



**Graduate School of Business**  
**Máster en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***DESARROLLO DE UN PLAN COMERCIAL PARA EL GRUPO  
EMPRESARIAL MAGNUS S.A.S. EN TUNJA BOYACÁ- COLOMBIA***

**Tesista: Sonia Rocío Otálora Cely**

**Legajo: 69728**

**Director de Tesis: Jorge Almada**

**2015**

**Buenos Aires – Argentina**

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado está dedicado a mi familia: mi esposo Helbert Yesid León por ser mi gran apoyo en todas las metas trazadas, a mi pequeño tesoro Valeria que es la mayor inspiración para culminar esta investigación, a mis padres Felix Otálora y Rosa Cely, mi hermana Betty Otálora y sobrina Alejandra Sanabria quienes siempre me han motivado a alcanzar las metas y objetivos propuestos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento especial a mi amiga y colaboradora Erika Vargas, a Edgar Cepeda por abrirme las puertas de su empresa, a mi tutor Jorge Almada por toda su colaboración, y a todas las personas que de una manera u otra se vieron involucradas en esta investigación, Gracias.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

El presente trabajo se trata de la formulación de una propuesta de plan comercial para el grupo empresarial Magnus S.A.S., con el objetivo de orientar su gestión y enfocar óptimamente los recursos para reingresar en el mercado cervecero artesanal Boyacense. Inicialmente se efectúa un análisis del entorno cervecero artesanal, posteriormente se analizó la información directa de la empresa con el fin de determinar la posición que tiene en el mercado. Finalmente se realizó una investigación de mercados para conocer los gustos y preferencias de los consumidores al momento de adquirir una cerveza artesanal.

A través de esta investigación se logró determinar los atributos de mayor importancia, la percepción y el conocimiento de marca y la intensidad de compra en las zonas de la ciudad donde les gustaría encontrar el producto; el factor más relevante del estudio es el desconocimiento de la marca en el sector lo que conlleva a generar un plan de mercadeo para fortalecer las debilidades encontradas.

## Tabla de contenido

RESUMEN DE LA TESIS .....	V
LISTA DE GRÁFICOS .....	X
LISTA DE TABLAS .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
1. OBJETIVOS .....	3
1.1. Objetivo general.....	3
1.2. Objetivos específicos .....	3
2. METODOLOGÍA .....	4
3. MARCO TEÓRICO.....	7
3.1 MARKETING.....	7
3.1.2 ¿Qué es el Marketing? .....	9
3.1.4 Mix de Marketing .....	13
3.2 POSICIONAMIENTO.....	17
3.2.1 ¿Qué es el posicionamiento?.....	17
3.2.2 Tipos de posicionamiento .....	19
3.3 PLAN DE MARKETING.....	23
3.3.1 ¿Qué es plan de marketing? .....	23
3.3.3 Tipos de planes .....	27
3.4 LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	28
4. TRABAJO DE CAMPO.....	31
4.1 ANALISIS DEL ENTORNO .....	31

4.1.1. Macro entorno.....	31
4.1.1.1. Aspectos políticos y legales.....	31
4.1.1.2 Económicos.....	37
4.1.1.3. Sociales y culturales.....	39
4.1.2. MICRO ENTORNO .....	41
4.1.2.1 Industria cervecera artesanal en Colombia .....	41
4.1.2.2 Competencia Actual.....	42
4.1.2.3 Clientes .....	48
4.1.2.4 Proveedores.....	48
4.1.2.5 Análisis competitivo: cinco fuerzas de Porter .....	50
4.2 ANALISIS DE LA EMPRESA .....	54
4.2.1 Historia.....	54
4.2.2 Misión/ Visión y valores.....	57
4.2.3 Mix de marketing actual .....	58
4.2.4 Proceso de elaboración .....	60
4.2.5 Análisis DOFA.....	64
4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	66
4.3.1 Metodología de la investigación .....	66
4.3.2 Diseño de la investigación .....	66
4.3.3 Identificación del problema .....	66
4.3.4 Pregunta de investigación .....	67
4.3.5 Objetivo de la investigación de Mercado.....	67
4.3.7 Técnica .....	69

4.3.8 Procedimiento para la elaboración de la encuesta .....	69
4.3.9 Target .....	70
4.3.10 Población y muestra.....	70
4.3.11 Ficha técnica de la investigación .....	71
4.3.12 Resultados y hallazgos.....	71
4.3.12.1 Perfil demográfico de los encuestados.....	71
4.3.12.3 Factores que hacen que no sea consumidor de cerveza .....	73
4.3.12.4 Hábitos de consumo .....	74
4.3.12.5 Importancia de los atributos del producto.....	74
4.3.12.6 Conocimiento de marcas.....	75
4.3.12.7 Conocimiento de la marca MAGNUS:.....	76
4.3.12.8 Población que SI conoce la marca de cerveza artesanal MAGNUS.....	77
4.3.12.9 Intensión de compra:.....	79
4.3.12.10 Lugar de compra: .....	80
5. PLAN DE MERCADEO .....	83
5.1 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE UN PLAN DE MARKETING.....	83
5.2 ALCANCE DE LA PROPUESTA .....	83
5.3 PROPUESTA DE MARKETING .....	84
5.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN .....	85
5.4.1 ESTRATEGIA.....	86
5.4.2. ESTRATEGIA DE PLAZA O DISTRIBUCIÓN.....	91
6. ANÁLISIS FINANCIERO .....	102
6.1. Inversión plan de marketing.....	102



6.2 Plan de ventas .....	105
6.2.1. Plan de ventas escenario real .....	106
CONCLUSIONES .....	114
GLOSARIO .....	118
Referencias.....	127
ANEXOS .....	130
CURRICULUM VITAE .....	135

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Importancia del Plan de Mercadeo.....	6
Gráfico 2: Bota Bruder.....	42
Gráfico 3: Logotipo Demao's.....	44
Gráfico 4: Logotipo Donato.....	47
Gráfico 5: Presencia en la ciudad de Tunja - Boyacá, .....	56
Gráfico 6: Mapa de ubicación en la ciudad de Tunja .....	57
Gráfico 7: Proceso de producción de cerveza artesanal.....	63
Gráfico 8: Perfil sociodemográfico de los encuestados .....	72
Gráfico 9: Consumo de cerveza artesanal.....	72
Gráfico 10: Factores de no consumo de cerveza artesanal .....	73
Gráfico 11: Hábitos de consumo.....	74
Gráfico 12: Importancia de los atributos de producto .....	75
Gráfico 13: Conocimiento de marcas.....	76
Gráfico 14: Conocimiento de la marca MAGNUS .....	77
Gráfico 15: Atributo destacado de la cerveza artesanal Magnus .....	77
Gráfico 16: Lugar de consumo de Magnus.....	78
Gráfico 17: Lugares de preferencia para adquirir Magnus .....	78
Gráfico 18: Intensión de compra.....	79
Gráfico 19: Lugar de preferencia de compra .....	80

Gráfico 20: Stand y uniformes.....	88
Gráfico 21: Invitación a cata de Cerveza.....	89
Gráfico 22: Código QR enlace a pág. web .....	91
Gráfico 23: Mapa Aliados estratégicos.....	94
Gráfico 24: Gorras promocionales.....	98
Gráfico 25: Llaveros promocionales.....	99
Gráfico 26: Vaso cervecero .....	99
Gráfico 27: Hielera cervecera .....	99
Gráfico 28: Destapador promocional.....	99
Gráfico 29: Elementos promocionales .....	99

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Técnicas aplicadas y su relación con los objetivos del trabajo.....	5
Tabla 2 Puntos básicos del plan marketing.....	24
Tabla 3 Las fuerzas del PORTER.....	28
Tabla 4 Análisis competitivo: Las cinco fuerzas del PORTER.....	51
Tabla 5 Análisis DOFA grupo empresarial Magnus SAS .....	64
Tabla 6 Población ciudad de Tunja 25-39 años. Año 2011 .....	70
Tabla 7 Ficha técnica investigación de mercados.....	71
Tabla 8 Estrategias de promoción.....	85
Tabla 9 Estrategia plaza o distribución.....	92
Tabla 10 Presupuesto táctica uno.....	103
Tabla 11 Presupuesto táctica dos .....	103
Tabla 12 Presupuesto táctica tres.....	103
Tabla 13 Presupuesto táctica siete .....	104
Tabla 14 Presupuesto táctica ocho.....	104
Tabla 15 Presupuesto táctica nueve .....	105
Tabla 16 Plan de ventas escenario real .....	106
Tabla 17 Proyección plan de ventas escenario real .....	107
Tabla 18 Plan de ventas escenario pesimista .....	107
Tabla 19 Proyección plan de ventas escenario pesimista .....	108
Tabla 20 Proyección plan de ventas escenario optimista.....	108

Tabla 21 Proyección plan de ventas escenario optimista.....	109
Tabla 22 Estado de pérdidas y ganancias del ejercicio real.....	110
Tabla 23 Estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años.....	110
Tabla 24 Estado de pérdidas y ganancias escenario pesimista proyectado a cinco años.	111
Tabla 25 Estado de pérdidas y ganancias escenario optimista proyectado a cinco años.	111
Tabla 26 Flujo de caja proyectado a cinco años .....	112
Tabla 27 Flujo de caja.....	112
Tabla 28 Egresos totales .....	112
Tabla 29 Flujo de caja final .....	112



## **INTRODUCCIÓN**

Grupo empresarial Magnus S.A.S, es una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal de la ciudad de Tunja- Boyacá que actualmente elabora tres tipos de cerveza mediante el uso de cebada, lúpulo y agua, a través de procesos estandarizados cuyas tareas son principalmente manuales, sin la adición de ningún conservante ni producto químico. Su estabilidad y éxito en el mercado se ha dado de una forma negativa, es por esto que esta empresa y su reingreso en el mercado capitalino será en adelante el objeto de este proyecto de investigación.

Después de que la empresa atravesara por una crisis organizacional y de detectar que el desarrollo de esta se ha dado solo desde I+D, se determina la necesidad de concentrar algunas estrategias en un plan de marketing comercial que permita establecer algunas formas de proceder en el mercado.

El informe del trabajo está dividido en seis partes, las tres primeras son las concernientes a las generalidades, la metodología y el marco teórico; el cuarto capítulo desarrolla en detalle el trabajo de campo a partir del análisis del entorno teniendo en cuenta el macro entorno, micro entorno que la rodea, lo que permitió establecer un diagnóstico inicial, se estudiaron las tendencias del mercado para proponer el lanzamiento de un producto innovador que permitirá dar posicionamiento y reconocimiento del producto. La historia

de la empresa y el análisis de las técnicas aplicadas en el proceso de investigación del mercado busca determinar falencias que pueden ser superadas mediante el uso de diversas técnicas comerciales.

Finalmente se propone un plan de mercadeo que busca dar reconocimiento y posicionamiento a la marca Magnus en la capital del departamento de Boyacá. Además se anexa el análisis financiero de la compañía como soporte de la viabilidad de dicha propuesta. Para terminar, el trabajo de investigación es una propuesta para la empresa Grupo empresarial Magnus S.A.S, que busca posicionar y lograr una mayor participación y reconocimiento de marca en el municipio de Tunja.



## **1. OBJETIVOS**

### **1.1.Objetivo general**

El objetivo principal de esta tesis es:

Reestructurar el plan comercial de la empresa productora y comercializadora de Cerveza artesanal: Grupo empresarial Magnus S.A.S. encaminado a la penetración del mercado en la ciudad de Tunja- Boyacá.

### **1.2.Objetivos específicos**

\* Realizar un diagnóstico de la situación actual del Grupo empresarial Magnus S.A.S. con el objeto de proponer un plan comercial encaminado a penetrar el mercado de la ciudad de Tunja.

\* Proponer un estudio de mercado enfocado a identificar el target group y a conocer sus hábitos, gustos y preferencias.

\* Elaborar el análisis financiero, de factibilidad y de rentabilidad de las estrategias determinadas.

## **2. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de esta investigación y por ende para el cumplimiento de los objetivos planteados se hace necesario el uso de información secundaria que se encuentra en las diversas fuentes de consulta como son las bibliotecas, tangibles e intangibles, la internet y otros documentos al alcance del investigador. En esta investigación se empleó un enfoque mixto porque se observaron y evaluaron aspectos relacionados con el plan comercial de una empresa productora y comercializadora de Cerveza artesanal.

Para el enfoque cualitativo se emplearon categorías como el nivel de confianza del consumidor hacia el producto y la satisfacción y conocimiento de la marca; en lo cuantitativo se establecen variables como precio del producto, número de establecimientos que ofrecen el producto, puntos de venta y su ubicación, entre otros. Para el desarrollo de la investigación se hizo uso de una encuesta, una entrevista estructurada y observación directa.

Para Sampieri (2006) en una investigación el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder al planteamiento de un problema (p. 715)

De igual manera la investigación presenta un diseño exploratorio descriptivo porque se recolectaron datos con el objeto de describir y analizar la incidencia del consumo de la cerveza artesanal. Las técnicas utilizadas son la entrevista estructurada, la encuesta y la observación directa.

En el siguiente cuadro se muestra la relación de las técnicas aplicadas desde el enfoque mixto para la recolección de la información teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

Tabla 1 Técnicas aplicadas y su relación con los objetivos del trabajo

<b>Técnica</b>	<b>Cualitativo</b>	<b>Cuantitativo</b>
<b>Aplicación de una entrevista a los socios. (Sampieri, 2006)</b>	Comportamiento de la empresa que no es factible de cuantificación. La Historia, la misión y la visión.	Estado de PyG Balance general anual. Porcentaje de ventas Crecimiento de ventas en términos porcentuales.
<b>Encuesta (Fernández, 1982)</b>	Estudio piloto con entrevista abierta donde se codifican el gusto, la confianza, la satisfacción de los clientes por el producto entre otras.	Ventas Puntos de venta Precio Costos y gasto

Fuente: Los autores (2015)

En la primera etapa de la investigación se realizó una recopilación de información teórica a cerca de los conceptos necesarios para el desarrollo de la tesis y la orientación adecuada del plan comercial para la empresa Grupo Empresarial Magnus S.A.S.

