital humano es de vital importancia para el éxito del negocio, al ser una empresa encargada de la distribución y comercialización de licores que requieren de una fuerza de ventas que generen valor agregado y satisfacción a los clientes, como el fin de crear ventajas competitivas en este mercado.

Inicialmente “Ágora Drinks” tendrá una estructura funcional a través de la cual se realizará la división de las diferentes áreas según las funciones a realizar, que deberán ser interdependientes y especializadas, sin dejar atrás la comunicación permanente, con el fin de garantizar el buen

funcionamiento de la organización, evitando la duplicidad de tareas (Minsal & Pérez, 2007). Con una permanente retroalimentación que conlleve a la mejora continua en la prestación de servicios y en la identificación de oportunidades de formación que contribuyan con el crecimiento de los trabajadores.

Gráfico No. 6: Organigrama Ágora Drinks



Fuente: Elaboración propia

Para el inicio de actividades, se contempla que los cargos que están subordinados por la gerencia como los departamentos encargados de la gestión humana, la operación, de marketing, de la actividad comercial y financiera, deberán encargarse no solo de funciones directivas, si no que incluirán en su día las tareas operativas que garanticen el normal funcionamiento de la organización (Ver Anexo No. 2). El organigrama se irá ampliando en la medida que aumente el volumen de las ventas y esto genere el incremento en la carga laboral de los cargos existentes, que necesitarán apoyo para el cumplimiento de sus responsabilidades, evitando que se entorpezca la operación.

11. PLAN FINANCIERO

Una vez se ha estructurado el funcionamiento y la propuesta de valor a los clientes, a través de la distribución y comercialización de licores, es importante conocer y determinar la viabilidad económica y financiera de “Ágora Drinks”, a través del establecimiento de la política de créditos a clientes y de proveedores, que abastecerán el flujo de caja para cubrir con las necesidades de la operación y obligaciones con terceros.

11.1 Políticas de crédito: Cobros y pagos

Teniendo en cuenta, que el flujo de caja, está condicionado por los ingresos y las salidas de efectivo, se debe fijar la política de crédito que adoptará “Ágora Drinks” en la relación comercial con sus clientes y proveedores, como se detallará a continuación:

- Según el volumen de los pedidos, se solicitará al proveedor un plazo de pago de hasta 30 días con el fin de no afectar el disponible para otras necesidades operativas.
- Siguiendo la estrategia de posicionamiento en el mercado, a través del abastecimiento de los establecimientos comerciales ubicados en las principales zonas de rumba de Bogotá, se podrá conceder un plazo de pago de hasta 15 días, previo estudio financiero para determinar la capacidad del cliente.
- Buscando la fidelización de los clientes, luego de establecida una relación comercial que permita conocer sus hábitos de pago se podrá conceder un descuento adicional por pronto pago, así como una ampliación en el cupo y el plazo de crédito.
- En caso de establecimientos comerciales o persona naturales con una existía menor a dos años, se exigirá el pago de contado, contra entrega de los pedidos.

11.2 Estimación de costos directos

Al ser una empresa que se dedicará a la distribución y comercialización de licores, su inventario será su principal costo directo, ya que de esto dependerá que pueda cubrir la demanda de sus clientes según el portafolio de productos presentado por la fuerza de ventas. Por lo tanto, durante el primer año la principal inversión estará en la compra de licores para distribuir entre comerciantes, y ya para el segundo año se contempla un aumento del 55% en la compra de productos ya que se dará inicio a las operaciones del bar, donde se atenderá directamente a los consumidores finales.

Tabla No. 7 Costo de productos primer y segundo año

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2
Tequila	€ 59.630	€ 119.260
Whisky	€ 116.999	€ 233.999
Ron	€ 19.745	€ 39.490
Aguardiente	€ 15.816	€ 31.631
Vodka	€ 11.964	€ 23.928
Champagne	€ -	€ 48.748
Ginebra	€ 19.508	€ 39.016

Vino	€ -	€ 13.468
Cerveza	€ 48.856	€ 97.712
Bebidas sin licor	€ -	€ 3.529
TOTAL BEBIDAS	€ 292.518	€ 650.781

Fuente: Elaboración propia

11.3 Estimación de costos indirectos

Para entrar en funcionamiento, es importante que se realicen una serie de gastos que apoyen las actividades de distribución y comercialización. Así mismo, se dará origen a una serie de costos que no están relacionados con el volumen de ventas ni pedidos, pero que, si son necesarios como el arrendamiento de las oficinas amobladas y la bodega donde se almacenarán transitoriamente las bebidas, los servicios públicos, insumos de papelería, actividades de marketing, entre otros.

Tabla No. 8 Gastos Fijos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2
Arrendamiento	€ 26.470,59	€ 36.088,24
Energía	€ 3.529,41	€ 4.517,65
Acueducto y Alcantarillado	€ 1.764,71	€ 1.817,65
Líneas telefónicas fijas	€ 441,18	€ 454,41
Servicio de Internet	€ 441,18	€ 454,41
Líneas telefónicas móviles	€ 294,12	€ 302,94
Insumos de papelería	€ 1.764,71	€ 1.817,65
Actividades marketing	€ 35.294,12	€ 44.117,65
TOTAL GASTOS VARIOS	€ 70.000,00	€ 89.570,59

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de personal según la estructura de “Ágora Drinks”, donde se pueden distinguir cargos directivos, operativos, de apoyo y gestión, están representados en los salarios, los aportes a seguridad social, prestaciones sociales y aportes parafiscales, de los cuales el 8% del total devengado se deduce al empleado para el pago salud y pensión. En el caso de los ejecutivos comerciales, se debe tener en cuenta sumar al básico la comisión de € 147,06 por el cumplimiento de metas y el recaudo de cartera, y a los funcionarios que devenguen menos de dos salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), se le debe pagar el auxilio de transporte por valor de € 25,94.

Tabla No. 9 Gastos de Personal por mes primer año

Cargo	Sueldo básico	Aux. transporte	Comisión	Total devengado	Descuento Seg. Social 8%	Total pagado
Gerente	€ 735	€ -	€ -	€ 735	€ 59	€ 676
Contador	€ 588	€ -	€ -	€ 588	€ 47	€ 541
Tesorero	€ 588	€ -	€ -	€ 588	€ 47	€ 541
Jefe Gestión Humana	€ 588	€ -	€ -	€ 588	€ 47	€ 541
Jefe Operaciones	€ 588	€ -	€ -	€ 588	€ 47	€ 541
Jefe de Marketing	€ 588	€ -	€ -	€ 588	€ 47	€ 541
Bodeguero-Repartidor	€ 235	€ 26	€ -	€ 261	€ 21	€ 240
Ejecutivo de ventas 1	€ 265	€ 26	€ 147	€ 438	€ 35	€ 403
Ejecutivo de ventas 2	€ 265	€ 26	€ 147	€ 438	€ 35	€ 403
TOTALES	€ 4.441	€ 78	€ 294	€ 4.813	€ 385	€ 4.428

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el empleador debe asumir una parte de la seguridad social, así como la prima de servicios, cesantías, intereses sobre las cesantías, vacaciones y caja de compensación, la cual deberá ser calcula sobre el total devengas en algunos casos o sobre el salario básico, según sea el caso.

Tabla No. 10 Gastos asumidos por el empleador primer y segundo año

Concepto	%	Valor 1º año	Valor 2º año
Salud	4%	€ 189,41	€ 290
Pensión	12%	€ 568,24	€ 870
A.R.P.	0,52%	€ 24,72	€ 38
Prima de servicios	8,33%	€ 400,93	€ 628
Cesantías	8,33%	€ 400,93	€ 628
Intereses sobre las cesantías	12%	€ 48,11	€ 75
Vacaciones	4,17%	€ 185,20	€ 263
Caja compensación familiar	4%	€ 189,41	€ 290
Total Mensual		€ 2.006,95	€ 3.083
TOTAL GASTOS ANUALES DE PERSONAL		€ 81.840,97	€ 127.524

Fuente: Elaboración propia

Como al segundo año de operaciones de “Ágora Drinks”, se hará la apertura del bar, se genera el aumento de la plantilla, al tener que contratar el personal que estará a cargo de las funciones

requeridas por el establecimiento comercial y de la atención de los clientes, garantizando una alta calidad, entre los cargos inicialmente establecidos se identifica el administrador del lugar, tres meseros, un bartender y un DJ, así como el ingreso de dos nuevos ejecutivos de ventas para aumentar la oferta del portafolio de productos en diferentes zonas.

Tabla No. 11 Gastos de Personal por mes segundo año

Cargo	Sueldo básico	Aux. transporte	Comisión	Total devengado	Descuento Seg. Social 8%	Total pagado
Gerente	€ 772	€ -	€ -	€ 772	€ 62	€ 710
Contador	€ 618	€ -	€ -	€ 618	€ 49	€ 568
Tesorero	€ 618	€ -	€ -	€ 618	€ 49	€ 568
Jefe Gestión Humana	€ 618	€ -	€ -	€ 618	€ 49	€ 568
Jefe Operaciones	€ 618	€ -	€ -	€ 618	€ 49	€ 568
Jefe de Marketing	€ 618	€ -	€ -	€ 618	€ 49	€ 568
Bodeguero-Repertidor	€ 247	€ 27	€ -	€ 274	€ 22	€ 252
Ejecutivo de ventas 1	€ 278	€ 27	€ 176	€ 481	€ 38	€ 443
Ejecutivo de ventas 2	€ 278	€ 27	€ 176	€ 481	€ 38	€ 443
Ejecutivo de ventas 3	€ 278	€ 27	€ 176	€ 481	€ 38	€ 443
Ejecutivo de ventas 4	€ 278	€ 27	€ 176	€ 481	€ 38	€ 443
Administrador	€ 382	€ 27	€ 176	€ 586	€ 47	€ 539
Mesero 1	€ 118	€ 27	€ 15	€ 159	€ 13	€ 146
Mesero 2	€ 118	€ 27	€ 15	€ 159	€ 13	€ 146
Mesero 3	€ 118	€ 27	€ 15	€ 159	€ 13	€ 146
Bartender	€ 118	€ 27	€ 15	€ 159	€ 13	€ 146
Dj	€ 237	€ 27	€ -	€ 263	€ 21	€ 242
TOTALES	€ 6.309	€ 294	€ 941	€ 7.544	€ 604	€ 6.940

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, tanto para el funcionamiento administrativo como operativo del negocio, es necesario invertir en activos inmovilizados como equipos de cómputo, furgón para la entrega de pedidos, sistema contable y de gestión, así como cristalería, mesas, sillas, televisores, luces y sonidos para la adecuación del bar.