En la segunda etapa de este trabajo se desarrollaron reuniones de tipo informativo donde los socios del grupo empresarial Magnus S.A.S. brindan información acerca de la historia

de la empresa, los productos y el mix de marketing, para así determinar los motivos del estado actual de la empresa.

En una tercera etapa se realizó una investigación de mercados de tipo descriptivo, la información que se manejó fue de carácter cualitativo y cuantitativo. Para el uso de la información cuantitativa se trabajó por medio de una muestra representativa de la población; esta investigación de mercados se hizo con el fin de determinar los atributos más relevantes para los clientes al momento de querer adquirir una cerveza artesanal y la mejor ubicación de puntos de venta además de determinar con ésta las estrategias indicadas para su reingreso en el mercado.

Para finalizar se propone un plan de mercadeo a la empresa con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca y de esta manera fortalecer procesos de venta del producto. La siguiente grafica muestra el proceso de ejecución del trabajo.

Gráfico 1. Importancia plan de mercado 1



Fuente: Elaboración propia (2015)

### **3. MARCO TEÓRICO**

En el desarrollo de este capítulo se tiene en cuenta en primera instancia las 4P, es decir el producto, la promoción, el precio y la plaza o distribución; y desde este punto de vista, los conceptos más importantes e investigadores que favorecen la investigación; desde este punto de vista y de acuerdo con Barrón (1995), se tendrá en cuenta aspectos relacionados con el Marketing, a saber: concepto, importancia, mix, el plan, entre otros; de igual manera el posicionamiento, el concepto, tipos de posicionamiento; para finalizar con las fuerzas Porte.

#### **3.1 MARKETING**

Los conceptos de esta naturaleza permiten ser conocedores de diversas estrategias de mercadeo que buscan establecerlos y relacionarlos con muchos y diferentes métodos que se pueden realizar o implementar en una organización

Con el paso de los años, las perspectivas sobre las cuales se constituye el marketing y el lugar que este ocupa en una empresa han experimentado cambios substanciales. A partir de la segunda mitad del siglo XIX, con el estallido de la revolución industrial comenzó a tomar forma el concepto de marketing y su evolución comprende ciertas

etapas: orientación al producto, orientación a las ventas, orientación al cliente y orientación hacia la sociedad (Stanton , 2000, p. 7).

- 1.** Orientación hacia el producto: “La atención de los empresarios se dirige a lo que se fabrica y a la manera en que se fabrica, y las necesidades de la empresa y de su personal predominan en la toma de decisiones” (Hatton, 2000, p. 10). Orientación clara hacia el interior de la compañía se da porque el mercado es completamente favorable al vendedor, todo el poder recae sobre los proveedores, en el mercado puede existir escasez de producto o solo una opción de compra.
- 2.** Orientación hacia las ventas: “Las empresas siguen produciendo los bienes y servicios que creen que los consumidores desean, pero ahora emplean técnicas promocionales, como la publicidad y las ventas, para “empujar” el producto y hacer que los clientes compren” (Hatton, 2000, pág. 11). Esta orientación ocurre cuando se equilibra un poco la oferta y la demanda. El poder ya no recae solamente en los proveedores ahora los clientes también tienen influencia en esta orientación.
- 3.** Orientación hacia el cliente: “Los empresarios enfrentan esta inversión total del equilibrio de poder, es cuando se ven obligados a redescubrir el valor del cliente y a reconocer que su satisfacción es esencial para el éxito de la empresa” (Hatton, 2000, p. 12). En este caso la oferta es superada por la demanda por esto el mercado es favorable al comprador, las empresas deben esforzarse en la investigación de

mercados no en la publicidad y las ventas, en estudiar las necesidades y deseos de los consumidores para determinar maneras rentables de satisfacerlos.

4. Orientación hacia la sociedad: Esta orientación surge por los propios clientes, representa un nuevo grupo de demandas que los empresarios deben buscar la forma de satisfacer; el mundo ha avanzado hacia la preocupación por el medio ambiente y las necesidades de toda la sociedad. En la actualidad las personas no piensan que sus necesidades han sido satisfechas si se hace a costa de la miseria de los demás.

### 3.1.2 ¿Qué es el Marketing?

El autor Philip Kotler en su libro introducción al marketing define “el marketing como un proceso en el cual los grupos de individuos consiguen lo que necesitan y desean, ofreciendo e intercambiando productos con valor mutuamente” (Kotler, 1999). Aclara que la esencia del marketing es brindar satisfacción al cliente consiguiendo beneficio a cambio pero que para lograr esta satisfacción es necesario analizar y comprender a fondo las necesidades y deseos y así obtener información fundamental para el desarrollo de las estrategias de marketing. Constantemente se cae en la precaria apreciación que cuando se habla de marketing se refiere a ventas y a publicidad, pero esto no es más que como podría decirse la punta del iceberg; Peter Drucker (2006), cuando habla de este tema manifiesta que el

marketing es un proceso donde el conocimiento de la clientela es la base fundamental de un intercambio económico donde el producto que se oferta se venda solo. p. 30

A partir de la anterior definición de marketing el autor propone que es necesario direccionar la filosofía empresarial hacia alguno de los siguientes enfoques dentro de los cuales las compañías desarrollan sus actividades de intercambio; según Kotler (2003), estos son: El enfoque de producción, el de producto, el de ventas, el de marketing y el de marketing social.

- 1.** Enfoque de producción: Para Kotler (1999), “El enfoque de producción sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén muy disponibles y sean de bajo coste” es decir, en este enfoque las organizaciones buscan desarrollar estrategias que hagan optimizar sus costos, como lo son las economías de escala y la distribución amplia; se centran en la fabricación.
- 2.** Enfoque producto: Referentes como Kotler, Philip & Ketler y Kevin, (2006), “El enfoque de producto sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o los mejores resultados” p. 16. En este caso las organizaciones buscan desarrollar buenos productos y mejorarlos constantemente.



3. Enfoque ventas: Este enfoque sostiene que es necesario realizar actividades que incentiven la compra constantemente, el objetivo principal es vender todo lo que es producido. Kotler, Op. cit., p. 44
  
4. Enfoque marketing: Para Kotler, Philip & Ketler, Kev Op. Cit. p. 22, “El enfoque marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia”.

Es decir, este enfoque pretende satisfacer las necesidades y deseos del público entregando un producto en mejores condiciones que el de la competencia

Este enfoque a su vez tiene 4 pilares bases de su desarrollo:

- Definición del mercado
- Orientación al cliente
- Coordinación de marketing
- Rentabilidad

Estos pilares indican la perspectiva que tiene el enfoque de fuera hacia dentro.

### 3.1.3 Importancia del marketing

El común de las personas que tienen alguna relación con un producto o con una empresa, no han tenido en cuenta la importancia del marketing, no le otorgan la relevancia que posee en la cotidianidad de sus vidas. Ejemplo de ello se percibe en los descuentos en un determinado producto del cual es beneficiario el cliente, en la publicidad de un producto que se ofrece en un establecimiento, en las degustaciones en grandes almacenes de cadena, entre otros. Estas manifestaciones son propias de un buen manejo del marketing del establecimiento, del producto, del servicio y son los que determinan el éxito de un establecimiento.

Es por esto que la importancia del marketing se refleja en tres grandes áreas:

- 1.** Mejoramiento del estándar de vida: existen muchos productos y servicios a la disposición de las personas, que ayudan a mejorar su calidad de vida. Esto gracias a las herramientas de marketing que permiten identificar necesidades, insuficiencias, carencias y hasta deseos.
- 2.** La economía: se visualiza en la concepción de fuentes de trabajos directos e indirectos que permiten el movimiento económico al interior del país y en relación con el mundo.
- 3.** La creación de empresas más competitivas: para lograr la satisfacción de las necesidades de los consumidores, las empresas son impulsadas a utilizar todos sus recursos de manera eficiente, centrando su atención en el cliente, produciendo lo

que su mercado objetivo requiere, a un precio accesible y usando canales de distribución que permitan que el producto este en el lugar y momento preciso.

#### 3.1.4 Mix de Marketing

Kotler y Armstrong, (2003), definen al mix de marketing como: “El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” p. 63. Dichas herramientas, se infiere son las que influyen en la demanda del producto ofertado.

De acuerdo con Thompson (2015) el mix de marketing es un conjunto de herramientas o variables que son controlables y se combinan para lograr el resultado determinado en un mercado objetivo, por ejemplo generar ventas, influir positivamente en la demanda, mejorar el conocimiento o posicionamiento de la marca entre otros aspectos.

A mediados del siglo XX, el Dr. Jerome McCarthy, “lo llamó la teoría de las “cuatro P’s”, ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales empiezan por p: Producto, Precio, Plaza o distribución, Promoción o comunicación” (Kotler, Philip & Armstrong, Gary, 2003, p. 62).

## A. Producto o servicio

En mercadotecnia se considera producto todo lo que se puede palpar o tocar, es decir lo tangible que se dispone en un mercado para adquisición, uso o consumo que puede colmar las expectativas por el gusto de consumir un determinado producto. Se puede llamar producto a bienes tangibles, bienes intangibles (servicios), ideas, lugares, personas y organizaciones. “Esta variable tiene su propio mix: diseño, etiqueta, variedad, características, envase, servicios, marca, calidad, garantías” (Casado, Ana & Sellers, Ricardo, 2006, p. 186).

Ciclo de vida del producto (CVP) se usa para conocer mejor y determinar en qué etapa se encuentra una determinada categoría o una clase de producto. Es la evolución que a lo largo del tiempo se produce en los volúmenes de venta de la mayoría de los productos (Publicaciones Vertice, 2007, p. 54)

Las fases del ciclo de vida de un producto son.

1. Introducción
2. Crecimiento
3. Madurez
4. Declive

## B. Precio

Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes o compradores de un determinado producto están dispuestos a pagar por él, de otro lado, es la única variable que genera ingresos para la empresa, las demás solo generan costos, es decir egresos.

Para fijar el precio se debe considerar algunos aspectos como posicionamiento deseado, los precios de la competencia y las necesidades de la empresa. De otro lado se debe considerar que para plantear el precio se deben tener en cuenta los resultados de una investigación de mercados previa, es decir el diagnóstico, es aquí donde se infiere lo que está dispuesto a pagar el cliente, esto se presume a que el precio está muy ligado a la sensación de calidad del producto. “Las variables del precio son: descuentos, precio de lista, complementarios, recargos, condiciones de crédito, periodos de pago, forma de pago” (Casado, Ana & Sellers, Ricardo, 2006, p. 231).

Esta variable es importante por las siguientes razones:

1. Es la única herramienta que genera ingresos para la empresa.
2. Generalmente este ingreso se da a corto plazo.
3. Es muy competitivo en un mercado en el que pueden existir pocas regulaciones.
4. En muchas decisiones de compra, el precio es la única información disponible.
5. Tiene repercusiones psicológicas importantes sobre el consumidor.

### C. Plaza o Distribución

Incluye todas las actividades que realizan las empresas para poner un producto a disposición de sus mercados objetivo. Es saber manejar de manera efectiva el canal de distribución para alcanzar espacios y tiempos del producto en las instancias pretendidas y en los escenarios o entornos establecidos. “El mix de la variable plaza es: transporte, cobertura, canales, logística, ubicación, inventario, surtido” (Casado, Ana & Sellers, Ricardo, 2006, p. 267).

### D. Promoción o comunicación

Es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. Tiene como objetivo comunicar, informar y persuadir a los consumidores sobre la empresa, sus productos y ofertas, para de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales. “Las variables de la promoción son: tele mercadeo, reclamaciones públicas, venta personal, promoción de ventas, publicidad, propagandas” (Casado, Ana & Sellers, Ricardo, 2006, p. 313).

## 3.2 POSICIONAMIENTO

### 3.2.1 ¿Qué es el posicionamiento?

“La palabra posicionamiento, es atribuida a dos autores Jack Trout y Al Ries, luego de escribir una serie de artículos llamados “la era del posicionamiento” para la revista Advertising Age, en 1972” (Ries, Al & Trout, Jack, 1993, p. 86)

El posicionamiento comienza con un producto, esto es, una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona, tal vez con usted mismo. Sin embargo, el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, como posiciona el producto en la mente de éste. (Ries, Al & Trout, Jack, 2006, p. 3)

En otras palabras el posicionamiento de un determinado producto se precisa como el icono, perfil o imagen del mismo, teniendo en cuenta que en el contexto existen otros similares pertenecientes a diversas compañías.

Los seres humanos perciben las sensaciones de placer mediante el uso de los sentidos del olfato y el gusto, en el paladar; estas sensaciones, a su vez permiten caracterizar y establecer ciertas categorías que admiten recopilar, clasificar y recuperar ciertas informaciones que ratifican la toma de decisiones. "El enfoque básico del posicionamiento

no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente; esto es, restablecer las conexiones existentes" (Ries, Al & Trout, Jack, 2006, p. 5).

El posicionamiento de un producto se logra siguiendo los siguientes pasos:

- Segmentación del mercado.
- Evaluación del interés de cada segmento.
- Selección de un segmento objetivo.
- Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido.
- Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

Se puede percibir que el desarrollo eficiente de las actividades de una empresa debe estar condicionadas a la relación que pueda existir entre la producción y el posicionamiento de un producto en el mercado. Por tal razón, el posicionamiento deja ver la calidad en los procesos de clasificación y de consideración de los consumidores; la adquisición de un producto depende de la información positiva o negativa que el cliente posea del mismo, y esto se gana por la trayectoria de este último en el mercado.

De esta forma y de acuerdo con Rodríguez (2014), el Posicionamiento puede estar basado en la percepción humana, pues esta es el significado que tienen las experiencias, como resultado de los estímulos que nos entran por los sentidos. Y estas percepciones se clasifican en: subjetivas, es decir, que dependen de los instintos particulares de cada



persona; y selectivas, las que dependen de las experiencias, intereses y actitudes de cada uno.

### 3.2.2 Tipos de posicionamiento

Siempre es necesario identificar como está posicionada la empresa y la competencia para poder realizar un comparativo de esto, y así definir las estrategias necesarias para lograr el posicionamiento deseado. Existen varios tipos de posicionamiento logrados a través de estrategias específicas, entre estos se encuentran:

#### A. En función de los atributos

Este posicionamiento se da como resultado de destacar características puntuales de los productos y/o servicios que la competencia no tenga en cuenta y que sean valorados por el consumidor, es decir que le beneficien en algún aspecto.

Es importante tener en cuenta que cuando se aplican estrategias enfocadas a resaltar características particulares de los productos se debe seleccionar un único atributo ya que al utilizar más de una característica para posicionarse se dificulta la implementación y llevará al consumidor a posibles confusiones; como consecuencia de esto se puede generar una mala o nula recordación; a este enfoque en un único atributo se le conoce con el nombre de USP (Unique Selling Proposition).

## B. En función de la competencia

En este caso la premisa que se usa es la afirmación de que se es mejor que la competencia o diferente a esta. Este método puede tener resultados a corto plazo, aunque no siempre serán positivos, es posible que se logre hacer publicidad negativa tanto para la competencia como para los autores de este trabajo. En estos casos se usa directamente el nombre del competidor buscando lograr una posición de la marca por encima de la del competidor. Mejor que, más rápido que, son algunas de las formas de resaltar que el producto está por encima del de la competencia. Es posible utilizar la ventaja competitiva que la empresa competidora usa en sus premisas para compararla el producto que se posee.

## C. Por uso y beneficio

Consiste en ligar el producto con un determinado uso o aplicación, es decir tener en cuenta cómo y dónde lo utilizará el consumidor y mostrar que el producto es el mejor cumpliendo esa misión para que así con el tiempo se convierta en líder en su uso. Este posicionamiento se logra atando el uso del producto a un momento, un lugar, un instante o a una necesidad en particular.

## D. Por diferencias en el producto

Este tipo de posicionamiento se puede dar con cualquier característica del producto, eso puede ser por el material que usa, las características, las ventajas, la comodidad, la facilidad o momentos de uso, entre otros y las resalta para poder ser el líder en el mercado.

#### E. Por calidad y precio

Para el caso en particular los productos se posicionan como los que ofrecen un mejor valor, esto puede ser más cantidad por un mejor precio. Hay empresas que logran su posicionamiento precio/calidad por la cantidad de atributos que el producto ofrece, pero así mismo existen empresas que se han posicionado únicamente basados en el precio, tomando en cuenta sus dos extremos: costosos o económicos.

#### F. Mediante características clave

En este caso es importante encontrar la característica clave, es decir el atributo que hace que el consumidor vea como excepcional al producto y que lo hace diferente de la competencia. Es ideal utilizar alguna que no haya sido explotada aun ni por la empresa ni por la competencia.

#### G. A través de los consumidores

Está relacionada con el usuario como tal y con la publicidad boca a boca que este hace del producto. Tiene que ver con las características de aspiración del producto y del target. La

empresa no requiere pagar publicidad ya que los mismos clientes se encargan de hacerla, esta publicidad es muy efectiva ya que cada cliente cuenta su propia experiencia con el producto lo que hace que sea mucho más confiable su testimonio.

#### H. Mediante asociación

Se usa cuando el producto tiene un competidor muy fuerte y no posee un beneficio que lo destaque frente a los demás. Busca asociar el producto a algo que tenga una posición ya consolidada.

#### I. Con un problema

Este tipo de posicionamiento busca mostrar al producto como una solución clara a algún problema que el consumidor tenga y darle solución inmediata.

#### J. Por estilo de vida

Para desarrollar este tipo de posicionamiento la empresa se debe basar en los intereses, actitudes y opiniones de los consumidores, en general en su estilo de vida, el producto debe aportarle a pertenecer o reforzar dicho estilo que el consumidor ya tiene trazado.

### **3.3 PLAN DE MARKETING**

#### 3.3.1 ¿Qué es plan de marketing?

Se infiere que es un documento que define o puntualiza las labores necesarias para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa. De esta manera, un plan de marketing puede ser aplicado para un bien, servicio, marca, gama de productos o para toda la actividad de la empresa.

Según McCarthy y Perrault, es “la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica” (McCarthy & Perrault, 1996, p. 56).

Este deberá contener una descripción detallada de:

- La combinación de mercadotecnia que se ofrecerá, para quien y durante cuánto tiempo.
- Recursos de la empresa que serán utilizados y con qué periodicidad.
- Cuáles son los resultados esperados
- Cuáles son las medidas de control

El plan de marketing no tiene un formato único para elaborarlo, pues en la práctica este debe ajustarse a las necesidades de cada empresa. Sin embargo, hay puntos básicos que deben estar presentes y estos son:

Tabla 2: Puntos básicos del Plan Marketing

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>Panorama general de la propuesta del plan</b>
<b>Análisis de la situación de marketing</b>	Situación del mercado: tamaño, crecimiento, necesidades, percepción, etc. Situación del producto: ventas, precios, utilidades netas de años anteriores. Situación competitiva: principales competidores. Situación del microambiente: tendencias demográficas, económicas, tecnológicas, socioculturales y políticas legales.
<b>Análisis FODA</b>	Análisis en el que se identifican las principales oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades.
<b>Objetivos</b>	Financieros: por ejemplo, obtener una determinada utilidad. Marketing: aquí se convierten los objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia.
<b>Estrategias de mercadotecnia</b>	Bosquejo del plan de juego, debe incluir: mercado meta, posicionamiento, producto, precio, canales de distribución.
<b>Tácticas de mercadotecnia</b>	Planes de acción para ejecutar las estrategias, responde a las preguntas: que y cuando se hará, quien lo hora y cuanto costara.
<b>Programas financieros</b>	Presupuesto de ingresos y gastos
<b>Cronograma</b>	Calendario en el que se especifica cuando y quien realizara las actividades
<b>Monitoreo y control</b>	Describe los controles para dar seguimiento a los avances

Fuente: Kotler, Philip & Ketler, Kevin, 2006, p. 60

### 3.3.2 Objetivos y estrategias del marketing

Los objetivos describen lo que debe conseguirse para la previsión de ventas, y las estrategias describen como deben enlazarse los objetivos.

Un objetivo de marketing debe ser específico, medible, real, alcanzable. Deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento del mismo.

Los objetivos de marketing se pueden clasificar en dos grupos: primarios o generales y específicos.

1. Primarios o generales:

Son los que benefician a la empresa: Identificar oportunidades de marketing, Identificar mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible, Lograr buena participación en el mercado, Lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado y al ciclo de vida del producto, Lograr utilidades o beneficios para la empresa. (Sainz, 2013, p. 92)

2. Específicos:

Para alcanzar los objetivos generales, se necesita plantear objetivos específicos que permitan su logro, entre los que se encuentran: Obtener información actual y verdadera, Lograr una óptima distribución del producto, Ingresar exitosamente al mercado, Captar nuevos clientes, Fidelizar a los clientes actuales, Lograr la satisfacción de los clientes. (Sainz, 2013, p. 92)

Las destrezas o tácticas de marketing pormenorizan la manera de lograr un objetivo de marketing y estas son representativas, son útiles para posicionar el producto y como certificación para desarrollar el mix de marketing.

Según Thompson (2006), las estrategias generales más comunes son:

- Estrategias nacionales, regionales y locales: se las aplica de acuerdo a las zonas geográficas donde se va a desarrollar el plan.

- Estrategias estacionales: se debe considerar cuando se va a promocionar el producto.
- Estrategias competitivas: estas estrategias se enfocan en intentar diferenciar el producto de los competidores.
- Estrategias del mercado: se basan en el estudio de mercado realizado al mercado objetivo.
- Estrategias del producto: se refiere a usos alternativos del producto, formas más eficientes de fabricarlo, métodos para aumentar su rentabilidad.
- Estrategias del precio: se debe determinar si se fijarán precios inferiores, iguales o superiores a los de la competencia, tomando en cuenta lo que se quiere comunicar al mercado objetivo.
- Estrategias de penetración, distribución y cobertura: se plantean en base a los canales de distribución y al tipo de producto que se va a promocionar.
- Estrategias del personal de ventas: se debe determinar si hay que incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing.
- Estrategias de promoción: estas estrategias se realizan para cubrir necesidades concretas en un período limitado.
- Estrategias de gastos: detallan la distribución del presupuesto del plan.
- Estrategias de anuncios: se debe definir el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer.
- Estrategias de publicidad: se determina si se realizará una campaña publicitaria, el tipo, tiempo, medios, etc.



- Estrategias de investigación y desarrollo: se deben realizar cambios a menudo para generar nuevos consumidores.

### 3.3.3 Tipos de planes

#### A. Plan anual de marketing

Es un documento escrito, que debe ser ordenado y estructurado, anual y periódico, que combina de manera precisa los elementos del mix de marketing y permite saber cuándo y cómo se han cumplido los objetivos establecidos en el plan estratégico. Como su nombre lo indica, el alcance de este tipo de plan dura 1 año y se lo suele realizar para cada marca, división, mercados meta importantes y/o temporadas específicas. (Publicaciones Vertice, 2008, p. 60)

#### B. Plan a largo plazo

Herramienta que se elabora luego de realizar el plan estratégico de una empresa, como respuesta a una necesidad de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante. A diferencia del plan anual de marketing, el plan estratégico se elabora para todas las actividades de una empresa. El alcance de este plan puede ser para 3 o 5 años, pero con revisiones anuales, es por esto que después de elaborar un plan estratégico las empresas elaboran planes anuales de marketing para da año en concreto, puesto que el entorno cambia constantemente y es necesario revisar y analizar el plan. (Publicaciones Vertice, 2008, p. 60)

Generalmente el contenido de este plan es:

- Análisis de la situación o diagnóstico
- Objetivos de marketing
- Posicionamiento y ventaja diferencial
- Mercados meta y demanda del mercado

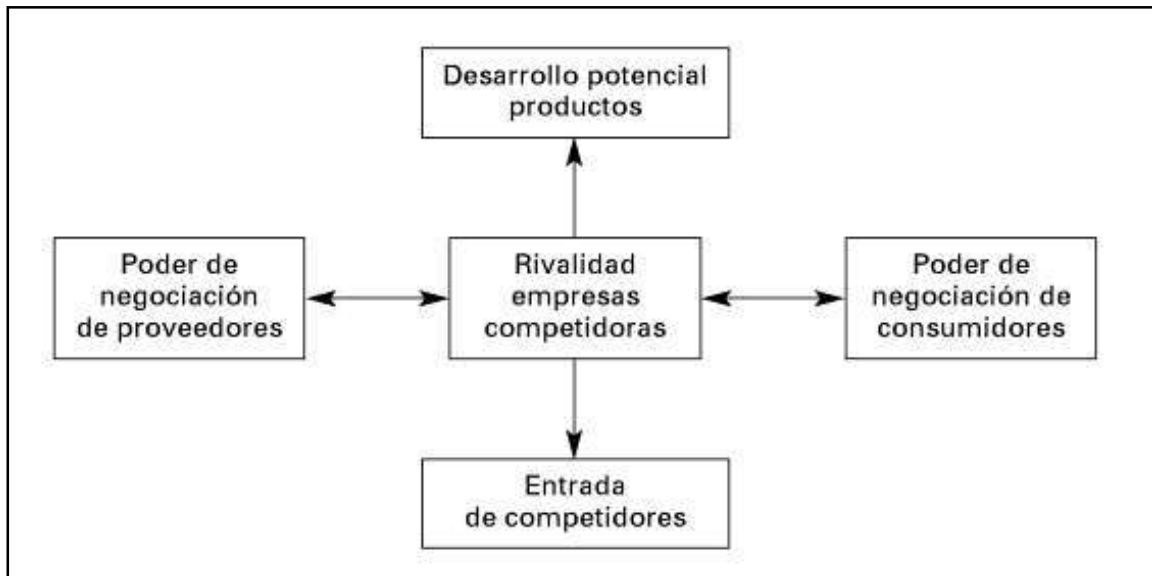
- Mezcla de marketing
- Evaluación de resultados o control

### 3.4 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Porter basa su análisis de la competencia en cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de proveedores.
5. Poder de negociación de consumidores.

Tabla 3: Las fuerzas de Porter



Fuente: (Fernandez, 2004, p. 8)

El modelo de Porter es el sistema más completo para hacer análisis de la competencia y constituye un medio importante para complementar el análisis externo compuesto por las fuerzas económicas, culturales, sociales, ambientales, políticas, legales y tecnológicas que influyen en todo momento en las organizaciones.

Para Porter (2009) la rivalidad entre las empresas competidoras define la rivalidad de un sector, cuanto menos competido se encuentre el sector será más rentable y viceversa. Esta es la más intensa de las fuerzas, nos indica que la estrategia de una empresa solo tendrá éxito si ofrece una ventaja competitiva en relación a las estrategias de otras empresas del mismo sector. La rivalidad aumenta a medida que aumentan la cantidad de competidores.

En cuanto a la entrada potencial de nuevos competidores Porter, Op. Cit., se refiere a las barreras de entrada como economías de escala, la necesidad de adquirir tecnología, la falta de experiencia, la lealtad del cliente, etc. Si la idea es montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado, pero se debe tener en cuenta que cuanto más fácil sea entrar mayor será la amenaza.

De esta manera, el desarrollo potencial de productos sustitutos es otra fuerza importante al analizar la competencia. Mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad al contrario de mercados como por ejemplo las patentes tecnológicas que son muy difíciles de copiar, permiten fijar precios en solitario y suponen alta rentabilidad. Hay factores que influyen en esta fuerza como:

facilidad del comprador a sustituir, suficientes proveedores, disponibilidad de sustitutos cercanos, entre otras.

El poder de negociación de proveedores se presenta cuando existe gran cantidad de proveedores y ellos aprovechan su capacidad para imponer precios y condiciones. Esta fuerza depende de muchos factores: como tener pocos proveedores y muchos compradores, que existan alternativas en el mercado pero tengan precios o prestaciones muy elevadas y que las materias primas sustitutas de calidad sean muy escasas.

El poder de negociación de consumidores se da cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes y si además existen muchos proveedores, los clientes podrán aumentar su poder de negociación ya que tienen más posibilidades de cambiar de proveedor. Por ejemplo los bancos, que para ganarse la lealtad de los clientes, ofrecen créditos a bajas tasas de interés, con todo un paquete o portafolio de servicios.