Tabla No. 12 Inversión en activo inmovilizado

Concepto	Valor de compra	Depreciación anual	Valor anual
Equipo de computo	€ 7.411,76	€ 741,18	€ 6.670,59
Furgón	€ 13.500,00	€ 1.350	€ 12.150,00

Cristalería	€ 588,24	€ 59	€ 529,41
Mesas	€ 147,06	€ 15	€ 132,35
Sistema	€ 1.764,71	€ 176	€ 1.588,24
Mesas - sillas	€ 2.941,18	€ 294	€ 2.647,06
Televisores	€ 2.941,18	€ 294	€ 2.647,06
Luces - sonido	€ 1.470,59	€ 147	€ 1.323,53
TOTAL ACTIVO INMOVILIZADO	€ 30.764,71	€ 3.076,47	€ 27.688,24

Fuente: Elaboración propia

11.4 Estimación inicial de fondos y fuentes de financiación

Con base en los costos necesarios para el inicio de operaciones y su posterior desarrollo, se plantea la posibilidad de iniciar con una capital social de € 73.529, donde cada uno de los socios aportará € 14.706, estos recursos se invertirán principalmente en la compra de inventarios. En el caso de los gastos en activo inmovilizado de accederá a una línea de crédito ordinario de libre inversión con el Banco Itaú por valor de a seis años por valor de € 38.235 a una tasa de 8,32% E.A.

Tabla No. 13 Tabla amortización crédito inicial

No. Años	Valor	Amortización	Intereses	Cuota
1	€ 38.235	€ 5.170	€ 3.181	€ 8.351
2	€ 33.065	€ 5.600	€ 2.751	€ 8.351
3	€ 27.465	€ 6.066	€ 2.285	€ 8.351
4	€ 21.399	€ 6.571	€ 1.780	€ 8.351
5	€ 14.828	€ 7.118	€ 1.234	€ 8.351
6	€ 7.710	€ 7.710	€ 641	€ 8.351

Fuente: Elaboración propia

Para el sexto año, con el fin de optimizar los gastos por arrendamiento, se contempla comprar el local comercial para el funcionamiento del bar, a través de la adquisición de un crédito por valor aproximado de € 44.118 por un plazo de diez años con una tasa aproximada de 11,32%, con la misma entidad financiera.

Tabla No. 14 Tabla amortización compra local comercial

No. Años	Valor	Amortización	Intereses	Cuota
1	€ 44.118	€ 2.598	€ 4.994	€ 7.592

2	€ 41.520	€ 2.892	€ 4.700	€ 7.592
3	€ 38.628	€ 3.219	€ 4.373	€ 7.592
4	€ 35.408	€ 3.584	€ 4.008	€ 7.592
5	€ 31.825	€ 3.990	€ 3.603	€ 7.592
6	€ 27.835	€ 4.441	€ 3.151	€ 7.592
7	€ 23.394	€ 4.944	€ 2.648	€ 7.592
8	€ 18.450	€ 5.504	€ 2.089	€ 7.592
9	€ 12.947	€ 6.126	€ 1.466	€ 7.592
10	€ 6.820	€ 6.820	€ 772	€ 7.592

Fuente: Elaboración propia

11.5 Escenario financiero base

Los supuestos sobre los que se construyó el balance general proyectado a 5 años, considera para calcular las diferentes partidas del activo un periodo medio de inventarios de 45 días y cobro de cartera de 15 días. Con una inversión inicial en inmovilizado de para la compra de equipo de oficina y entrada en funcionamiento del bar, al tercer año como el volumen de ventas aumenta se comprará un montacarga que facilite el almacenamiento de los productos, así como la bodega donde se gestionarán los inventarios y en el sexto año se hará la compra de un local comercial donde opere el bar. Para de la depreciación, se aplicó una amortización del valor de los equipos de oficina y montacargas que hacen parte de los activos fijos, a 10 años.

En el caso del pasivo, “Ágora Drinks” tomará un crédito con el Banco Itau a seis años para la financiación del inmovilizado, así como para la compra de un local comercial. El periodo de pago a proveedores será de 30 días y se tendrá que asumir una carga tributaria cercana al 35%, así como el pago de las prestaciones sociales, aportes parafiscales y demás obligaciones relacionadas con los empleados.

El patrimonio se conformará por el aporte inicial de los socios, el cual se mantendrá estable en el transcurrir de los años; en el caso de las reservas éstas irán aumentando, a través de la disposición del 10% de las utilidades del periodo para este fin, mientras los resultados de ejercicios acumulados mostrarán los recursos disponibles para ser distribuidos entre los socios en efectivo o en aumento de participación para tomarnos para la implementación de un nuevo proyecto.

Tabla No. 15 Balance General “Ágora Drinks”

BALANCE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo No Corriente	€ 27,688	€ 24,612	€ 31,594	€ 71,518	€ 67,324
Terrenos	€ -	€ -	€ -	€ 44,118	€ 44,118
Inmovilizado Material Bruto	€ 30,765	€ 30,765	€ 41,941	€ 41,941	€ 41,941
Amortizacion Acumulada	€ 3,076	€ 6,153	€ 10,347	€ 14,541	€ 18,735
Activo Corriente	€ 53,534	€ 142,294	€ 155,656	€ 138,211	€ 169,679
Existencias	€ 36,565	€ 81,348	€ 85,415	€ 90,540	€ 96,878
Clientes	€ 16,251	€ 38,193	€ 40,102	€ 42,509	€ 45,484
Tesorería	€ 719	€ 22,753	€ 30,139	€ 5,163	€ 27,317
TOTAL ACTIVO	€ 81,222	€ 166,906	€ 187,250	€ 209,729	€ 237,002
PATRIMONIO NETO	€ 34,454	€ 58,939	€ 82,169	€ 106,226	€ 133,536
Capital Social	€ 73,529	€ 73,529	€ 73,529	€ 73,529	€ 73,529
Reservas	€ 3,676	€ 5,902	€ 8,014	€ 10,201	€ 12,684
Resultado ejercicio anteriores	€ -	-€ 42,752	-€ 20,493	€ 625	€ 22,495
Resultado del ejercicio	-€ 42,752	€ 22,260	€ 21,118	€ 21,870	€ 24,827
Pasivo No Corriente	€ 38,235	€ 33,065	€ 27,465	€ 21,399	€ 14,828
Deudas con Entidades de Crédito a LP	€ 38,235	€ 33,065	€ 27,465	€ 21,399	€ 14,828
Pasivo Corriente	€ 8,533	€ 74,901	€ 77,617	€ 82,105	€ 88,639
Deudas con Entidades de Crédito a CP	€ 5,170	€ 5,600	€ 6,066	€ 6,571	€ 7,118
Proveedores	€ 24,376	€ 54,232	€ 56,943	€ 60,360	€ 64,585
Administración Acreedora por RRHH	€ 2,007	€ 3,083	€ 3,236	€ 3,398	€ 3,568
HP Acreedora por Impuesto beneficios	-€ 23,020	€ 11,986	€ 11,371	€ 11,776	€ 13,369
TOTAL PASIVO	€ 46,768	€ 107,966	€ 105,082	€ 103,503	€ 103,467
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	€ 81,222	€ 166,906	€ 187,250	€ 209,729	€ 237,002

Fuente: Elaboración propia

En el estado de resultados se realizó una proyección de ingresos, estableciendo el costo de ventas según el volumen de inventarios a tener por cada tipo de licor y un margen bruto para el primer año de 25% y para los siguientes años 28%. En los gastos de personal se contempla inicialmente solo parte administrativa, financiera, comercial y de marketing, para el segundo año se amplía para incluir el personal que hará parte del bar. En otros gastos de explotación se tienen en cuenta los pagos de arrendamiento, servicios públicos, insumos de papelería y actividades de marketing. De igual forma, se realiza el cálculo de la amortización del activo inmovilizado, representado en el 10% anual del valor de compra, los intereses de las obligaciones financieras y una carga tributaria del 35% sobre la utilidad antes de impuestos.

Es importante, tener presente que el aumento de las ventas para el segundo año, se debe a que la apertura del bar está programada para realizarse doce meses después del inicio de actividades, como estrategia comercial para incrementar la presencia en el mercado de licores bogotano, teniendo presente que la actividad de comercialización tiene márgenes de utilidad bruta más alto, que favorecen la obtención de utilidades al finalizar el ejercicio.