## **4. TRABAJO DE CAMPO**

El trabajo de campo de la investigación se muestra en tres aspectos a saber, el análisis del entorno donde se muestra el marco legal de la cervecería, el macro y micro-entorno del contexto; un segundo aspecto que describe la empresa desde la historia, pasando por la misión, la visión, el marketing actual, el proceso de elaboración y la matriz DOFA del grupo empresaria, y finalmente el proceso de investigación de mercados donde se establece la metodología, el diseño, el problema, la pregunta y otros aspectos relevantes y necesarios para proponer el plan de mercadeo.

### **4.1 ANALISIS DEL ENTORNO**

#### 4.1.1. Macro entorno

##### 4.1.1.1. Aspectos políticos y legales

La cerveza artesanal es un producto que pertenece a la categoría de los alimentos y bebidas, por esta razón en Colombia está sujeto a diferentes controles legislativos que involucran tanto a consumidores, productores y comercializadores. Dentro de estas leyes se encuentran:

- Productores

Como primera medida se encuentra el Decreto de bebidas alcohólicas: Decreto 1686 - Agosto 9/2012 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.

Es importante tener en cuenta que esta norma tiene 3 campos de aplicación:

1. Las bebidas alcohólicas, sus materias primas e insumos nacionales e importados para su fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación o importación.
2. Todos los establecimientos donde se fabriquen, elaboren, hidraten, envasen, almacenen, distribuyan, comercialicen, expendan, exporten o importen bebidas alcohólicas con destino al consumo humano y el transporte asociado a dichas actividades.
3. Las actividades de inspección, vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias competentes en la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación o importación de bebidas alcohólicas con destino al consumo humano<sup>1</sup>.

Luego está el (Artículo 16 de la Ley 30 de 1986 y el artículo 11 del Decreto 365 de

---

<sup>1</sup> [https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/bebidas-alcoholicas/decretos-bebidas/decreto\\_1686\\_2012.pdf](https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/bebidas-alcoholicas/decretos-bebidas/decreto_1686_2012.pdf)  
Recuperado 11 de junio de 2015

1994 del Ministerio de salud para los productos (bebidas alcohólicas: cervezas, aperitivos, vinos y licores) nacionales o importados. Lo que se resalta de esta norma son las exigencias con relación a la información que se le debe dar consumidor con el fin de proteger su salud y su integridad como tal:

1. Se permite el uso en la parte inferior de la etiqueta principal, de una calcomanía opaca, nunca transparente- de calidades de adherencia y permanencia iguales a las de la etiqueta principal la cual debe contener la información exigida en la Legislación sanitaria vigente), en caracteres fácilmente legibles por su tamaño, tipo de letra y contraste con el fondo sobre el cual esté impresa y de dimensiones equivalentes a por lo menos el 10% de la mencionada leyenda "EL EXCESO DE ALCOHOL ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD", en ningún caso se permite tamaños ni contrastes que hagan perder el sentido dado por el Legislador, ni se exime de su cumplimiento a productos cuya información esté en forma pirograbada, en tetra pack, etc.
2. En el caso de productos cuya etiqueta principal por sus dimensiones originales no deje espacio en su parte inferior para colocar la calcomanía referenciada en el numeral anterior, se admite su adhesión en la parte posterior del envase o cuerpo principal del producto en las características reseñadas en el literal anterior (tamaño (10% etiqueta principal), tipo de letra, contraste con el fondo, entre otros.
3. En cuanto a los términos de cumplimiento de lo exigido de Ley se transcribe textualmente el contenido del concepto, a saber: "...los preceptos contenidos en las normas

legales son de inmediato (salvo excepciones legales) e ineludible cumplimiento..." (La negrilla no hace parte del concepto, es propia de oficina abajo firmante y busca resaltar la importancia y claridad del contenido).

Partiendo de esto el ajuste del etiquetado de las Bebidas Alcohólicas es de cumplimiento inmediato y de acuerdo a los mandatos de Ley, para lo cual es necesario la participación de Productores, Importadores y Distribuidores, ya que su incumplimiento acarreará el inicio de procedimientos sancionatorios de acuerdo a lo establecido en el: Capítulo XII del Decreto 3192 de Min salud y las autoridades sanitarias competentes.

- Consumidores y distribuidores

En lo que concierne a consumidores y distribuidores la legislación vigente es: LEY 124 DE 1994 (Colombia, 1994), por medio de la cual se prohíbe el Expendio de Bebidas Embriagantes a Menores de Edad y se sancionan otras disposiciones. El Congreso de Colombia DECRETA:

ARTICULO 1° Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad. La persona mayor que facilite las bebidas embriagantes o su adquisición, será sancionada de conformidad con las normas establecidas para los expendedores en los Códigos Nacional o Departamental de Policía.

ARTICULO 2° El menor que sea hallado consumiendo bebidas embriagantes o en estado de beodez, deberá asistir con sus padres o acudientes a un curso sobre prevención del alcoholismo al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar o a la entidad que haga sus veces.



ARTICULO 3° Toda publicidad, identificación o promoción sobre bebidas embriagantes debe hacer referencia expresa a la prohibición establecida en la presente ley.

PARAGRAFO. Los establecimientos que expendan bebidas embriagantes deberán colocar en sitio visible el texto de la presente ley.

ARTICULO 4° Para la aplicación de la presente Ley, en ningún caso el menor infractor será detenido sino citado mediante boleta para que dentro de las cuarenta y ocho (48) horas siguientes, comparezca ante el Defensor de Familia o quien haga sus veces, en compañía de sus padres o acudientes, y del Personero Municipal o su delegado.

PARAGRAFO. Sin perjuicio de las sanciones penales correspondientes, cualquier abuso de la autoridad policial cometido en contra del menor, será sancionado por el Comisionado Nacional para la Policía o su Delegado, con la destitución inmediata del responsable o responsables.

ARTICULO 5° Esta Ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga las normas que le sean contrarias, en especial el artículo 14 de la Ley 30 de 1986.

El Presidente del honorable Senado de la República.

- Bases gravables

Para los productos nacionales, la base del impuesto al consumo de cerveza está constituida por el precio de venta en fábrica al detallista (Cuadro No.1.1).

Para las cervezas importadas, el precio de venta al detallista se determina como el valor en aduana de la mercancía, incluyendo los gravámenes arancelarios y adicionado con un margen de comercialización del 30% (Artículo 189 de la Ley 223 de 1995).

La base gravable no incluirá el valor de los empaques y envases, sean retornables o no retornables 1/. En ningún caso el impuesto pagado por los productores extranjeros será inferior al promedio del impuesto que se cause por el consumo de cervezas producidas en el país 2/ (Parágrafos 1 y 2 del artículo 189 de la Ley 223 de 1995).

- Impuestos y destinación del recaudo

Las empresas productoras y distribuidoras recaudan directamente el impuesto al consumo y se encargan de asignarlo y pagarlo mensualmente a cada una de las secretarías de Hacienda de los departamentos (impuesto al consumo: 40%; impuesto a las ventas: 8%).

La distribución del impuesto se efectuará con base en el consumo de cerveza en cada departamento, de acuerdo a los reportes que los productores e importadores deben realizar a las secretarías de Hacienda departamentales en el momento de la venta o importación.

De acuerdo a lo anterior se puede establecer la importancia que tienen las diferentes reglamentaciones legales que rigen la producción, distribución y consumo de bebidas alcohólicas.

#### 4.1.1.2 Económicos

Según un estudio de mercado sobre la cerveza en Colombia elaborado por ProChile<sup>2</sup>. en 2011, la industria cervecera representa el 2.8% del PIB<sup>3</sup> del país. La empresa sudafricana Bavaria Sab Miller tiene el 98% de la cuota del mercado (vendió 18,7 millones de hectolitros en Colombia durante el año de 2008). En la actualidad la cerveza industrial representa el mayor volumen de las ventas, pero se nota un incremento en el consumo de la cerveza artesanal en los últimos años.

Hoy en día el consumo de cerveza artesanal en Colombia ha tenido un incremento sustancial, muy a pesar de que el mercado de las cervezas este monopolizado por el líder productor de cerveza industrial: Bavaria, el cual cuenta con un 99% del mercado según un informe de la firma Euromonitor. Las nuevas micro cervecías están invadiendo el país abriendo los ojos de los consumidores a nuevos sabores y a unas cervezas de mejor calidad ya que se producen en cantidades más pequeñas con mayores cuidados en las materias primas, los procesos y enfocadas a un público objetivo específico. Las grandes cervecías no compiten directamente con estas ya que en su caso la producción se realizan en grandes volúmenes, lo que si hacen es competir por costo y enfocar su producto a un público objetivo es diferente. “El volumen del negocio de la cerveza artesanal crece entre un 30 y

---

<sup>2</sup> Fuente : ProChile, Estudio de Mercado de Cerveza en Colombia. 2011. Página 9.  
2011 [http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2011/JUGOS/estudio\\_mercado\\_cerveza\\_colombia\\_abril\\_2011\\_prochile.pdf](http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2011/JUGOS/estudio_mercado_cerveza_colombia_abril_2011_prochile.pdf)

<sup>3</sup> ProChile es una agencia que pertenece a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, que desarrolla tareas con el fin de profundizar y proyectar la política comercial del país.

un 40 por ciento cada año. En el 2011 se vendieron 3 millones de botellas, mientras que en el 2012 fueron 4 millones”. (Rosales, 2015, p. 6)

El consumidor que se da la oportunidad de probar una cerveza artesanal y se encuentra con un producto de óptima calidad se fideliza a este y opta por el cómo su TOP OF MIND, esto lo aseguró en entrevista con el diario el Tiempo Cesar Henao gerente de Beer Station, una de las productoras de cerveza artesanal con mayor presencia en el país; y además declaró que: “la estrategia está encaminada a conservar los más altos estándares de calidad para generar una ventaja comparativa en relación a las cervezas tradicionales y, adicionalmente, lograr que "nuestros clientes consumidores conozcan las bondades de nuestra cerveza". El objetivo final debe ser crear una cultura cervecera que amplíe la visión de los consumidores a productos diferentes, resaltando todas las bondades que poseen al elaborarse con recetas caseras y materias primas de la más alta calidad.

El mercado de las cervezas artesanales ha ido creciendo progresivamente sin embargo aún es un mercado por desarrollar; en la actualidad existe aún una fuerza muy marcada con relación a la tradición de los productos de consumo, sin embargo también hay una nueva ola de consumidores que disfrutan adquirir productos naturales y que estén en condiciones de ofrecerles nuevas experiencias.

Datos encontrados por la superintendencia de Industria y salud de Bogotá (2010), dicen que el consumo de cerveza anual promedio por persona en el 2010 era de 40 litros, se proyecta un crecimiento en el país, aunque inferior a países vecinos como Chile y

Argentina en donde la obtención de materias primas es mucho más fácil ya que cuentan con estaciones que facilitan la siembra y recolección de las bases (Cebada, lúpulo y levadura) situación que en Colombia no sucede.

Por su parte el mercado local es decir en el departamento representa el mayor consumo per cápita de la historia según lo afirmó el vicepresidente de asuntos corporativos de Bavaria Fernando Jaramillo, en una entrevista concedida a la revista Dinero, Bogotá Op. Cit. La población Cundiboyacense por tradición es gran bebedora de cerveza, no en vano en la región se han consolidado ya 5 micro cervecerías artesanales.

El vicepresidente de Asuntos Corporativos de Bavaria, Fernando Jaramillo Giraldo, aseguró a Dinero.com que históricamente el mayor consumo per cápita (por persona) de la cerveza en el país se presenta en el altiplano Cundiboyacense, esta ubicación estratégica en el centro del país y la cantidad y exigencia de los consumidores hace de la región un punto muy apetecible para el mercado cervecero artesanal.

#### 4.1.1.3. Sociales y culturales

En Colombia se está dando un cambio en el estilo de vida y los patrones de compra de los consumidores, se trata de una nueva tendencia que consiste en buscar productos naturales elaborados con materias primas de la más alta calidad; cada vez encontramos clientes más educados con niveles de exigencia más altos con relación a lo que consumen gracias a todo el acceso que tienen a la información. Es aquí donde la cerveza artesanal se convierte en

un producto de consumo Premium para este tipo de clientes actualmente desatendidos por los productores de cerveza industrial. “El auge de la predilección por la cerveza artesanal en un pub no es una moda, es la respuesta a un sector que no estaba siendo atendido”, indicó Juan Camilo Salazar, gerente general de Inducerv, compañía que comercializa la marca Apóstol (antes San Tomás). Este mercado desatendido está formado por compradores que buscan nuevas experiencias en productos que le den estatus gracias a un factor diferenciador por el cual están dispuestos a pagar un valor extra.

Las nuevas micro cervecías están haciendo uso de este factor diferenciador ofreciendo espacios llamados Pub's en donde distribuyen sus propios productos, estos son espacios tranquilos con ambientación y musicalización característica y en donde en muchos casos se ofrecen no solo cervezas sino diferentes tipos de comidas que se pueden acompañar a la perfección con sus bebidas. Además de estos Pub's las micro cervecías también distribuyen sus cervezas en restaurantes que atienden el mismo perfil de consumidores y últimamente se ha visto entrar en grandes superficies al lado de las cervezas importadas.

El aspecto artesanal también está teniendo un marcado grupo de seguidores que buscando salirse de las convenciones marcadas a cerca de consumir productos industrializados vuelven a los orígenes de las industrias buscando bienes naturales, frescos sin tantos procesos químicos ni sustancias aditivas.