Tabla No. 16 Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuenta de P y G	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ventas	€ 390,014	€ 916,625	€ 962,457	€ 1,020,204	€ 1,091,618
Coste de ventas	€ 292,518	€ 650,781	€ 683,320	€ 724,320	€ 775,022
Margen Bruto	€ 97,496	€ 265,844	€ 279,136	€ 295,885	€ 316,596
Gastos de Personal	€ 81,841	€ 127,524	€ 133,900	€ 140,595	€ 147,625
Otros gastos de explotación	€ 70,000	€ 89,571	€ 94,049	€ 98,752	€ 103,689
EBITDA	-€ 54,345	€ 48,750	€ 51,187	€ 56,538	€ 65,283
Amortizaciones	€ 3,076	€ 3,076	€ 4,194	€ 4,194	€ 4,194
BAIT (Beneficio antes de Intereses e Impuestos)	-€ 57,421	€ 45,673	€ 46,993	€ 52,344	€ 61,089
Intereses	€ 8,351	€ 8,351	€ 8,351	€ 8,351	€ 8,351
BAT (Beneficio antes de Impuestos), EBT	-€ 65,773	€ 37,322	€ 38,642	€ 43,993	€ 52,737
Impuesto sobre beneficios	-€ 23,020	€ 11,986	€ 11,371	€ 11,776	€ 13,369
Bº, Beneficio del ejercicio, Utilidad	-€ 42,752	€ 25,336	€ 27,271	€ 32,217	€ 39,369

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores financieros obtenidos con base en los estados de situación de “Ágora Drinks”, muestran que el primer año es el más difícil teniendo en cuenta que el volumen de ventas no es alto y que debe asumir una inversión inicial importante para iniciar sus operaciones, por lo que se genera una pérdida al final del ejercicio, que se ve compensada en segundo año, cuando entra en funcionamiento el bar y de esta forma aumentan las ventas y se puede obtener una mayor ganancia, ya que por la comercialización directa en algunos casos la diferencia entre el valor de compra y de venta puede llegar a ser del 200%.

La liquidez de la empresa es adecuada, al permitir que sus activos corrientes generen los suficientes recursos para cubrir sus obligaciones de corto plazo, esto se da porque el recaudo de cartera se da cada 15 días y el pago a proveedores cada 30 días. Estos indicadores mejoran considerablemente a partir del segundo año, ya que al comercializar los licores directamente a los consumidores el recaudo de esta actividad es de contado beneficiando la generación de flujo de efectivo.

La estructura de financiamiento esta equilibrada entre las fuentes propias y ajenas, con una capacidad de cubrir los intereses generados por el servicio de la deuda entre el 6 y 8 veces. A su vez, muestra, por un lado, que la rentabilidad económica se sitúa a partir del segundo año entre el 26% y el 33%, es decir que esa ha sido la capacidad de los activos y recursos de generar resultados positivos, y por otro lado se observa la capacidad de los fondos propios de generar resultados positivos entre 30 y el 42%.

El costo de capital de la empresa está entre en 15% y el 12% a lo largo de los seis años estudiados, la cual está por debajo de la rentabilidad esperada por los socios que se espera sea del 20%, lo que obtenga una generación de valor agregado, que les permite recuperar su inversión rápidamente y que esto a su vez se constituye en una oportunidad para expandir el negocio a través de la reinversión de recursos en la apertura de bodegas en otros centros urbanos y mejorar la prestación de servicio a sus clientes.

Tabla No. 17 Ratios financieros

Liquidez	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de Maniobra	Pat Neto + Pasivo NO Cte. - Activo NO Cte.	€ 45,001	€ 67,393	€ 78,040	€ 56,106	€ 81,040
Liquidez:	Activo Corriente / Pasivo Corriente	9.52	2.23	2.41	2.55	2.67
Test Acido	Activo Corriente - Existencias / Pasivo corriente	1.99	0.81	0.90	0.58	0.82
Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	0.08	0.30	0.39	0.06	0.31
Solvencia/ Riesgo						
Solvencia	Activo / Pasivo	1.74	1.55	1.78	2.03	2.29
Endeudamiento	Pasivo / Patrimonio Neto y Pasivo	58%	65%	56%	49%	44%
Autofinanciacion	Fondos Propios / Patrimonio Neto y Pasivo	42%	35%	44%	51%	56%
Cobertura de intereses	BAIT / Intereses	- 6.88	5.47	5.63	6.27	7.31
Rentabilidad						
Rentabilidad Economica (ROI)	BAIT / Activo Neto medio	-71%	27%	25%	25%	26%
Rentabilidad Financiera (ROE)	BAIT / Ventas	-124%	43%	33%	30%	29%
Endeudamiento (e):	Ventas / Activo Neto medio	1.26	0.66	0.41	0.26	0.16
Crecimiento Interno	B / Fondos Propios Medios	11%	10%	10%	10%	9%
Costo de capital de la empresa (WACC)	Deuda Financiera media / Fondos Propios medios	-49%	15%	15%	15%	17%
Valor Económico Agregado (EVA)	FP*(RF-ke)	-€ 47.920	€ 16.495	€ 14.945	€ 16.283	€ 19.338

Fuente: Elaboración propia

“Ágora Drinks” se convierte es una oportunidad negocio viable económica, gracias a su potencial de consumo entre la sociedad colombiana y los márgenes de ganancia bruta que se pueden obtener especialmente con la comercialización directa de bebidas alcohólicas, ya que las persona no solo pagan por producto, sino por los servicios adyacentes relacionados con las actividades de ocio y diversión que generan estos lugares.

Esta idea de negocio, está planteada como una microempresa que se convertirá en una empresa grande a través del tiempo, obteniendo un reconocimiento y participación en el mercado gracias a sus precios y a su servicio de calidad, en lo relacionado con la trazabilidad de pedidos, la excelencia en sus productos, los beneficios a sus clientes y el apoyo a los gobiernos locales donde tiene su campo de acción en la prevención del exceso de consumo de alcohol que genera problemas de salud pública, que al cumplirse las proyecciones financieras generaría una tasa interna de retorno del 19% con un valor neto actual de €47,403.

11.6 Escenario financiero pesimista

Considerando que la inversión en la adquisición de los productos que integrarán el portafolio de “Ágora Drinks” es alta y que los buenos resultados dependen del volumen de ventas, es decir, de la acogida que tenga en el mercado de bebidas alcohólicas, teniendo presente que es altamente competitivo por el gran número de establecimientos dedicados a sus comercialización y distribución, así como los altos volúmenes de licores de contrabando que se ofrecen a precios más bajos.

Al obtener un margen bruto de solo 15% en el primer año, de 20% en el segundo año y 25% a partir del tercer año, se obtendrían resultados negativos ya que los gastos operacionales se mantienen pese a que no se obtengan las ventas esperadas, lo que generaría que se tuviera que cerrar el negocio o se replanteará la estrategia de marketing para atraer los clientes potenciales, al no poder sostener los efectos de la carga impositiva y los monopolios rentísticos que se han otorgado a nivel departamental a las industrias licoreras.

Tabla No. 18 Estado de Pérdidas y Ganancias - Pesimista

Cuenta de P y G	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ventas	€ 344.147	€ 548.471	€ 603.318	€ 633.484	€ 677.828
Coste de ventas	€ 292.518	€ 438.777	€ 451.940	€ 470.017	€ 502.919
Margen Bruto	€ 51.629	€ 109.694	€ 151.378	€ 163.466	€ 174.909
Gastos de Personal	€ 81.841	€ 90.025	€ 127.524	€ 133.900	€ 140.595
Otros gastos de explotación	€ 70.000	€ 89.571	€ 94.049	€ 98.752	€ 103.689

EBITDA	-€ 100.212	-€ 69.902	-€ 70.195	-€ 69.185	-€ 69.375
Amortizaciones	€ 3.076	€ 3.076	€ 4.194	€ 4.194	€ 4.194
BAIT (Beneficio antes de Intereses e Impuestos), EBIT	-€ 103.288	-€ 72.978	-€ 74.389	-€ 73.379	-€ 73.569
Intereses	€ 8.351	€ 8.351	€ 8.351	€ 8.351	€ 8.351
BAT (Beneficio antes de Impuestos), EBT	-€ 111.639	-€ 81.329	-€ 82.740	-€ 81.731	-€ 81.921
Impuesto sobre beneficios	-€ 39.074	-€ 29.542	-€ 31.113	-€ 32.227	-€ 33.762
Bº, Beneficio del ejercicio, Utilidad	-€ 72.566	-€ 51.787	-€ 51.628	-€ 49.503	-€ 48.159

Fuente: Elaboración propia

La diferencia obtenida entre los costos de ventas e ingresos operacionales es relevante en este tipo de mercado, ya que altamente competitivo requiere que la inversión en publicidad y fuerza de ventas sea significativa para garantizar el reconocimiento de marca como distribuidora y comercializadora de licores, presupuesto que no puede ser fácilmente recortado, generando que un margen bruto reducido por un volumen de ventas bajo, como lo visto en este escenario haga inviable el sostenimiento del negocio al no generar los ingresos recursos suficientes.

Tabla No. 19 Balance General - Pesimista

BALANCE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo No Corriente	€ 27.688	€ 24.612	€ 31.594	€ 71.518	€ 67.324
Terrenos	€ -	€ -	€ -	€ 44.118	€ 44.118
Inmovilizado Material Bruto	€ 30.765	€ 30.765	€ 41.941	€ 41.941	€ 41.941
Amortizacion Acumulada	€ 3.076	€ 6.153	€ 10.347	€ 14.541	€ 18.735
Activo Corriente	€ 85.815	€ 72.094	€ 34.405	-€ 37.043	-€ 196.864
Existencias	€ 36.565	€ 54.847	€ 56.492	€ 58.752	€ 62.865
Clientes	€ 14.339	€ 22.853	€ 25.138	€ 26.395	€ 28.243
Tesorería	€ 34.911	-€ 5.606	-€ 47.226	-€ 122.190	-€ 287.971
TOTAL ACTIVO	€ 113.503	€ 96.706	€ 65.999	€ 34.475	-€ 129.540
PATRIMONIO NETO	€ 4.640	-€ 50.223	-€ 108.004	-€ 167.855	-€ 230.555
Capital Social	€ 73.529	€ 73.529	€ 73.529	€ 73.529	€ 73.529
Reservas	€ 3.676	€ 3.676	€ 3.676	€ 3.676	€ 3.676
Resultado ejercicio anteriores	€ -	-€ 72.566	-€ 127.429	-€ 185.210	-€ 245.060
Resultado del ejercicio	-€ 72.566	-€ 54.864	-€ 57.781	-€ 59.851	-€ 62.700
Pasivo No Corriente	€ 38.235	€ 33.065	€ 27.465	€ 21.399	€ 14.828
Deudas con Entidades de Crédito a LP	€ 38.235	€ 33.065	€ 27.465	€ 21.399	€ 14.828
Pasivo Corriente	€ 70.627	€ 113.864	€ 146.538	€ 180.931	€ 86.187
Deudas con Entidades de Crédito a CP	€ 5.170	€ 5.600	€ 6.066	€ 6.571	€ 7.118
Proveedores	€ 24.376	€ 36.565	€ 37.662	€ 39.168	€ 41.910
Administración Acreedora por RRHH	€ 2.007	€ 3.083	€ 3.082	€ 3.236	€ 3.398

HP Acreedora por Impuesto beneficios	€ 39.074	€ 68.616	€ 99.728	€ 131.956	€ 33.762
TOTAL PASIVO	€ 108.863	€ 146.929	€ 174.003	€ 202.329	€ 101.014
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	€ 113.503	€ 96.706	€ 65.999	€ 34.475	-€ 129.540

Fuente: Elaboración propia

En este escenario, la financiación de la empresa se concentraría en más del 90% con obligaciones con terceros especialmente con las cuentas por pagar a proveedores y la hacienda pública, ya que la operación del negocio no esta generando utilidades, lo que afecta el patrimonio de la compañía y el disponible para cumplir con sus deudas, lo que se evidencia como una disminución en sus indicadores de liquidez, ya que sus activos no producen el suficiente efectivo para cubrir los requerimientos de capital para cumplir con sus prestamistas.

Con el fin de evitar la iliquidez que muestra este escenario se podría realizar el aumento del endeudamiento financiero, negociando periodos de gracias que mitiguen el efecto de salida de recursos y esto a su vez generen una mayor presión hacia un resultado negativo al fin del ejercicio. Otra opción podría, ser la recapitalización a través del aumento de participación de los socios.

Tabla No. 20 Ratios financieros - Pesimista

Liquidez	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de Maniobra	Pat Neto + Pasivo NO Cte. - Activo NO Cte.	€ 15.187	-€ 41.770	-€ 112.133	-€ 217.974	-€ 283.051
Liquidez:	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,61	0,85	0,45	0,19	- 1,50
Test Acido	Activo Corriente - Existencias / Pasivo corriente	0,70	0,15	- 0,15	- 0,53	- 3,01
Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	0,49	- 0,05	- 0,32	- 0,68	- 3,34
Solvencia/ Riesgo						
Solvencia	Activo / Pasivo	1,04	0,66	0,38	0,17	- 1,28
Endeudamiento	Pasivo / Patrimonio Neto y Pasivo	96%	152%	264%	587%	-78%
Autofinanciación	Fondos Propios / Patrimonio Neto y Pasivo	4%	-52%	-164%	-487%	178%
Cobertura de intereses	BAIT / Intereses	- 12,37	- 8,74	- 8,91	- 8,79	- 8,81
Rentabilidad						
Rentabilidad Economica (ROI)	BAIT / Activo Neto medio	-91%	-75%	-113%	-213%	57%
Rentabilidad Financiera (ROE)	BAIT / Ventas	-30%	-13%	-12%	-12%	-11%
Endeudamiento (e):	Ventas / Activo Neto medio	9,35	- 0,77	- 0,31	- 0,17	- 0,10

Crecimiento Interno	B / Fondos Propios Medios	79%	-7%	-3%	-2%	-2%
Costo de capital de la empresa (WACC)	Deuda Financiera media / Fondos Propios medios	-58%	-54%	20%	-144%	37%
Valor Económico Agregado (EVA)	Patrimonio Neto*(ROE-RE)	-€ 2.321	-€ 16.727	-€ 34.918	-€ 53.014	-€ 71.135

Fuente: Elaboración propia

Con este escenario, se podría concluir que es importante que se logró obtener los mejores proveedores que garanticen precios favorables que puedan ser transmitidos a los clientes y consumidores de bebidas alcohólicas, sin que esto signifique que la utilidad bruta se vea sacrificada, ya que se de ser así la empresa no podrá garantizar su permanencia en el tiempo al no tener la capacidad de cubrir con sus obligaciones con terceros tanto a corto como a largo plazo, lo que impide que su operación sea apalancada con entidades financieras y sus socios dejarán de ver rentable el negocio, al no recibir beneficios económicos por la inversión realizada. Así mismo, se puede ver que los efectos del contrabando afectan los resultados, porque permiten a sus competidores ofrecen menores precios y atraer la atención de los clientes, lo que genera en este caso se tenga una tasa interna de retorno del 7% con un valor neto actual de -€199,780.

11.7 Escenario financiero optimista

Al obtener un margen bruto de 30% en el primer año, de 35% a partir del segundo año, donde se obtendrían utilidades interesantes, el plan de marketing sería más ambicioso, en cuanto se podría realizar una inversión mayor en la apertura del bar, con el fin de hacerlo más atractivo y cautivar la atención rápidamente de los clientes potenciales, quienes identificarían el valor agregado tanto en la calidad como en la variedad de los productos y servicios ofrecidos.

Tabla No. 21 Estado de Pérdidas y Ganancias - Optimista

Cuenta de P y G	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ventas	€ 417.862	€ 1.001.227	€ 1.051.288	€ 1.114.366	€ 1.192.371
Coste de ventas	€ 292.518	€ 650.781	€ 683.320	€ 724.320	€ 775.022
Margen Bruto	€ 125.344	€ 350.446	€ 367.968	€ 390.046	€ 417.349
Gastos de Personal	€ 81.841	€ 127.524	€ 133.900	€ 140.595	€ 147.625
Otros gastos de explotación	€ 70.000	€ 89.571	€ 94.049	€ 98.752	€ 103.689
EBITDA	-€ 26.497	€ 133.351	€ 140.019	€ 150.700	€ 166.036
Amortizaciones	€ 3.076	€ 3.076	€ 4.194	€ 4.194	€ 4.194
BAIT (Beneficio antes de Intereses e Impuestos), EBIT	-€ 29.574	€ 130.275	€ 135.825	€ 146.506	€ 161.841
Intereses	€ 8.351	€ 8.351	€ 8.351	€ 8.351	€ 8.351
BAT (Beneficio antes de Impuestos), EBT	-€ 37.925	€ 121.924	€ 127.474	€ 138.154	€ 153.490
Impuesto sobre beneficios	-€ 13.274	€ 41.597	€ 42.462	€ 44.733	€ 48.632
Bº Beneficio del ejercicio - Utilidad	-€ 24.651	€ 80.327	€ 85.011	€ 93.422	€ 104.858

Fuente: Elaboración propia

Este escenario se materializaría, a través del éxito durante el primer y el segundo año de la fuerza de ventas, al lograr la penetración y posicionamiento en el mercado, así como alianzas con los principales productores e importadores de licores con el fin de obtener la materia prima a precios competitivos que permitan aumentar el margen de utilidad e invertir en estrategias que generen el reconocimiento en una mayor extensión geográfica y de esta forma se puedan brindar una cadena logística que reduzca los tiempos de entrega.

Tabla No. 22 Balance General - Optimista

BALANCE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo No Corriente	€ 27.688	€ 24.612	€ 31.594	€ 71.518	€ 67.324
Terrenos	€ -	€ -	€ -	€ 44.118	€ 44.118
Inmovilizado Material Bruto	€ 30.765	€ 30.765	€ 41.941	€ 41.941	€ 41.941
Amortizacion Acumulada	€ 3.076	€ 6.153	€ 10.347	€ 14.541	€ 18.735
Activo Corriente	€ 81.382	€ 250.496	€ 328.853	€ 380.599	€ 486.412
Existencias	€ 36.565	€ 81.348	€ 85.415	€ 90.540	€ 96.878
Clientes	€ 17.411	€ 41.718	€ 43.804	€ 46.432	€ 49.682
Tesorería	€ 27.406	€ 127.430	€ 199.634	€ 243.627	€ 339.852
TOTAL ACTIVO	€ 109.070	€ 275.107	€ 360.447	€ 452.117	€ 553.736
PATRIMONIO NETO	€ 52.555	€ 137.530	€ 224.275	€ 315.657	€ 415.005
Capital Social	€ 73.529	€ 73.529	€ 73.529	€ 73.529	€ 73.529
Reservas	€ 3.676	€ 11.402	€ 19.287	€ 27.595	€ 36.627
Resultado ejercicio anteriores	€ -	-€ 24.651	€ 52.599	€ 131.458	€ 214.533
Resultado del ejercicio	-€ 24.651	€ 77.251	€ 78.858	€ 83.075	€ 90.317
Pasivo No Corriente	€ 38.235	€ 33.065	€ 27.465	€ 21.399	€ 14.828
Deudas con Entidades de Crédito a LP	€ 38.235	€ 33.065	€ 27.465	€ 21.399	€ 14.828
Pasivo Corriente	€ 18.280	€ 104.512	€ 108.708	€ 115.061	€ 123.903
Deudas con Entidades de Crédito a CP	€ 5.170	€ 5.600	€ 6.066	€ 6.571	€ 7.118
Proveedores	€ 24.376	€ 54.232	€ 56.943	€ 60.360	€ 64.585
Administración Acreedora por RRHH	€ 2.007	€ 3.083	€ 3.236	€ 3.398	€ 3.568
HP Acreedora por Impuesto beneficios	-€ 13.274	€ 41.597	€ 42.462	€ 44.733	€ 48.632
TOTAL PASIVO	€ 56.515	€ 137.577	€ 136.173	€ 136.460	€ 138.730
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	€ 109.070	€ 275.107	€ 360.447	€ 452.117	€ 553.736

Fuente: Elaboración propia

El activo tiene la capacidad de generar los recursos para cumplir con las obligaciones adquiridas para su financiación, esto debido a los buenos resultados obtenidos y que serán la fuente de proyectos que permitan cubrir una mayor zona geográfica y a su vez le garantice una mayor capacidad negociadora con clientes y proveedores, con el fin de ofrecer precios competitivos y

servicios que sean fácilmente diferenciados por los consumidores, de los otros actores del mercado. En ese sentido, la empresa también se convertiría en un negocio atractivo por su alta capacidad de generar beneficios a sus inversionistas, al ser financieramente viable y contribuir con la generación de empleo, al tener un alto potencial de crecimiento.