## 4.1.2. MICRO ENTORNO

### 4.1.2.1 Industria cervecera artesanal en Colombia

El mercado de la cerveza artesanal en Colombia es un mercado que a pesar de ser muy pequeño ocupando solo el 1 por ciento del consumo nacional está en constante crecimiento, el 99 por ciento restante es un monopolio manejado por la empresa Bavaria: “la mayor compañía de bebidas en Colombia, la operación más grande de SAB Miller en Latinoamérica y uno de los contribuyentes más importantes a las utilidades de ese grupo cervecero en el mundo”<sup>7</sup>. El crecimiento que se está dando en este mercado es gracias a la curiosidad de un grupo de jóvenes que se adentraron en el mundo empresarial consolidando pequeñas y medianas empresas productoras de cervezas hechas a base de lúpulo, malta, cebada y agua, explorando un estilo de pubs y restaurantes que buscan crear una nueva cultura cervecera. A pesar de creerse que es una industria pequeña e inofensiva ha llegado a preocupar de tal manera a las grandes marcas de cerveza industrial que éstas buscan desarrollar productos Premium similares a las cervezas artesanales para llegar a ese público objetivo que requiere productos diferentes que le den estatus y satisfagan sus necesidades. Jorge López un bloguero y crítico cervecero, señaló que: “La cerveza puede proporcionar una gama de sabores y sensaciones en la nariz y la boca bastante amplia. Podemos hablar de las ligeras hasta las que son sumamente robustas en alcohol”. Todo esto se logra en una parte del mundo en donde no se tienen los ingredientes bases: lúpulo, cebada, malta y

---

<sup>7</sup> [http://www.bavaria.co/7-2/quienes\\_somos\\_an/](http://www.bavaria.co/7-2/quienes_somos_an/) Recuperado 18 de febrero de 2015

levadura, por esta razón la producción aun no crece a niveles como lo hace en países como Argentina o Chile.

#### 4.1.2.2 Competencia Actual

Las cervezas clasificadas como artesanales son producidas en pequeñas plantas (micro cervecerías ó bares) que elaboran cantidades bajas para un público específico. Los estándares, origen de materias primas y maduración son altos y se enfocan en ofrecer un producto Premium diferenciado.

Se estima que en Colombia hay alrededor de 30 micro cervecerías. Las marcas más reconocidas a nivel nacional son Palos de Moguer (Cervecería Colón) y Bogotá Beer Company (mayor productora de cerveza artesanal en Colombia).

En Boyacá actualmente se comercializan 4 marcas:



1. Bruder (Grupo Brumar)

- DESCRIPCIÓN EMPRESARIAL: Cervecería artesanal fundada en Tunja- Boyacá en el año 2009 por los hermanos Julián y

**Gráfico 2 : Bota Bruder** Eduardo Martínez, cuenta con una planta de producción ubicada en la ciudad de Tunja con 7 empleados y 3 puntos de venta propios dos en la misma ciudad.



- **PRODUCTOS:** Producción anual 500 hectolitros anuales; actualmente elabora y comercializa 7 tipos de cerveza tipo lager de las cuales 3 son de temporada es decir que no se distribuyen todo el año, estas son: Cervezas de frutas: Bruder Frutos rojos, Bruder Maracuyá, Bruder Naranja (4,5% volumen de alcohol); cervezas de la casa: Bruder rubia, Bruder Roja, Bruder Negra (4,5% volumen de alcohol) y la cerveza Imperial (9% volumen de alcohol).
- **PRECIOS:**
  - Vaso 330 ml: 1.95 \$U
  - Pinta 450 ml: 2.6 \$U
  - Jarra 1 Litro: 5.4\$U
  - Jarra 3 Litros: 15.74 \$U
  - Vaso alemán litro: 5.2\$U
- **PLAZA:** Cuenta con una planta de producción ubicada en la ciudad de Tunja con 7 empleados y 3 puntos de venta propios dos en Tunja (Unicentro y Centro) y uno en Duitama- Boyacá. Su única forma de comercialización es a través de los puntos de venta propios.
- **PROMOCIÓN:** Adicionalmente a la comercialización de cervezas, Bruder ha hecho esfuerzos de marketing promocionando material POP como: esferos, ruanas, botilitos, cartucheras, jirafas 3 litros y mini agendas.

También cuenta con una emisora virtual, tiene pautas radiales en la emisora POSITIVA, organizaron el club Bruder a través del cual se pueden acceder a concursos y precios especiales solo para clientes, y realizan eventos musicales y deportivos ocasionalmente en sus puntos de venta.<sup>8</sup>

## 2. Cervecería Artesanal Demao's:



Gráfico 3: Logotipo Demao's

Fuente: Pag web Bruder

\* DESCRIPCIÓN EMPRESARIAL: Cervecería artesanal fundada en Sogamoso- Boyacá en el 2010 por el señor Mauricio García; ubicada en la calle 34 # 10b-61 Barrio la pradera; la elaboración de la cerveza es totalmente natural no usan químicos, conservantes ni colorantes; las materias primas son importadas: la malta de cebada de Chile; el lúpulo de Estados Unidos y Argentina, y la levadura de Inglaterra.<sup>9</sup>

- PRODUCTOS: Producción 600 hectolitros anuales; actualmente elabora y comercializa 3 tipos de cerveza de estilo ale: Demao's Weizen, Demao's Scottish Red y Demao's Iris Dry Stout.<sup>10</sup>
- PLAZA: Las cervezas DEMAOS se distribuyen únicamente en un punto de venta propio integrado con la fábrica de la cerveza.

<sup>8</sup> <http://www.cervezabruder.com/2012/IngresoB.html>

<sup>9</sup> <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6872667>

<sup>10</sup> <http://www.historiacocina.com/es/cerveza-colombia>

- **PROMOCIÓN:** Actualmente la compañía no ha desarrollado estrategias de promoción y publicidad para sus productos.

**3. 1516 Brewing Company:**

- **DESCRIPCIÓN EMPRESARIAL:** Cervecería artesanal fundada el 20 de julio de 2010 en Sogamoso-Boyacá por el contador público Freddy Leonardo Rojas Vargas con la utilización de tecnología de punta y la asesoría y acompañamiento de un maestro cervecero peruano quien es el encargado de desarrollar su exclusiva receta, el nombre de la cervecería fue inspirado en la ley de pureza de la cerveza proclamada por Guillermo IV de Alemania, sus materias primas son importadas así: Maltas: de Argentina y Chile; Lúpulos: Estados Unidos.
- **PRODUCTOS:** Su capacidad actual de producción es de 6000 litros semanales; elabora y comercializa 3 tipos de cerveza: Roja: Monte Chacón; Negra: Santa Bárbara y Rubia: Mochacá<sup>11</sup> nombres inspirados en sitios turísticos de Sogamoso. Vende sus productos en 5 presentaciones básicas: barril, jirafa, jarra, vaso y lata.
- **PRECIOS:**  
Barril 60 litros: 236.8 \$U  
Barril 20 litros: 84.2 \$U  
Jirafa 3 Litros: 15.8 \$U

---

<sup>11</sup> <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6872667>

Jarra 1 Litro: \$ 5.27 \$U

Vaso 330 cc: 1.84 \$U

Lata 330 cc: 1.84\$U

- **PLAZA:** La cervecería 1516 cuenta con una planta de producción ubicada en la calle 11 # 54-04 Sogamoso- Boyacá y un punto de venta propio integrado en la planta, comercializa la cerveza enlatada en 6 bares de la ciudad de Sogamoso, 4 de la ciudad de Villa de Leyva y en otras ciudades como san gil, Casanare, Socorro. En todas estas ciudades está dando a conocer el producto dejándolo al precio de elaboración para abrir el mercado.
- **PROMOCIÓN:** Hasta el momento la cervecería 1516 no ha establecido estrategias de promoción, sin embargo ha desarrollado actividades como activación en los puntos de distribución de la cerveza dejando neveras con material P.O.P.; tiene pautas radiales en la emisora Toca estéreo, y eventos musicales en el punto de venta propio. Su página web es [www.cervereria1516.com.co](http://www.cervereria1516.com.co)

4. Donato (Empresa de licores de Boyacá S.A.):



DESCRIPCIÓN EMPRESARIAL: Cerveza Donato es el producto con el cual la Industria licorera de Boyacá empresa fundada por la Gobernación del departamento en el año 1924 incursionó en el

**Gráfico 4: Logotipo Donato**

Fuente: [cervezadonato.wordpress.com](http://cervezadonato.wordpress.com) mercado de la cervezas artesanales.  
Cerveza Donato

Hizo el lanzamiento al mercado de este producto en el año 2011; sus atributos lo hacen parecerse un poco a las cervezas industriales consumidas tradicionalmente en el departamento aunque mantiene el proceso de elaboración de las cervezas artesanales.

- **PRODUCTOS:** Producción 1000 hectolitros anuales; actualmente elabora una sola clase de cerveza: rubia tipo Pilsen. Las materias primas utilizadas son importadas; Malta de cebada: Chile; Lúpulo: Estados Unidos; Levadura de cerveza: Estados Unidos. Actualmente comercializa la cerveza en una sola presentación: barril de 50 litros.
- **PRECIOS:**  
Barril 50 litros: 131.6 \$U
- **PLAZA:** En un primero momento se intentó distribuir el producto en bares y restaurantes de la ciudad pero al ver el fracaso cambiaron de modelo. Actualmente no cuentan con un lugar propio de distribución, comercializan y promocionan la cerveza en fiestas populares, bazares y eventos masivos, adicionalmente la

distribuyen en restaurantes y bares de las 4 principales ciudades del departamento: Tunja, Duitama, Sogamoso y Villa de Leyva. proyectan en una segunda etapa del proyecto comercializarla en lata <sup>12</sup> y establecer un pub donde se pueda ofrecer el producto al público.

**PROMOCIÓN:** La promoción desarrollada por la empresa hasta el momento radica en la activación de puntos de comercialización en eventos populares, ferias y basares con degustadoras instaladas en puntos completamente marcados con la marca por medio de: sombrillas, carpas, sillas, mesas, pendones y vallas. Pautan en Radio 1 una emisora local de la ciudad de Tunja, en redes sociales desarrollaron un fan page y una cuenta en twitter. Adicional a eso han hecho patrocinios en eventos como fiestas en municipios y en algunos bares en Tunja.

#### 4.1.2.3 Clientes

Hombres y mujeres de 25 a 39 años de edad de estrato social 4, 5 y 6 ubicadas en la ciudad de Tunja-Boyacá, que busquen nuevas experiencias en productos y lugares que les genere exclusividad y distinción y que por este motivo están dispuestos a pagar un valor acorde a la calidad del producto.

#### 4.1.2.4 Proveedores

---

<sup>12</sup> <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7871784>

Proveedores para la fabricación: Estos son los que proveen de las materias primas para fabricar el producto: lúpulo, levadura, maltas y agua potable.

Lúpulo: El Lúpulo que se emplea en Magnus es de marca NotherBrewer y el proveedor es Distrines Ltda, una empresa colombiana, dedicada a la importación y venta de Insumos para la industria cervecera artesanal en el país ubicada en la ciudad de Bogotá. Este lúpulo tiene un “origen alemán, se empieza a cultivar desde 1980 en la región de hallertawer como una variedad de amargor y aroma tiene alto contenido de alfa ácidos. Útil para todos los tipos de cerveza, especialmente las cervezas lager, tipo Pilsner y Stout. Es utilizado para proporcionar amargura base en cervezas lager.”<sup>13</sup>

Levadura: La levadura utilizada por Magnus para fabricar sus cervezas es de marca Merquiam.

Maltas: La Malta empleada para la fabricación en Magnus es de la marca Distrines Ltda. la misma proveedora del Lúpulo. Esta empresa ofrece diferentes tipos de Maltas como lo son: Malta Pilsen, Malta Vienna, Malta Pale Ale, Malta Munich, Malta Biscuit, Malta Caramelo 20, Malta Caramelo 50, Malta Crystal, Malta Chocolate, Malta Negra y Malta de Trigo.

Para la elaboración de la cerveza artesanal la Malta es uno de los principales ingredientes ya que esta “se suele usar como fuente de azúcares para la fermentación de bebidas. Su

---

<sup>13</sup> <http://www.insumosdecerveza.com.co/> Consultado 19/02/15

fabricación comienza con unos ciclos de remojo o maceración de la cebada la cual se reblandece y se hincha por absorción del agua y de oxígeno del aire”<sup>14</sup>.

Agua potable: EL proveedor de agua para la ciudad es PROACTIVA ESP.

Proveedores para la comercialización: Estos proveen de los elementos necesarios para la venta: envases de vidrio, tapas y etiquetas.

Envases de vidrio y tapas: El proveedor de envases de vidrio y tapas es la Distribuidora Córdoba S.A.S.- Discordoba – Una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá que ofrece dentro de su portafolio envases y complementos para la fabricación y comercialización de alimentos, farmacéuticos, cosméticos y licores entre otros.

Etiquetas: El proveedor de las etiquetas es la imprenta Matiz, una empresa pequeña ubicada en la ciudad de Tunja con altas limitaciones en el volumen y acabados de trabajos grandes.

#### 4.1.2.5 Análisis competitivo: cinco fuerzas de Porter

El análisis que se ha realizado es con base en la industria cervecera artesanal de la región, debido a que esta es el área de producción de la empresa.

---

<sup>14</sup> <http://saborplace.com/blog/la-malta-en-la-cerveza/> Consultado 19/02/15



Tabla 4: Análisis competitivo: Cinco fuerzas de Porter

Poder de clientes	<b>ALTO</b>
Poder de proveedores	<b>ALTO</b>
Grado de rivalidad	<b>BAJO</b>
Amenaza de entradas	<b>BAJO</b>
Amenaza de sustitutos	<b>MEDIA</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis competitivo cinco fuerzas de Porter (2015)

Poder de clientes: ALTO

Los principales compradores son los consumidores finales, quienes gracias a la constante información por distintos medios se han vuelto cada vez más exigentes, buscando mejores precios, calidad y mayor variedad. Es por esto que en este mercado los clientes tienen un alto poder negociador ya que pueden cambiar de marca si no se encuentran satisfechos, además tienen en el mercado 3 opciones más de cervezas artesanales para escoger, junto con las cervezas importadas que entran en el mismo rubro.

Poder de proveedores: ALTO

En general, las materias primas requeridas para la elaboración de las cervezas artesanales como lo son: cebada, malta, lúpulo y levadura son de limitado acceso, los proveedores presentes en el mercado son pocos y deben importarlas por la carencia de estaciones climáticas en nuestro país. Se puede decir que los proveedores tienen un gran poder de negociación a pesar de que el sector cervecero sea muy concentrado y estas empresas tengan pocos clientes los costos son determinados por los proveedores.