Tabla No. 23 Ratios financieros - Optimista

Liquidez	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de Maniobra	Pat Neto + Pasivo NO Cte. - Activo NO Cte.	€ 63.102	€ 145.984	€ 220.145	€ 265.538	€ 362.509
Liquidez:	Activo Corriente / Pasivo Corriente	5,97	2,63	3,32	3,93	4,47
Test Acido	Activo Corriente - Existencias / Pasivo corriente	2,45	1,62	2,24	2,52	3,14
Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	1,50	1,22	1,84	2,12	2,74
Solvencia/ Riesgo						
Solvencia	Activo / Pasivo	1,93	2,00	2,65	3,31	3,99
Endeudamiento	Pasivo / Patrimonio Neto y Pasivo	52%	50%	38%	30%	25%
Autofinanciación	Fondos Propios / Patrimonio Neto y Pasivo	48%	50%	62%	70%	75%
Cobertura de intereses	BAIT / Intereses	-3,54	15,60	16,26	17,54	19,38
Rentabilidad						
Rentabilidad Económica (ROI)	BAIT / Activo Neto medio	-27%	47%	38%	32%	29%
Rentabilidad Financiera (ROE)	BAIT / Ventas	-47%	58%	38%	30%	25%
Endeudamiento (e):	Ventas / Activo Neto medio	0,83	0,28	0,15	0,09	0,05
Crecimiento Interno	B / Fondos Propios Medios	7%	8%	9%	9%	9%
Costo de capital de la empresa (WACC)	Deuda Financiera media / Fondos Propios medios	-19%	29%	24%	21%	19%
Valor Económico Agregado (EVA)	Patrimonio Neto*(ROE-RE)	-€ 35.162	€ 52.821	€ 40.156	€ 30.290	€ 21.857

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto, que incluso con el escenario optimista el primer año se obtendrían pérdidas, estas serán fácilmente recuperables durante el segundo año con la apertura del bar, al ser la actividad se genera un margen bruto mayor que la distribución, situación dada porque al incorporar servicios adicionales y beneficios a los consumidores directos de las bebidas alcohólicas su precio de venta es más alto, que cuando se vende a otros intermediarios. De igual forma, se mantendría equilibrio en la proporción de las fuentes de financiación de la empresa,

con un crecimiento interno de entre el 7 y el 9%, permitiendo que la TIR del negocio sea de 21% y el VAN de \$72.960.

12. CONCLUSIONES

El proyecto “Ágora Drinks” tiene como objetivo la creación de un negocio que se dedique a la distribución y comercialización de licores, en los departamentos de Boyacá, Meta y Cundinamarca, con un centro de operaciones en Bogotá, con el fin de garantizar el abastecimiento de bebidas en la zona de influencia y ofreciendo un servicio de calidad, caracterizado por el acompañamiento continuo tanto a comerciantes como a consumidores que les permita satisfacer sus necesidades de ocio.

Durante el desarrollo del presente plan de negocio se evidencia la oportunidad que ofrece el mercado de licores en Colombia, al tener una demanda importante por parte de la población, quien asocia el consumo de bebidas alcohólicas a las reuniones con amigos y familiares, como una forma de amenizar el momento, especialmente para la población entre los 18 y 34 años, generando que la oferta de estos productos sea alta y de esta forma aumenta la posibilidad de éxito para las empresas que quieran incursionar en este negocio, siempre y cuando cumplan con los requisitos normativos que garanticen el buen funcionamiento de la empresa y el respeto por los monopolios rentísticos departamentales, en manos de sus industrias licoreras.

En cuanto al análisis del sector, se evidencia que es altamente competitivo al existir un sin número de establecimientos que comercializan y distribuyen licores, teniendo como principales rivales en el caso de la cerveza a Bavaria y en el caso de licores nacionales las industrias licoreras, lo que genera que sea un mercado debidamente reglamentado y vigilado, por sus posibles efectos en la salud por su consumo excesivo, que de no ser adecuadamente gestionados afecta el bienestar de la población.

Como consecuencia de la masificación de las bebidas alcohólicas y la competencia que esto ocasiona, el plan de marketing estará determinado por la identificación de ventajas competitivas, que pueden ser percibidas por el cliente a través de la generación de valor en la prestación de un servicio de calidad, ofrecido por la fuerza de ventas tanto a los comerciantes como a los consumidores finales, de tal forma que generen recordación y preferencia por los productos de “Ágora Drinks”, garantizando un acompañamiento permanente en la experiencia de venta y consumo de bebidas alcohólicas.

Al estar la empresa encargada de la distribución y comercialización de productos, inevitablemente las actividades más importantes son las relacionadas con la gestión y distribución de inventarios

que cumplan con los plazos acordados con los clientes, al igual los funcionarios involucrados desde la solicitud hasta la entrega del pedido velarán por la asistencia y comunicación continua, que fortalezca la relación comercial, y refuerce los procesos internos con el fin de identificar las oportunidades de mejora y lo que debe ser reestructurado, teniendo como centro la satisfacción del público objetivo.

La generación de valor agregado, tiene como fuente principal las habilidades, conocimientos y competencias de su capital humano, al ser ellos ejecutan las acciones necesarias que garantizan el funcionamiento de la empresa, que inicialmente en “Ágora Drinks” estará en manos de un número reducido de profesionales que se encargarán de funciones operativas y de apoyo. El organigrama se irá expandiendo en la medida que el volumen de ventas y el posicionamiento en el mercado aumente, contribuyendo al mejoramiento de calidad de vida de la población en la zona de influencia al generarse oportunidades de empleo.

“Agora Drinks” es un negocio viable financieramente, teniendo en cuenta que los márgenes en su comercialización pueden llegar a ser muy atractivos, si se genera una oferta de valor que atraiga la atención del consumidor, con actividades que sean de interés del público interesado en acompañar su tiempo ocioso, ingiriendo bebidas alcohólicas. Así mismo, esta empresa se podrá ir expandiendo en la medida que conquiste zonas geográficas y obtenga alianzas con productores con el fin de optimizar sus costos de ventas, que a su vez se representarán la obtención de utilidades al finalizar cada año.

Este plan de negocio evidencia el resultado de un estudio minucioso del mercado de licores, identificando las oportunidades existentes para crear empresa y la manera como se deben estructurar los diferentes aspectos económicos, políticos, sociales, financieros, humanos, fiscales, entre otros, que determinan el éxito y que mostraron como es su influencia en los resultados que se generan, logrando añadir valor a los diferentes grupo de interés, entendiendo que de una idea simple, se puede llegar a grandes cosas.

13. LIMITACIONES, AMENAZAS Y ALTERNATIVAS

En el desarrollo de este plan, las limitaciones que pueden presentarse para que se logren los objetivo y estrategias propuestas, están relacionadas con la proyección de los estados financieros con supuestos de ventas y costos, que pueden variar según las condiciones del mercado,

impactando directamente los resultados percibidos en un determinado periodo de tiempo, así como retrasos en la apertura del bar sea por temas legales u operativos.

De igual forma, las estrategias planteadas en cuanto a marketing y el desarrollo de operaciones, puede que no sean suficientes para competir con los distribuidores y comercializadores más importante del mercado de licores, para lo que sería necesario el apoyo en profesionales especializados en el sector, que orienten la planeación estratégica con el fin de fundamentar mejor la toma de decisiones, como el caso de las negociaciones con los principales fabricantes de licores a nivel nacional e internacional, que pueden tomar tiempo que se refleja en el impacto a la estructura de costos, al no tener rápidamente precios favorables, y el establecimiento de alianzas estratégicas con marcas de otros sectores, puede que no se celebren rápidamente al no poseer un reconocimiento importante en el mercado durante los primeros años de operación, lo que puede afectar la fidelización de los clientes, si no identificar el valor agregado en los productos y servicios ofrecidos.

Por otro lado, las principales amenazas para el cumplimiento de lo previsto en este plan de negocio se relacionan con el contrabando, ya que esto conlleva a que los consumidores opten por productos de precios menores pese a que su calidad no es garantizada y puede generar efectos considerables en su salud. Así mismo, existen factores de riesgo asociados a las decisiones tomadas en materia tributaria y sobre las cuales no se tiene injerencia directa, al ser determinadas por el gobierno central con el fin de garantizar el flujo de recursos para la salud de la población menos favorecidas, administrada por los departamentos.

Otra amenaza adicional, esta asociada a los monopolios departamentales y a sus industrias licoreras, quienes cuentan con a mayor participación en el mercado nacional, al interferir en el establecimiento de precios y contar con el reconocimiento y preferencias de los consumidores, pese a que poco a poco se ha permitido la entrada de licores de origen extranjero que han cautivado la atención de los colombianos, aunque no en niveles significativos que desplace a los productores locales.

Frente a las limitaciones y amenazas, las alternativas que a establecer deben tener como centro el conocimiento del sector y el apoyo en profesionales expertos, que permitan disminuir la incertidumbre generadas por aquellas situaciones y elementos que alteran el normal funcionamiento de la empresa, en detrimento de su posicionamiento en el mercado. En el caso

de la proyección de ventas, se deberá contar personal capacitado en el portafolio de productos y con un poder de persuasión, logrando que los niveles de ventas se cumplan y así mismo se fortalezcan las relaciones comerciales.