#### Grado de rivalidad: BAJO

En el departamento existen 5 empresas que fabrican y comercializan cervezas artesanales, y hasta ahora han enfocado sus estrategias a la diferenciación, la publicidad y la calidad en el desarrollo de algún producto en particular. Con un 98% de participación en el mercado, es indudable que existe un Monopolio de Bavaria SabMiller en el mercado cervecero colombiano, sin embargo las estrategias de esta compañía se concentran en posicionar sus marcas haciéndolas ampliamente reconocidas, enfocados a tener liderazgo de costos y masificación, el mercado objetivo de ellos es muy diferente. Por ende el grado de rivalidad es bajo los grandes competidores están enfocados en objetivos diferentes a los pequeños productores.

Además esta industria se caracteriza por la diferenciación de productos, esto hace que no exista tanta competitividad ya que los consumidores tienden a tener una cerveza como favorita.

#### Amenazas de entradas BAJO

Para lograr ingresar en la industria cervecera artesanal a una escala alta comercialmente hablando es necesario realizar grandes inversiones de capital inicialmente en la consolidación de la planta de elaboración de la cerveza y posteriormente es indispensable realizar inversiones o alianzas con empresas relacionadas que hacen parte indispensable de la cadena de valor (Etiquetas, envases, transporte, etc.).

Además también es necesario conocer los gustos de los consumidores para poder lograr una variedad de cervezas acorde a las preferencias de los clientes.

Otra barrera de entrada importante es la necesidad de tramitar el registro INVIMA para poder comercializar productos como alimentos, bebidas y demás en puntos de venta no propios, esto requiere una inversión de tiempo y dinero alta que dificulta la entrada de nuevos competidores al mercado.

Esto quiere decir que la industria posee barreras altas de entrada que dificultan el ingreso de nuevos competidores al mercado.

Amenazas de sustitutos: BAJO

La amenaza de entrada de productos sustitutos en este caso en particular es baja, en el mercado existen productos que sustituyen el consumo de cerveza artesanal como lo son el vino y el aguardiente ya que este tipo de cerveza es considerado una bebida social. El aguardiente (destilado de caña de azúcar) es un producto que tiene una presencia muy fuerte en la cultura regional, sin embargo el consumo de cerveza artesanal ha tenido un crecimiento notable en la última década, los consumidores cada vez han desarrollado un gusto especial por probar nuevos y distintos sabores, haciendo que la cerveza artesanal tenga cada día más oportunidad y más presencia en la cultura Colombiana. Además las grandes marcas de cerveza tradicional y las marcas de aguardiente han enfocado sus estrategias en competir a un costo más bajo orientado a un mercado objetivo diferente.

¿Es atractiva la industria?

Como conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter podemos decir que la industria en la que se mueve la Cerveza Artesanal Magnus es medianamente atractiva, a pesar de que el poder de negociación tanto de clientes como de proveedores es alto, la industria tiene barreras altas de entrada que impiden que competidores locales nuevos ingresen al mercado, adicional a esto la amenaza de sustitutos es baja ya que estos han enfocado sus estrategias de una manera diferente, esto es ofreciendo productos con un costo inferior enfocados en un mercado diferente.

## **4.2 ANALISIS DE LA EMPRESA**

### 4.2.1 Historia

La empresa: Grupo Empresarial Magnus S.A.S., para Martínez, (2014), está una compañía fundada en enero del 2012, dedicada a la elaboración de cervezas artesanales Premium 100% naturales con materias primas de alta calidad, sin estabilizantes, azúcares y sin pasteurización violenta. La cervecería ha desarrollado 3 recetas exclusivas logradas con un proceso exigente en la investigación e innovación constante. Se cataloga como una microempresa por la cantidad de socios (empleados) y el capital que mueve.

La sociedad fue constituida por 3 personas: Leonardo Cepeda (Gerente), Fredy Parra (Distribución y ventas) Edgar Cepeda (investigación & desarrollo y producción), estos dos últimos con un enfoque muy diferente del negocio de acuerdo a sus propias experiencias laborales.

Edgar Cepeda Ingeniero industrial de profesión siempre ha creído que la calidad del producto debe ser la base constructora de la empresa, por ende que la forma de competir es a través de la calidad y que la promesa de venta debe ser + CALIDAD X + PRECIO.

Fredy Parra por su parte y de acuerdo con su experiencia en ventas en cervecerías industriales nacionales, creía que el camino estaba en competir por medio de una estrategia de precio, igualando el producto al líder del mercado (Cerveza industrial), así esto implicara sacrificar la calidad del producto.

Esta disyuntiva en el concepto de fondo del negocio hizo que se presentara una disolución en el mes de septiembre del año 2012, haciendo que Fredy Parra desistiera de su presencia en el negocio.

A partir de este momento Edgar Cepeda siguió en el departamento de investigación y desarrollo (I+D) y Leonardo Cepeda tomo las riendas de la parte comercial, manteniendo el concepto inicial de + CALIDAD por + PRECIO.

A comienzos del 2013 se empieza un arduo trabajo en la recolección de la documentación técnica necesaria y la estandarización de procesos para obtener el Concepto Favorable del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA); entendiéndose como Concepto favorable a la máxima calificación emitida por este ente a las empresas de alimentos y bebidas por cumplir con los parámetros exigidos que permite ofrecer y comercializar productos aptos e inoocuos para el consumo, luego de la recopilación de la

documentación fue necesaria la visita realizada en Mayo de 2013 logrando así este concepto, catalogándose como la UNICA micro cervecería de la región con dicho mención.

Con el pasar del tiempo la empresa ha ido creciendo y así mismo sus necesidades de expansión en cuanto a mercado, esperan convertirse en una gran compañía reconocida por el valor diferencial con relación al producto, procesos, servicio y los más importante de todo brindarle a los Colombianos nuevos sabores de cerveza artesanal.

Actualmente cuenta con una capacidad de producción de 3960 litros el equivalente a 12.000 botellas de 330cc por mes, 3 tipos de cervezas (Rubia, roja y negra). Tiene una planta de producción en la avenida norte # 71- 44 en Tunja- Boyacá, donde elabora la cerveza artesanal y la vende en su punto de venta integrado.

Gráfico 5: Presencia en la ciudad de Tunja - Boyacá, Colombia



Fuente:<http://wsp.presidencia.gov.co/porta/Especiales/encuentros-regionales/Paginas/colombia.aspx>

Adaptado por la autora. Consultado 12 de mayo de 2015

Gráfico 6: Mapa de ubicación en la ciudad de Tunja



Fuente: <https://es.pinterest.com/pin/472174342153197335/> Consultado 12 de mayo de 2015

#### 4.2.2 Misión/ Visión y valores

##### Misión

Somos una microempresa Colombiana dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal, elaborada con los más altos estándares de calidad como sabor intenso, aroma y frescura, con el fin de ofrecer una alternativa diferente de cerveza 100% natural, para aquellas personas que deseen consumir una bebida que les genere status y exclusividad.

##### Visión

En el año 2018 Grupo Empresarial Magnus S.A.S, será reconocido regionalmente en el departamento de Boyacá como alternativa de consumo de cerveza artesanal, logrando

fidelidad, confiabilidad y exclusividad a nuestros clientes, con base en planeación y organización integral que responda a las exigencias del mercado y de la misma forma contribuiremos a nuestro entorno ambiental.

#### Valores

- **Calidad:** Somos exigentes en la selección de nuestras materias primas y en nuestro proceso de elaboración para poder ofrecer cervezas de la máxima calidad.
- **Autenticidad:** Nuestras cervezas están elaboradas sólo con ingredientes naturales siguiendo recetas tradicionales para lograr un sabor auténtico.
- **Tradicición:** El proceso de elaboración de nuestras cervezas respeta la tradición con recetas originales y únicas.

#### 4.2.3 Mix de marketing actual

**PRODUCTO:** En este momento la empresa concentra todos su esfuerzos en el producto, manteniendo una investigación constante para poder dar mejoras a las cervezas existentes, hasta ahora ha logrado desarrollar 3 recetas de cerveza artesanal, con una mezcla ideal de maltas importadas, lúpulos de origen alemán, frutos y esencias de la región. Su presentación actual es en envase de vidrio de 330 cc etiquetado y rotulado con el logo de la empresa.



### Stout - ALE (negra)



Cerveza oscura, espuma cremosa y cuerpo robusto debido a la mezcla de maltas Pilsen, caramelo y especiales de origen americano y europeo; las cuales aportan sabores a chocolate y café. Su amargor es medio, sabor y aroma afrutado gracias a la combinación de lúpulos nobles del Reino Unido, Alemania y Estados Unidos. Tipo Ale y con sedimento debido a su fermentación generada por levaduras de origen belga.

### Ámbar - ALE (Roja)



Cerveza ámbar a rojizo intenso, espuma cremosa y cuerpo medio. Presenta sabores a caramelo y nuez y gracias a las maltas de origen americano y europeo. Su amargor es medio-bajo, delicado sabor y aroma floral. Tipo Ale y con sedimento debido a su fermentación generada por levaduras de origen belga.

### Dorada- ALE (Rubia)



Cerveza dorado oscuro a ámbar, espuma blanca y persistente, cuerpo medio. Sabores intensos de malta de cebada con ligeros toques dulces; debido a la mezcla de maltas americanas y europeas. Su amargor es moderado a alto, sabor y aroma delicado floral con ligeros toques frutales, gracias a la combinación de lúpulos nobles del Reino Unido, Alemania y Estados Unidos. Tipo Ale y con sedimento debido a su fermentación generada por levaduras de origen belga.

PRECIO:

Jarra: 7,36 \$\$

Litro: 5,8 \$\$

Vaso: 2 \$\$

**PLAZA (CANALES DE DISTRIBUCIÓN):** Actualmente la empresa consta de un sistema de distribución muy básico, solamente vende sus productos en el punto de venta integrado en la planta de producción; esto debido a la carencia de licencias (en trámite) para poder comercializar en puntos de venta diferentes al propio.

**PROMOCIÓN:** Hasta la fecha la empresa solamente ha desarrollado una actividad de publicidad o promoción, esta es el lanzamiento del punto de venta propio pero a partir de ese momento las actividades publicitarias quedaron en stop.

#### 4.2.4 Proceso de elaboración

Inicialmente se recibe y almacena la materia prima (Maltas de cebada, lúpulos y levaduras) sobre estructuras de madera para evitar el contacto con el piso en algunos casos y en otros se acopia en neveras para evitar su envejecimiento prematuro; posteriormente se realiza el pesaje y el molido de la malta de cebada, esto con la intención de separar el grano de la cascara y así hacer más eficiente la maceración.

Luego se prepara el agua pasándola por el filtro de carbón para eliminar el cloro, se verifica el PH que debe ser igual a 6 y se pone en cocción hasta que alcance los 70° C. Cuando se

llega a esta temperatura, se dispone el agua preparada dentro del macerador. El proceso de macerado es de infusión simple: Este es el método más simple, y se usa para la mayoría de los estilos de cerveza. Consiste en mezclar la totalidad de la malta o las maltas molidas con agua caliente, la temperatura del macerado debe ser entre 62 ° y 64°C y debe estar en movimiento constante por 60 minutos. Se debe subir la temperatura hasta 68°C por 10 minutos. Al final se incrementa la temperatura a 72°C para dar paso al lavado del grano. Al concluir esta etapa del proceso se debe realizar una prueba de yodo para verificar la ausencia de almidones en el mosto.

Posteriormente se debe tener agua a una temperatura de 76°C; en la olla de preparación de agua se riega el lecho filtrante con el objetivo de lavar el grano y extraer la mayor cantidad de azúcares posible. Cuando la densidad del mosto en la olla de hervido se cumple, se debe detener el lavado del grano.

Inmediatamente se recibe el mosto del macerador, y se pone en fuego alto hasta que llegue al hervor. Se empiezan a hacer las adiciones de lúpulo en tiempos diferentes dependiendo de la receta seleccionada, este le dará olor, sabor y color a la cerveza. El tiempo de hervido debe ser mínimo de 60 minutos.

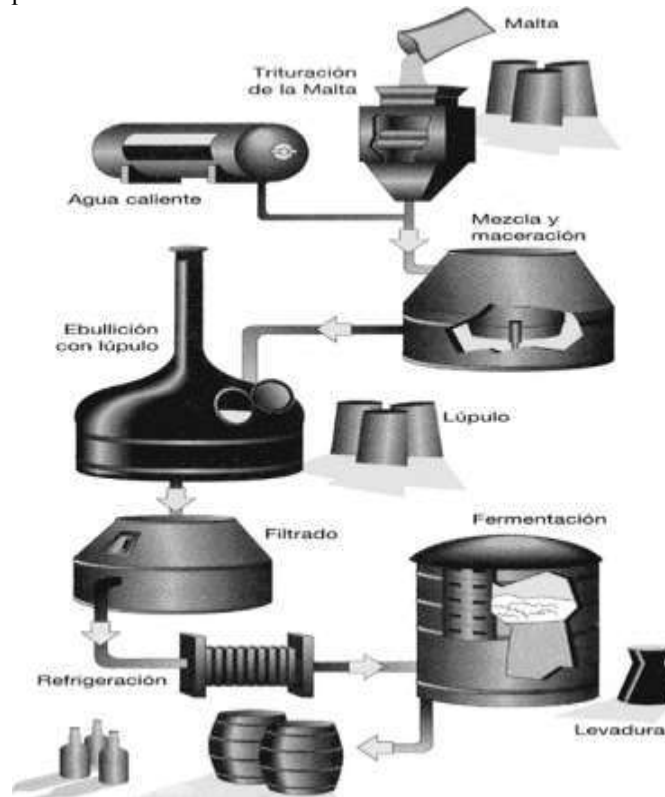
A continuación se debe hacer girar el mosto a una velocidad constante y lenta de forma tal que el trun caliente se compacte en el fondo y no se vaya a la fermentación. Esto solo durante 5 minutos. Luego de haber transcurrido estos 5 minutos se debe enfriar el mosto en el menor tiempo que sea posible hasta que llegue a una temperatura de 20° C a 25°C,

con esto se pretende preparar el mosto para la inoculación de levaduras este último ingrediente clave en el desarrollo de cervezas artesanales. En el tiempo de enfriamiento del mosto es necesario preparar las levaduras rehidratándolas para someterlas a fermentación. En el momento en que el mosto alcance la temperatura esperada se debe adicionar la levadura en los tanques de fermentación y se mezclan por 15 minutos.