Para lograr eco con los proveedores y aliados comerciales, se deberá realizar un esfuerzo en materia de publicidad y relaciones públicas, que den a conocer inicialmente en el mercado local el potencial que tiene la empresa y los beneficios que ellos pueden obtener mutuamente logrando negociaciones cooperativas, que a su vez pueden influir en la toma de decisiones del gobierno nacional, al crear un bloque que haga lobby en pro de medidas que favorezcan al sector de licores, sin detrimento del sector salud, que es el principal beneficiado por la carga impositiva a las empresas dedicadas a la fabricación, distribución y comercialización de bebidas embriagantes.

Por último, se considera que la mejor alternativa para hacer frente a las adversidades es contar con un equipo de trabajo comprometido y motivado, que se apropie de los objetivos de la empresa y disponga de todas sus capacidades para sacar adelante el negocio, agregando valor a sus funciones, con el fin de identificar falencias y puntos de progreso que se ajusten con las metas, estrategias, políticas y valores adoptados por “Ágora Drinks”, con el fin de que se logre una sinergia entre las diferentes áreas, que permitan la mejora continua de los procesos y la identificación de las ventajas y oportunidades generadas por el mercado de licores en Colombia.

ANEXO No. 1 Expedición de registro sanitario

Requisitos exigidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), en lo relacionado con la expedición del registro sanitario para lo que debe reunir y cumplir con los siguientes documentos, según lo detallado en No más filas (2018):

“- Formato único de bebidas alcohólicas

- Formato registro notificación electrónica.

- Recibo de consignación: 1 Copia(s).

- Autorización del fabricante al importador, envasador o hidratador: 1 Copia(s)
Anotaciones adicionales: Para importar, distribuir y comercializar el producto. Si el titular va a ser un tercero distinto del fabricante, deberá aportar documento en donde expresamente el fabricante ceda la titularidad del registro sanitario, para la bebida alcohólica a granel, debe aportar la autorización del fabricante para envasar o hidratar, según el caso.

- Certificado de venta libre: 1 Copia(s). Anotaciones adicionales: Expedido por la autoridad sanitaria del país de origen, en el cual conste que el producto se comercializa libremente y es apto para el consumo humano. Este documento debe tener una expedición inferior a un (1) año, y debe venir con el respectivo sello de apostille o sello de consularización (se hace en el país de origen) y legalización (se hace en el Ministerio de Relaciones Exteriores en Colombia); además si el documento viene en un idioma diferente al idioma castellano, debe ser presentado en traducción oficial.

- Soportes Técnicos del producto: 1 Copia(s). Anotaciones adicionales: Descripción del proceso de elaboración y composición cualicuantitativa de la bebida, técnicas de análisis y constantes analíticas del producto terminado expedido por el laboratorio oficial del país de origen o acreditado. Tenga en cuenta que debe adjuntar adicionalmente resultados microbiológicos y vida útil para productos que por su condición físico química y microbiológica la requieran. Este documento público debe venir con sello de apostille o con sello de consularización (se hace en el país de origen en el exterior) y legalización (se hace en el Ministerio de Relaciones Exteriores en Colombia), si se encuentra en idioma diferente al castellano debe adjuntar su traducción oficial.

- Etiquetas o sus bocetos finales a color por triplicado: 1 Copia(s). Anotaciones adicionales: Adicionalmente, aportar la información por parte del fabricante de la manera como se interpreta el código de lote y la ubicación de éste en el producto.

- Certificado de marca: 1 Copia(s). Anotaciones adicionales: Expedido por la Superintendencia de Industria y Comercio en la cual conste que la marca está registrada a nombre del interesado o que éste ha solicitado su registro y que se encuentra en trámite.”

ANEXO No. 2 Manuales de funciones “Ágora Drinks”

Manual de funciones del Gerente

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. CARGO	2. DIRECCIÓN A LA CUAL PERTENECE
Gerente	No aplica
3. ÁREA O PROCESO	4. JEFE INMEDIATO
Gerencia	No aplica
II. OBEJTIVO	
Propósito o papel del cargo, en términos de qué hace y para qué lo hace.	
Planear, analizar, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las diferentes actividades relacionadas con el manejo administrativo, comercial, operativo y financiero de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para el posicionamiento en el mercado, la explotación de ventajas competitivas y la generación de valor para sus grupos de interés.	
III. FUNCIONES	
Planificar los objetivos generales y específicos, así como el establecimiento de estrategias que permitan alcanzarlos.	Dirigir las actividades desarrolladas por sus subordinados, indicando recomendaciones que contribuyan a la mejora continua de la empresa y se identifiquen ventajas comparativas.
Diseñar la organización de la empresa, asignando las responsabilidades requeridas para su funcionamiento.	Velar por procesos de selección que garanticen el reclutamiento de personal que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la organización.
Analizar la información suministrada por sus colaboradores, que sirva de apoyo para la toma de decisiones.	Aprobar y coordinar acciones que permitan el posicionamiento de la empresa en el mercado, así como el establecimiento de alianzas que potencien el reconocimiento de la marca.
IV. PERFIL DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN	
Título Universitario en Economía, Contabilidad, Administración de Empresas, Relaciones Internacionales o afines. Magister en Administración y Dirección de Empresas, Finanzas o afines.	
2. EXPERIENCIA	
Experiencia de 5 años en cargos similares.	
3. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Formación Indispensable)	
Herramientas informáticas avanzadas, (procesadores de texto, hojas de cálculo, programas de relación al cargo).	
4. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Lineamientos, Políticas, Programas propios de la empresa)	
No aplica.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Capacidad analítica, comunicación asertiva, proactividad, responsabilidad, prudencia.	
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
Orientación al servicio Orientación a los resultados Comunicación Empoderamiento	Liderazgo Pensamiento Estratégico Toma de Decisiones Planeación, seguimiento y control Capacidad de gestión

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones del Tesorero

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. CARGO	2. DIRECCIÓN A LA CUAL PERTENECE
Tesorero	Tesorería y Cartera
3. ÁREA O PROCESO	4. JEFE INMEDIATO
Tesorería y Cartera	Gerente
II. OBJETIVO	
Propósito o papel del cargo, en términos de qué hace y para qué lo hace.	
Administrar y optimizar los ingresos de la organización para cumplir con sus obligaciones, garantizando la disponibilidad de recursos para atender la operación de la empresa y hacer una gestión oportuna para el recaudo de cartera.	
III. FUNCIONES	

Realizar el seguimiento diario a los movimientos generados en las cuentas bancarias, verificando el ingreso de recursos por recaudo de cartera.	Hacer la gestión y el seguimiento de la cartera, evitando su deterioro y la disminución del capital de trabajo requerido para cubrir las necesidades operativas y financieras de la empresa.
Elaborar la proyección del flujo de caja acorde al presupuesto realizado para cumplir con las operaciones de la empresa y compararlo con la entada y salida de recursos ejecutada.	Buscar alternativas que optimicen el manejo de los recursos, obteniendo rentabilidad con un riesgo mínimo de pérdida de capital.
Negociar con las entidades financieras las tasas de interés en caso de requerir recursos adicionales.	Elaborar informes que detalle el comportamiento de los ingresos y gastos, así como de los relacionado con la gestión de cartera.
IV. PERFIL DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN	
Título Universitario en Economía, Contabilidad, Administración de Empresas, Relaciones Internacionales o afines. Especialización en Gerencia Financiera, Finanzas, Gestión de cartera o afines.	
2. EXPERIENCIA	
Experiencia de 3 años en cargos similares.	
3. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Formación Indispensable)	
Herramientas informáticas avanzadas, (procesadores de texto, hojas de cálculo, programas de relación al cargo).	
1. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Lineamientos, Políticas, Programas propios de la empresa)	
No aplica.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Capacidad analítica, comunicación asertiva, proactividad, responsabilidad, prudencia.	
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVELES
Orientación al servicio Orientación a los resultados Comunicación Empoderamiento	Liderazgo Pensamiento Estratégico Toma de Decisiones

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones del Contador

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. CARGO	2. DIRECCIÓN A LA CUAL PERTENECE
Contador	Contabilidad
3. ÁREA O PROCESO	4. JEFE INMEDIATO
Contabilidad	Gerente
II. OBJETIVO	
Propósito o papel del cargo, en términos de qué hace y para qué lo hace.	
Garantizar el registro y oportuna presentación de los movimientos contables generados en un periodo de tiempo determinado, según lo exigido por la ley, en lo relacionado con la revelación de información financiera.	
III. FUNCIONES	
Presentar la información financiera y contable en los tiempos determinados por la gerencia.	Registrar los movimientos contables, que reflejen las transacciones comerciales realizadas por la empresa.
Realizar la declaración de impuestos según los cronogramas establecidos por la DIAN y las secretarías de hacienda departamentales y municipales.	Facturar los pedidos una vez sea recibida la solicitud realizada por el cliente.
IV. PERFIL DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN	
Título Universitario en Contabilidad. Especialización en Gerencia Financiera, Finanzas, Normas Internacionales de Información Financiera o afines.	
2. EXPERIENCIA	
Experiencia de 3 años en cargos similares.	
3. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Formación Indispensable)	
Herramientas informáticas avanzadas, (procesadores de texto, hojas de cálculo, programas de relación al cargo).	
2. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Lineamientos, Políticas, Programas propios de la empresa)	
No aplica.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Capacidad analítica, comunicación asertiva, proactividad, responsabilidad, prudencia.	
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVELES
Orientación al servicio	Liderazgo

Orientación a los resultados Comunicación Empoderamiento	Pensamiento Estratégico Toma de Decisiones
----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones del Jefe de Gestión Humana