Luego hay que esperar un lapso de 7 días, tiempo en el cual se deben tomar muestras diarias para verificar el estado del proceso de fermentación. Cuando se alcanza la estabilidad se procede a la Maduración; aquí se retiran todas las levaduras y todas las impurezas que puedan tener los fermentadores y se esperan 7 días más. Por último y no por eso menos importante se realiza el embotellado (en este caso manual) para que en este último paso suceda una segunda fermentación y posteriormente una gasificación natural. Al final se ejecuta el enrotulado y el almacenamiento del producto envasado.

## Proceso de producción de Cerveza artesanal Magnus

Gráfico 7: Proceso de producción de cerveza artesanal



Fuente: [http://www.bolsonweb.com/cerveza\\_bolson\\_patagonia\\_argentina\\_produccion.htm](http://www.bolsonweb.com/cerveza_bolson_patagonia_argentina_produccion.htm) Consultada 18/ febrero de 2015

#### 4.2.5 Análisis DOFA: Grupo empresarial Magnus S.A.S.

Tabla 5: Análisis DOFA: Grupo empresarial Magnus S.A.S.

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p><b>F1:</b> Producto diferenciado de alta calidad.</p> <p><b>F2:</b> Única empresa con certificado INVIMA de sus productos.</p> <p><b>F3:</b> Productos desarrollados artesanalmente con los mayores estándares de materias primas.</p> <p><b>F4:</b> Personal capacitado y calificado.</p>	<p><b>D1:</b> Falta de recursos financieros para expandir el negocio.</p> <p><b>D2:</b> Falta de posicionamiento y reconocimiento de marca.</p> <p><b>D3:</b> Falta de conocimiento del target con respecto a los productos.</p> <p><b>D4:</b> Limitada capacidad de producción en comparación con las grandes marcas.</p> <p><b>D5:</b> Distancia del punto de venta a los puntos comerciales de la ciudad.</p>
		ANÁLISIS EXTERNO	ESTRATEGIAS FO
<p>O1. Escasa oferta de Pubs en la zona.</p> <p>O2: Posibilidades de crecimiento y expansión ampliando la red de distribución a través de terceros.</p> <p>O3: Desarrollo de nuevos productos para nichos de mercado específicos: Mujeres, eventos empresariales, etc.</p> <p>O4: Alianzas estratégicas con restaurantes que atiendan el mismo público objetivo de la marca.</p> <p>O5: Capacidad de producción instalada ociosa.</p> <p>O6: Calidad de estilos como una herramienta</p>		<p><b>F1, O2:</b> Aprovechando los productos de alta calidad logrados crear alianzas estratégicas a través de terceros para ampliar la red de distribución.</p> <p><b>F2, O4, O5:</b> Creación de alianzas para la distribución en pubs y restaurantes que atiendan el mismo público objetivo que la marca aprovechando el hecho de es la única empresa con registro INVIMA para poderlo hacer.</p> <p><b>F3, O3:</b> Desarrollo de nuevos productos para nichos de mercado específicos aprovechando las recetas logradas artesanalmente.</p> <p><b>F1, O6:</b> Participación en festivales que incentiven el consumo de cerveza artesanal y la creación de una cultura cervecera.</p>	<p><b>O2, O4, D2:</b> Crear alianzas estratégicas con otros pubs y restaurantes para la distribución de los productos de Magnus.</p> <p><b>O1, D2:</b> Contemplar la posibilidad a futuro de franquiciar la marca ofreciendo todo el now how desarrollado.</p> <p><b>O3, D1:</b> Creación de nuevos productos para públicos específicos postulándose a programas como FONDOEMPRESAR para obtener recursos con el fin de ejecutarlos en estas unidades de negocio nuevas.</p> <p><b>O7, D4, D2:</b> Desarrollo de un</p>

	<p>para la construcción de una cultura cervecera en la región.</p>		<p>plan de mercadeo en el que se incluya la participación en festivales para generar reconocimiento de marca.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>A1:</b> Competidores con mayor variedad de productos.  <b>A2:</b> Mayor reconocimiento de marca de la competencia.  <b>A3:</b> Creación de nuevas micro cervecera artesanales.  <b>A4:</b> Llegada de cerveceras artesanales con presencia nacional a la ciudad.  <b>A5:</b> Cambio en las reglamentaciones gubernamentales.  <b>A6:</b> Hábitos de los consumidores con relación a la preferencia de cervezas de producción masiva a un costo inferior.  <b>A7:</b> Carencia de una cultura cervecera por parte del consumidor.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>F1, A1:</b> Desarrollo de nuevos productos para nuevos nichos de mercado y así ampliar el portafolio de productos.  <b>F3, A2:</b> Desarrollar campañas publicitarias para poder consolidar un reconocimiento de marca destacando la calidad de productos desarrollados artesanalmente con los mayores estándares de materias primas.  <b>F2, A4:</b> Incrementar las barreras de entrada al mercado cervecero regional haciendo alianzas estratégicas con pubs y restaurantes para la distribución.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>D1, A1:</b> Buscar recursos financieros en programas gubernamentales como FONDO EMPRENDER para poder incrementar la variedad de productos en el portafolio.  <b>D2, A6:</b> Hacer una investigación de mercados para conocer las preferencias de sabor de los clientes en la región.  <b>D3, A2:</b> Consolidar un plan de mercadeo para generar mayor reconocimiento y posicionamiento de marca.</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

## **4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### 4.3.1 Metodología de la investigación

Para construir un plan comercial eficiente, en el cual queden evidenciadas las estrategias más indicadas para el reingreso de la empresa Magnus S.A.S. al mercado fue necesaria la realización de un estudio de mercado que nos permitió determinar los atributos más relevantes para los clientes al momento de adquirir una cerveza artesanal, el conocimiento de la marca de cerveza artesanal Magnus, la intensidad de compra y la mejor ubicación de puntos de venta propios o de terceros en el mercado.

### 4.3.2 Diseño de la investigación

El estudio realizado es de tipo descriptivo: en este se describen características del mercado objetivo, a través de encuestas, entrevistas y observación; con la finalidad de recopilar, analizar e interpretar la información y así realizar una propuesta comercial. La información que se manejó fue de carácter cualitativo y cuantitativo. Para el uso de la información cuantitativa se trabajó por medio de una muestra representativa de la población.

### 4.3.3 Identificación del problema

Actualmente la empresa grupo empresarial Magnus s.a.s. lleva funcionando en la ciudad de Tunja tres años y su actividad económica principal es la elaboración y comercialización de cervezas artesanales en tres sabores; en este tiempo la empresa no ha logrado posicionar sus productos en el mercado debido a que su enfoque se ha dado solamente a la



investigación y desarrollo de nuevos productos, llevando a la improvisación en el diseño y la implementación de estrategias comerciales enfocadas al público objetivo y por ende al malgasto de recursos económicos. Además de esto se detecta que hay un escaso conocimiento de la cerveza artesanal por parte de la población de la ciudad de Tunja, se desconocen a profundidad las características principales del producto, y los beneficios de su consumo.

#### 4.3.4 Pregunta de investigación

¿Es adecuada la manera en la que la empresa Grupo Empresarial Magnus S.A.S. ingresa en el mercado para posicionar sus productos en la ciudad de Tunja- Boyacá?

#### 4.3.5 Objetivo de la investigación de Mercado

##### Objetivo general

Proponer estrategias comerciales utilizando la información recopilada durante el estudio de mercados.

##### Objetivos específicos

- Indagar el conocimiento de marca.
- Identificar gustos, preferencias y hábitos de consumo.
- Identificar la competencia directa
- Observar el comportamiento de los clientes en el punto directo de distribución.

#### 4.3.6 Fuentes de información

##### Secundarias

Para el conocimiento de la población se trabajó con las bases de datos suministradas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, actualizadas al año 2011. Además se consultó información actualizada sobre el consumo de este tipo de productos a nivel nacional y departamental, especialmente información electrónica e impresa.

##### Primarias

Inicialmente se acudió al dialogo directo con los socios para la construcción de antecedentes, elaboración del diagnóstico actual y proyecciones a nivel empresarial. A continuación, para la recolección de la información de estrategias comerciales de la competencia se realizó un trabajo de campo directamente en cada uno de los establecimientos, tal como se puede evidenciar en el informe de este estudio. Y finalmente se realizaron encuestas al mercado objetivo, en empresas públicas y privadas, universidades, y lugares de visita del target en la ciudad de Tunja Boyacá (Ver anexo 1).

##### Pregunta

- Objetivos
- Hipótesis
- Fuentes de información
- Técnica

- Instrumento
- Elaboración de la encuesta
- Población
- Muestra
- Ficha técnica
- Resultados y hallazgos

#### **4.3.7** Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

La técnica usada para la recolección de información primaria fue la encuesta y el instrumento de recolección utilizado fue un cuestionario con preguntas de selección múltiple. Estas preguntas se construyeron con un lenguaje simple de comprender con el fin de facilitar su aplicación.

Dentro de la encuesta existen varios filtros que iban limitando la población a entrevistar, con el fin de definir con mayor eficiencia el público objetivo real de los productos.

#### **4.3.8** Procedimiento para la elaboración de la encuesta

1. Determinación de las variables a estudiar.
2. Operacionalización de las variables.
3. Diseño del cuestionario.
4. Selección de la escala de valoración para las respuestas.

5. Prueba piloto para comprobar la claridad del cuestionario y la pertinencia de todas las preguntas planteadas.
6. Ajustes a las preguntas con relación a la retroalimentación recibida posterior a la prueba piloto.
7. Implementación del cuestionario de forma directa en puntos de congruencia del público objetivo, y a través de internet.
8. Extracción de la información para su posterior análisis.
9. Análisis de los resultados y hallazgos.

#### 4.3.9 Target

Hombres y mujeres entre 25 y 39 años de edad de estrato social 4, 5 y 6 ubicadas en la ciudad de Tunja-Boyacá, que busquen nuevas experiencias en productos que les genere exclusividad y distinción.

#### 4.3.10 Población y muestra

La ciudad de Tunja para el año 2011 tiene una población de 174.979 habitantes, de los cuales 83.374 son hombres y 91.605 son mujeres. Para el estudio se trabajó con la siguiente población:

Tabla 6: Población ciudad de Tunja 25 a 39 años. Año 2011

<b>Grupos de edad</b>	<b>TOTAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
25-29	16.400	7.721	8.679
30-34	14.010	6.733	7.277
35-39	12.347	5.609	6.738
<b>TOTAL</b>	<b>42.757</b>	<b>20.063</b>	<b>22.694</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE (2015)

Para el cálculo de la muestra se trabajó con la fórmula de poblaciones finitas teniendo en cuenta:

Nivel de error: 5%.

Nivel de confianza: 95%.

Probabilidad esperada:  $p \cdot q = 0,5$ .

Total de la población: 42.757 Habitantes.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot (p \cdot q)}{Z^2 \cdot (p \cdot q) + N \cdot e^2}$$

Dónde:  $Z = 1.96$ ;

$(p \cdot q) = (0,5 \cdot 0,5)$

$e = 0.05$

$n = \frac{42.757 (1,96)^2 (0.5 \cdot 0.5)}{(1,96)^2 (0.5 \cdot 0.5) + 42.757 \cdot 0.0025} = 380$  encuestas

$n = 380$  encuestas

$n = 380$  encuestas

#### 4.3.11 Ficha técnica de la investigación

Tabla 7: Ficha técnica: Investigación de mercados

FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	
<b>Universo</b>	Hombres y mujeres de 25 a 39 años de edad.
<b>Ámbito geográfico muestral</b>	Tunja- Boyacá
<b>Unidad muestral</b>	Hombres y mujeres de 25 a 39 años de edad de estrato 4,5 o 6, con ingresos superiores a US \$600.
<b>Técnica de muestreo</b>	Muestreo aleatorio simple
<b>Error muestral</b>	5%
<b>Nivel de confianza</b>	95% ( $p = q = 0,5$ )
<b>Fecha de elaboración del estudio</b>	5 de enero a 31 enero de 2015

Fuente: Elaboración propia (2015)

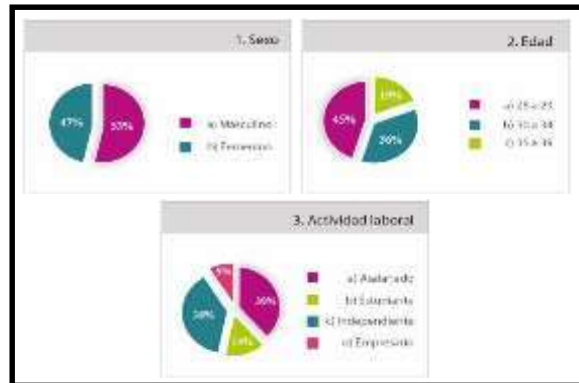
#### 4.3.12 Resultados y hallazgos

##### 4.3.12.1 Perfil demográfico de los encuestados

En el estudio realizado se encontró que el 53% de la población corresponde a hombres y el 47% a mujeres; el rango de edad más recurrente entre los encuestados esta dado entre los

25 y 29 años de edad con un 45% y la actividad laboral más representativa en la investigación es el asalariado con 39%. De acuerdo a la información obtenida se confirma el target inicialmente propuesto para el estudio.

Gráfico 8. Perfil sociodemográfico de los encuestados

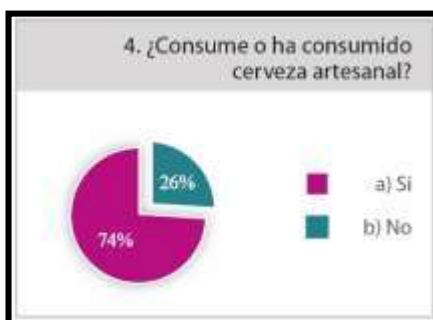


Fuente: Elaboración propia (2015)

#### 4.3.12.2 Consumo de cerveza artesanal

Se encontró que el 74 % de la población encuestada consume o ha consumido alguna vez cerveza artesanal y el 26% no consume el producto; lo que se evidencia es que la mayoría de la población tiene un conocimiento de este, y que solamente un grupo pequeño se debe trabajar para incentivarlo a que lo deguste.