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. CARGO	2. DIRECCIÓN A LA CUAL PERTENECE
Jefe de Gestión Humana	Dirección Administrativa y Financiera
3. ÁREA O PROCESO	4. JEFE INMEDIATO
Gestión Humana	Director administrativo y financiero
II. OBJETIVO	
Propósito o papel del cargo, en términos de qué hace y para qué lo hace.	
Gestionar el bienestar y desarrollo del personal, coordinando actividades que van desde la selección hasta la promoción, garantizando el compromiso a través de la motivación por el buen desempeño.	
III. FUNCIONES	
Realizar la selección de personal, según los requerimientos de la empresa, garantizado su vinculación al sistema de seguridad social y a sus actividades laborales.	Atender los requerimientos del personal relacionados con la expedición de documentos y el cumplimiento de la legislación laboral que rige la empresa.
Planificar y ejecutar los planes de formación y bienestar para los empleados.	Liquidar y preparar la información para el pago de la nómina y demás prestaciones sociales a las que haya lugar.
IV. PERFIL DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN	
Título Universitario en Administración de empresas, Psicología, Trabajo Social o afines con la administración de personal. Especialización en Desarrollo Organizaciones, Gerencia del Capital Humanos o afines.	
2. EXPERIENCIA	
Experiencia de 3 años en cargos similares.	
3. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Formación Indispensable)	
Herramientas informáticas avanzadas, (procesadores de texto, hojas de cálculo, programas de relación al cargo).	
3. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Lineamientos, Políticas, Programas propios de la empresa)	
No aplica.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Capacidad analítica, comunicación asertiva, proactividad, responsabilidad, prudencia.	
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVELES
Orientación al servicio Orientación a los resultados Comunicación Empoderamiento	Liderazgo Pensamiento Estratégico Toma de Decisiones

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones Administrador del Bar

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. CARGO	2. DIRECCIÓN A LA CUAL PERTENECE
Administrador del bar	Gerencia
3. ÁREA O PROCESO	4. JEFE INMEDIATO
Administración del Bar	Gerente
II. OBJETIVO	
Propósito o papel del cargo, en términos de qué hace y para qué lo hace.	
Planear, organizar y dirigir las actividades relacionados con los inventarios, el show, la distribución de las mesas y el personal, garantizando un ambiente agradable para sus clientes y la generación de valor.	
III. FUNCIONES	
Garantizar la disponibilidad del inventario suficiente para satisfacer los requerimientos de los clientes.	Velar por la atención de excelente calidad, buscando la mayor satisfacción del cliente.

Distribuir las mesas y los funcionarios estratégicamente.	Atender los requerimientos de las autoridades competentes.
Planear y realizar actividades que atraigan a los clientes, considerando todos los detalles.	Elaborar informes que detallen la gestión realizadas y que incluyan las oportunidades de mejora que se perciban.
IV. PERFIL DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN	
Título Universitario en Economía, Administración de Empresas, Publicidad, Marketing, Hotelería y Turismo o afines. Especialización en Finanzas, Gestión de Recursos Humanos, Organización de eventos o afines.	
2. EXPERIENCIA	
Experiencia de 3 años en cargos similares.	
3. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Formación Indispensable)	
Herramientas informáticas, organización de eventos, manejo de personal.	
4. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Lineamientos, Políticas, Programas propios de la empresa)	
Formación en conocimiento del portafolio de productos y servicios de la empresa.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Capacidad analítica, comunicación asertiva, proactividad, responsabilidad, prudencia.	
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
Orientación al servicio Orientación a los resultados Comunicación efectiva Empoderamiento	Liderazgo Pensamiento Estratégico Toma de Decisiones Planeación, seguimiento y control Capacidad de gestión

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones Meseros - Bartender

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. CARGO	2. DIRECCIÓN A LA CUAL PERTENECE
Meseros - Bartender	Gerencia
3. ÁREA O PROCESO	4. JEFE INMEDIATO
Administración del Bar	Administrador del bar
II. OBJETIVO	
Propósito o papel del cargo, en términos de qué hace y para qué lo hace.	
Brindar un servicio de excelente calidad a los clientes, desde el momento en que ingresan hasta cuando salen del bar, garantizando la adecuada atención y presentación de los productos ofrecidos, así como un acompañamiento permanente según sus requerimientos.	
III. FUNCIONES	
Dar la bienvenida a los clientes e indicarles los lugares disponibles para que se ubiquen. En el momento de la salida ofrecer el servicio de transporte y acompañarlos a la puerta.	Servir las bebidas de manera ordenada y cuidadosa, evitando molestias a los clientes, fijándose en el número de personas en la mesa y disponiendo en lugar el lugar para cada uno de ellos.
Ofrecer los productos y servicios, asesorando la elección según las preferencias del cliente.	Realizar seguimiento a los inventarios, evitando falta de disponibilidad de los productos.
Atender los requerimientos de los clientes de manera oportuna y rápida.	Facturar y recibir el pago de los productos y servicios entregados al cliente.
IV. PERFIL DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN	
Estudiante de técnicos o tecnologías orientadas al servicios al clientes o afines al cargo.	
2. EXPERIENCIA	
Experiencia de 3 años en cargos similares.	
3. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Formación Indispensable)	
Organización de eventos, atención de mesas, preparación y servida de licores.	
4. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Lineamientos, Políticas, Programas propios de la empresa)	
Formación en conocimiento del portafolio de productos y servicios de la empresa.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Capacidad analítica, comunicación asertiva, proactividad, responsabilidad, prudencia.	
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
Orientación al servicio	Liderazgo

Orientación a los resultados Comunicación efectiva Empoderamiento	Pensamiento Estratégico Capacidad de gestión
-------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones DJ

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. CARGO	2. DIRECCIÓN A LA CUAL PERTENECE
DJ	Administración del bar
3. ÁREA O PROCESO	4. JEFE INMEDIATO
Administración del Bar	Administrador del bar
II. OBJETIVO	
Propósito o papel del cargo, en términos de qué hace y para qué lo hace.	
Generar un ambiente musical propicio para los asistentes del lugar, garantizando su diversión y motivando a su fidelización.	
III. FUNCIONES	
Atender las solicitudes de los clientes, para que suene una canción o un ritmo de música específico.	Preparar las mezclas y la música que se usarán durante el evento, acorde a la temática del día.
Animar a los clientes para que bailen y participen de las actividades propuestas.	Promocionar los principales productos, así las marcas de los aliados estratégicos, informando los beneficios por fidelidad.
IV. PERFIL DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN	
Estudiante de técnicos o tecnologías en música o afines.	
2. EXPERIENCIA	
Experiencia de 3 años en cargos similares.	
3. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Formación Indispensable)	
Organización de eventos, preparación y animación musical de eventos.	
4. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Lineamientos, Políticas, Programas propios de la empresa)	
Formación en conocimiento del portafolio de productos y servicios de la empresa.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Capacidad analítica, comunicación asertiva, proactividad, responsabilidad, prudencia.	
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
Orientación al servicio Orientación a los resultados Comunicación efectiva Empoderamiento	Liderazgo Pensamiento Estratégico Capacidad de gestión

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones Jefe de Operaciones

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. CARGO	2. DIRECCIÓN A LA CUAL PERTENECE
Jefe de Operaciones	Jefatura de Operaciones
3. ÁREA O PROCESO	4. JEFE INMEDIATO
Jefatura de Operaciones	Gerente
II. OBJETIVO	
Propósito o papel del cargo, en términos de qué hace y para qué lo hace.	
Planear, ejecutar y realizar acciones encaminadas al abastecimiento de productos según los requerimientos de los clientes, a través del establecimiento de una cadena de suministro óptima, que refleje la comunicación permanente con los proveedores y demás direcciones involucradas.	
III. FUNCIONES	
Establecer contratos y comunicación permanente con sus proveedores para garantizar la disponibilidad de inventarios.	Analizar la viabilidad de expansión de los puntos de distribución según los volúmenes de pedido que se realicen en determinada zona geográfica, garantizando la entrega oportuna.
Recibir y despachar los pedidos en el menor tiempo posible, manteniendo la calidad de los productos.	Realizar el seguimiento oportuno a los requerimientos de los clientes, fortaleciendo la relación comercial a través de la gestión de los PQR's

Diseñar la cadena de suministro involucrando tanto a los proveedores como a los clientes.	Identificar las oportunidades de mejora en la distribución y logística de inventarios y pedidos.
IV. PERFIL DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN	
Título Universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o afines. Especialización en Logística, Alta gerencia o afines.	
2. EXPERIENCIA	
Experiencia de 5 años en cargos similares.	
3. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Formación Indispensable)	
Herramientas informáticas avanzadas, (procesadores de texto, hojas de cálculo, programas de relación al cargo).	
4. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Lineamientos, Políticas, Programas propios de la empresa)	
No aplica.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Capacidad analítica, comunicación asertiva, proactividad, responsabilidad, prudencia.	
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
Orientación al servicio Orientación a los resultados Comunicación efectiva Empoderamiento	Liderazgo Pensamiento Estratégico Toma de Decisiones Planeación, seguimiento y control Capacidad de gestión

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones Bodeguero - Repartidor

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. CARGO	2. DIRECCIÓN A LA CUAL PERTENECE
Bodeguero – Repartidor	Jefe de Operaciones
3. ÁREA O PROCESO	4. JEFE INMEDIATO
Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones
II. OBJETIVO	
Propósito o papel del cargo, en términos de qué hace y para qué lo hace.	
Realizar el almacenamiento de los productos en condiciones favorables para evitar su deterioro, para ser despachadas oportunamente conforme a los pedidos de los clientes.	
III. FUNCIONES	
Organizar las mercancías de tal forma que las más antiguas salgan primero.	Asegurar la entrega de los pedidos dentro de los tiempos previamente establecidos.
Emballar los productos según el pedido realizado por el cliente, garantizando su conservación hasta la entrega.	Monitorear permanentemente los inventarios, garantizando la disponibilidad de los productos solicitados por los clientes.
Optimizar los tiempos de respuesta, desde el momento en que se recibe el pedido, hasta su entrega.	Coordinar la logística para el transporte de mercancías a las zonas geográficas aledañas, evitando retrasos en la entrega.
1. EDUCACIÓN	
Estudiantes de técnicos o tecnologías en logística, almacenamiento, cadena de suministro o afines.	
2. EXPERIENCIA	
Experiencia de 3 años en cargos similares.	
3. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Formación Indispensable)	
Herramientas informáticas, cadena de suministro, inventarios.	
4. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Lineamientos, Políticas, Programas propios de la empresa)	
Formación en la cadena de suministro de la empresa.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Capacidad analítica, comunicación asertiva, proactividad, responsabilidad, prudencia.	
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
Orientación al servicio Orientación a los resultados Comunicación efectiva Empoderamiento	Pensamiento Estratégico Planeación, seguimiento y control Capacidad de gestión

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones Jefe Comercial y de Marketing

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. CARGO	2. DIRECCIÓN A LA CUAL PERTENECE
Jefe Comercial y de Marketing	Jefatura Comercial y de Marketing
3. ÁREA O PROCESO	4. JEFE INMEDIATO
Jefatura Comercial y de Marketing	Gerente
II. OBJETIVO	
Propósito o papel del cargo, en términos de qué hace y para qué lo hace.	
Planear, ejecutar y realizar acciones encaminadas al reconocimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado a través de la fuerza de ventas y de la promoción del portafolio de productos, garantizando su excelente calidad en la prestación del servicio y su diferenciación en los precios.	
III. FUNCIONES	
Dirigir la ejecución de actividades estratégicas de publicidad y mercadeo, reforzando la marca y divulgando su portafolio de productos.	Coordinar las actividades realizadas por la fuerza ventas, a través del establecimiento de cronogramas de visitas y cumplimiento de metas de ventas y clientes.
Garantizar los canales de comunicación efectiva con los clientes a través de diferentes medios.	Establecer alianzas estratégicas, con marcas de gran reconocimiento que generen beneficios a los clientes.
Gestionar la creación de contenido de valor para los clientes que ingresan a la app o sitio web.	Distribuir las zonas geográficas entre los integrantes de la fuerza de ventas, cubriendo la mayor parte de mercado posible.
IV. PERFIL DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN	
Título Universitario en Marketing, Administración de Empresas o afines. Magister en Dirección de Ventas, Estrategias de Marketing o afines.	
2. EXPERIENCIA	
Experiencia de 5 años en cargos similares.	
3. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Formación Indispensable)	
Herramientas informáticas avanzadas, (procesadores de texto, hojas de cálculo, programas de relación al cargo).	
4. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Lineamientos, Políticas, Programas propios de la empresa)	
No aplica.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Capacidad analítica, comunicación asertiva, proactividad, responsabilidad, prudencia.	
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
Orientación al servicio Orientación a los resultados Comunicación efectiva Empoderamiento	Liderazgo Pensamiento Estratégico Toma de Decisiones Planeación, seguimiento y control Capacidad de gestión

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones Ejecutivo de Ventas

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. CARGO	2. DIRECCIÓN A LA CUAL PERTENECE
Ejecutivo de ventas	Dirección Comercial y de Marketing
3. ÁREA O PROCESO	4. JEFE INMEDIATO
Dirección Comercial y de Marketing	Director Comercial y de Marketing
II. OBJETIVO	
Propósito o papel del cargo, en términos de qué hace y para qué lo hace.	
Gestionar la vinculación de nuevos clientes, estudiando la viabilidad financiera y estratégica de la relación comercial, sin dejar de lado el continuo acompañamiento a los clientes antiguos, verificando que nivel de satisfacción sea alto y esto se refleje en el incremento de los volúmenes de ventas. De igual forma, contribuirá en la gestión de recaudo de cartera.	
Conocer detalladamente el portafolio de productos y beneficios, presentando propuestas de valor de a los clientes potenciales.	Cumplir con las metas de ventas propuestas y clientes vinculados, garantizando el cumplimiento de las visitas programadas y acompañamiento permanente.

Asistir a eventos como ruedas de negocio, ferias y exposiciones que den a conocer la empresa.	Encontrar y desarrollar oportunidades que generen ventajas competitivas frente a la competencia.
Realizar seguimiento a la cartera de los clientes, gestionando su pago oportuno.	Garantizar la gestión en el mercado, cubriendo la zona geográfica asignada.
IV. PERFIL DEL CARGO	
1. EDUCACIÓN	
Estudiante técnico o tecnólogo en Marketing, Servicio al cliente o afines.	
2. EXPERIENCIA	
Experiencia de 3 años en cargos similares.	
3. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Formación Indispensable)	
Herramientas informáticas avanzadas, (procesadores de texto, hojas de cálculo, programas de relación al cargo).	
4. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Lineamientos, Políticas, Programas propios de la empresa)	
Formación en el portafolio de productos y beneficios.	
5. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Capacidad analítica, comunicación asertiva, proactividad, responsabilidad, prudencia.	
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
Orientación al servicio Orientación a los resultados Comunicación efectiva Empoderamiento	Liderazgo Pensamiento Estratégico Habilidad comercial Planeación, seguimiento y control Capacidad de gestión

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- ALOMujeres. (2012). En Colombia los hombres beben cinco veces más que las mujeres. *ALÓ*, <http://alo.co/salud-y-bienestar/los-colombianos-consumen-una-alta-cantidad-de-alcohol>.
- Ámbito jurídico. (2016). Esta es la ley sobre el monopolio rentístico de licores. *Ámbito jurídico*.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá.
- Bavaria. (28 de mayo de 2018). *Acerca de nosotros*. Obtenido de Bavaria: <http://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/quienes-somos-bavaria>
- Bavaria. (28 de mayo de 2018). *Información de Interes*. Obtenido de Clientes: <http://www.bavaria.co/sites/g/files/ogq8776/f/201805/Lista%20Precios%20KOPPS.pdf>
- Botero, R. (2018). Los ocho retos ambientales de Colombia en 2018. *Semana Sotenable*.
- Cocina y Vino. (2017). Por qué llamamos “bebidas espirituosas” a algunas bebidas alcohólicas. *Informe21.com*, <https://informe21.com/actualidad/por-que-llamamos-bebidas-espirituosas-a-algunas-bebidas-alcoholicas>. Obtenido de Informe21.com.
- Dinero.com. (2016). Se renueva el mercado de la cerveza en Colombia. *Dinero*, <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/nuevas-marcas-de-cerveza-en-colombia/218324>.
- El Tiempo. (22 de septiembre de 2017). *Arrechón, chirrinchi y otras bebidas alcohólicas 'made in' Colombia*. Obtenido de Galería el Tiempo: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/bebidas-alcoholicas-de-colombia-132952>
- Eventsite. (09 de junio de 2018). *5 Sectores de Bogotá para una rumba buena, bonita y barata*. Obtenido de <https://eventsite.com.co/bogota/blog/rumba/5-sectores-de-bogota-para-una-rumba-buena-bonita-y-barata>
- Investigaciones Económicas. (2018). *Actualización de Proyecciones Económicas para Colombia 2T18*. Bogotá: Grupo Bancolombia.
- INVIMA. (28 de 05 de 2018). *ABC de Publicidad de Bebidas Alcohólicas*. Obtenido de https://www.invima.gov.co/images/stories/ABCpublicidad/Cartilla_Bebidas_Alcoholicas.pdf
- KienyKe. (13 de Mayo de 2017). Aumenta el consumo de alcohol en Colombia. *KienyKeNoticias*, págs. <https://www.kienyke.com/noticias/aumenta-el-consumo-de-alcohol-en-colombia>.
- KienyKe. (2017). Los colombianos consumen más licor que agua. *KienyKe*, <https://www.kienyke.com/tendencias/salud-y-bienestar/los-colombianos-consumen-mas-licor-que-agua>.
- Lancheros, R., & Juan, R. (2015). Reforma tributaria a los licores en Colombia. *Análisis detallado de los riesgos y oportunidades en la industria nacional de licores*. Bogotá: CESA.
- López Pérez, R. (11 de Mayo de 2017). Colombianos beben más licor que agua embotellada. *Portafolio*.

Ministerio de Salud. (08 de junio de 2018). *Diez puntos porcentuales disminuyó consumo de alcohol en Colombia*. Obtenido de Boletín de prensa No. 072 de 2018: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Diez-puntos-porcentuales-disminuyo-consumo-de-alcohol-en-Colombia.aspx>

Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.html.

MinSalud. (2013). *Taller de Formación: Prevención indicada e intervención temprana del consumo*. Bogotá: MinSalud.

MINTIC. (2018 de mayo de 2018). *Colombia TIC*. Obtenido de Estadísticas del sector: <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?s=1>

No+Filas. (26 de mayo de 2018). *Registro Sanitario para bebidas alcohólicas importadas-INVIMA*. Obtenido de Memoficha trámite: <https://www.nomasfilas.gov.co/memoficha-tramite/-/tramite/T1510>

Observatorio de Drogas de Colombia. (26 de mayo de 2018). *Situación de Consumo*. Obtenido de Estudios de Consumo: 2013: <http://www.odc.gov.co/SIDCO/consumo/situacion-consumo>

Observatorio de Drogas de Colombia. (20 de Junio de 2018). *Estudio de Consumo 2013*. Obtenido de Estadísticas: <http://www.odc.gov.co/SIDCO/consumo/situacion-consumo>

Portafolio. (04 de febrero de 2018). Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia. *Portafolio*, págs. <http://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>.

Registraduría Nacional del Estado Civil. (25 de mayo de 2018). *Censo electoral*. Obtenido de Electoral: <https://wsr.registraduria.gov.co/-Censo-Electoral,3661-.html>

Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Semana. (2012). El 47% de los colombianos prefiere consumir licor en la casa. *Semana*, <https://www.semana.com/nacion/articulo/el-47-colombianos-prefiere-consumir-licor-casa/268656-3>.