Gráfico 9: Consumo de cerveza artesanal

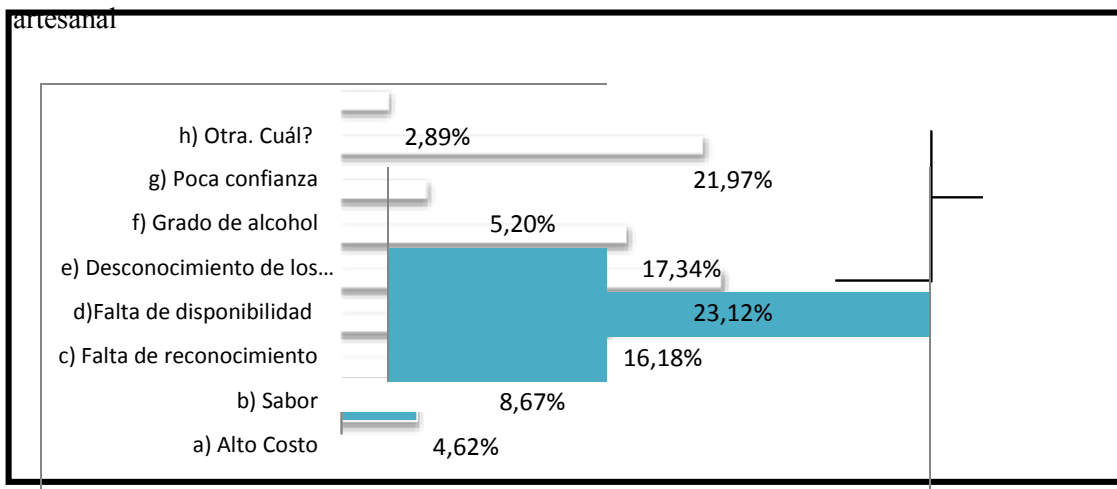


Fuente: Elaboración propia (2015)

#### 4.3.12.3 Factores que hacen que no sea consumidor de cerveza

De la población que afirmó no consumir o haber consumido cerveza artesanal se identifican que los factores más relevantes para su negativa al consumo son: Poca confianza en el producto y poca disponibilidad en puntos de venta. Ante esta realidad es necesario que la empresa realice campañas informativas en donde se dé a conocer las características, beneficios y ventajas del producto con el fin de generar seguridad en el público que aún no lo ha consumido. Además es necesario hacer presencia en los establecimientos que promueven este tipo de productos para posicionar la marca con los nuevos consumidores y fidelizar a los actuales.

Gráfico 10: Factores de no consumo de cerveza

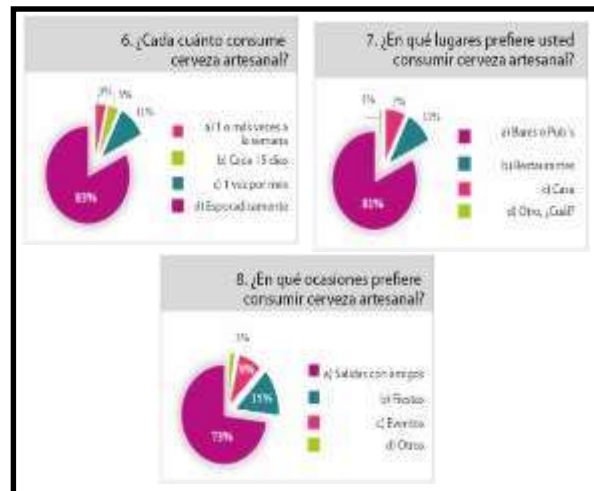


Fuente: Elaboración propia. (2015)

#### 4.3.12.4 Hábitos de consumo

Observando los datos obtenidos analizamos que el 83% de la población encuestada consume ocasionalmente cerveza artesanal y el 81% prefiere hacerlo en Bares o Pubs. La ocasión de preferencia de consumo de cerveza artesanal es en salidas con amigos con un 73%. En este caso queda evidenciado que es necesario generar eventos de integración social con alguna frecuencia establecida donde se incentive el consumo del producto de una manera más habitual, en diferentes establecimientos como bares, pub's y restaurantes.

Gráfico 11: Hábitos de consumo.



Fuente: Elaboración propia (2015)

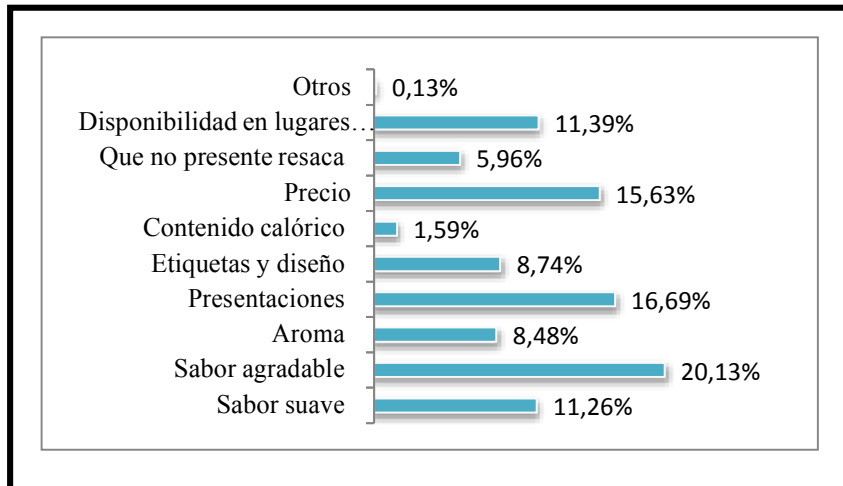
#### 4.3.12.5 Importancia de los atributos del producto

Analizando los datos obtenidos en los que se propusieron 10 atributos para seleccionar el más importante al momento de consumir cerveza artesanal encontramos que los más importantes son: el sabor agradable con un 20,13%, las presentaciones con un 16,69% y el precio con un 15,63%. Garantizar desde el proceso de elaboración la calidad del producto



donde siempre se mantenga su sabor suave y agradable sin que sufra alteraciones, desarrollar nuevas presentaciones que faciliten la adquisición del producto en diferentes ocasiones y lugares siempre conservando un precio asequible asociado con la calidad del producto.

Gráfico 12: Importancia de atributos de producto

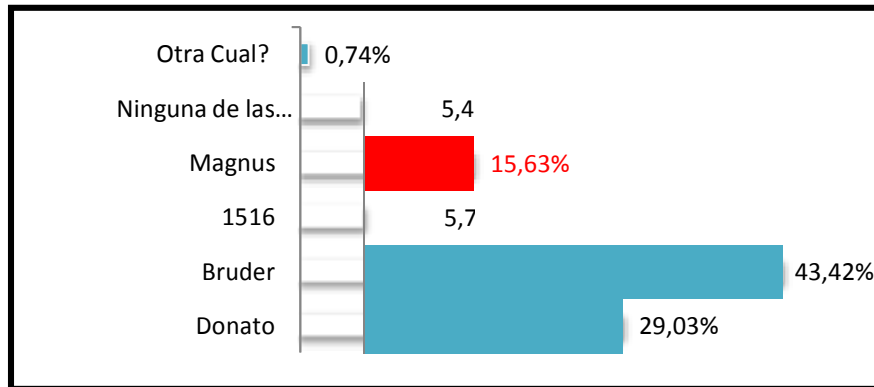


Fuente: Elaboración propia (2015)

#### 4.3.12.6 Conocimiento de marcas

Dentro de las 4 marcas presentes en el mercado del departamento de Boyacá encontramos que la marca más reconocida por la población encuestada es Bruder con un 40%, seguida por la marca Donato con un 29% y en el tercer lugar se encuentra nuestra marca con tan solo un 16%. Se deben empezar campañas publicitarias de divulgación para dar a conocer la marca y generar así un posicionamiento en el público objetivo.

Gráfico 13. Conocimiento de marcas



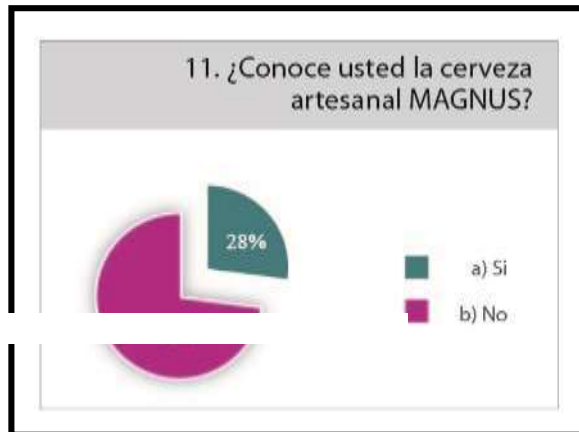
Fuente: Elaboración propia (2015)

#### 4.3.12.7 Conocimiento de la marca MAGNUS:

Se encuentra que de la población encuestada el 72% NO CONOCE la cerveza artesanal Magnus y solo el 28% si la conoce. Con este interrogante se corrobora que la marca no es reconocida en el mercado como quedó demostrado con la anterior pregunta donde tan solo el 16% la conoce dejándola en el penúltimo lugar de las 4 presentes en el mercado.

Para contrarrestar esto es necesario desarrollar inicialmente una campaña de degustación con el fin de dar a conocer el producto y así lograr que el mercado objetivo lo conozca. Posteriormente se deben implementar campañas publicitarias en diferentes medios, desarrollo de relaciones públicas, creación de alianzas estratégicas con diferentes establecimientos ubicados en puntos estratégicos de la ciudad en los cuales se promoció, comercialice y promueva el consumo de este tipo de productos, en estos puntos aliados se trabajara el material PLV para reforzar el reconocimiento de marca.

Gráfico 14: Conocimiento de la marca MAGNUS



Fuente: Elaboración propia (2015)

#### 4.3.12.8 Población que SI conoce la marca de cerveza artesanal MAGNUS

La población encuestada que conoce la cerveza artesanal MAGNUS afirma que los atributos más destacados de este son: el sabor con un 59% seguido por el aroma con 18%. Queda evidenciado así que la empresa cuenta con un buen producto en cuanto a que el sabor y el aroma son los atributos que realmente caracterizan una buena cerveza. La carencia en este caso está en el desconocimiento por parte del público objetivo. Es pertinente diseñar e implementar estrategias de marketing enfocadas a destacar todos sus atributos.

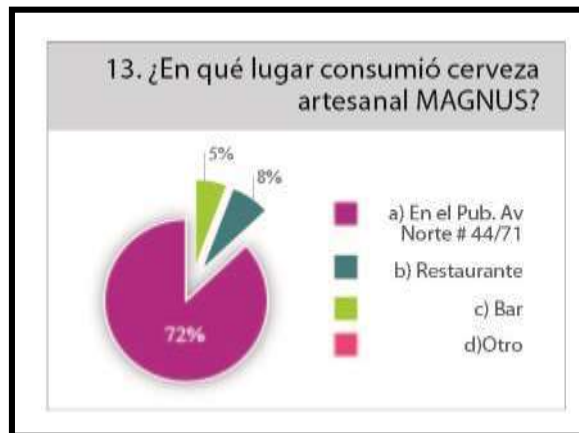
Gráfico 15: Atributo destacado de la cerveza artesanal Magnus



Fuente: Elaboración propia (2015)

El lugar en donde la mayoría de las personas encuestadas consumieron la cerveza artesanal Magnus fue en el pub propio ubicado en la Av. Norte # 44-71. Falta presencia en otros puntos de consumo de este tipo de productos.

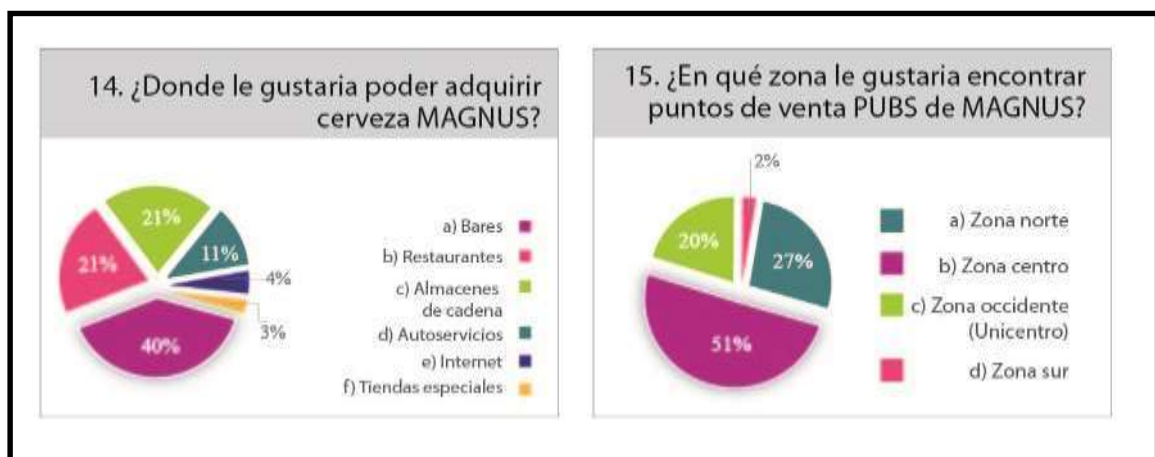
Gráfico 16: Lugar de consumo de Magnus



Fuente: Elaboración propia (2015)

Por ultimo a esta población que conoce la marca Magnus le gustaría poder adquirir la cerveza en bares 40%, o almacenes de cadena y restaurantes con 21%. Preferiblemente ubicados en la zona centro de la ciudad (51%). Esto se logrará a través de alianzas estratégicas con bares y restaurantes que trabajan con este tipo de productos ubicados preferiblemente en las zonas centro y norte de la ciudad.

Gráfico 17: Lugares de preferencia para adquirir Magnus

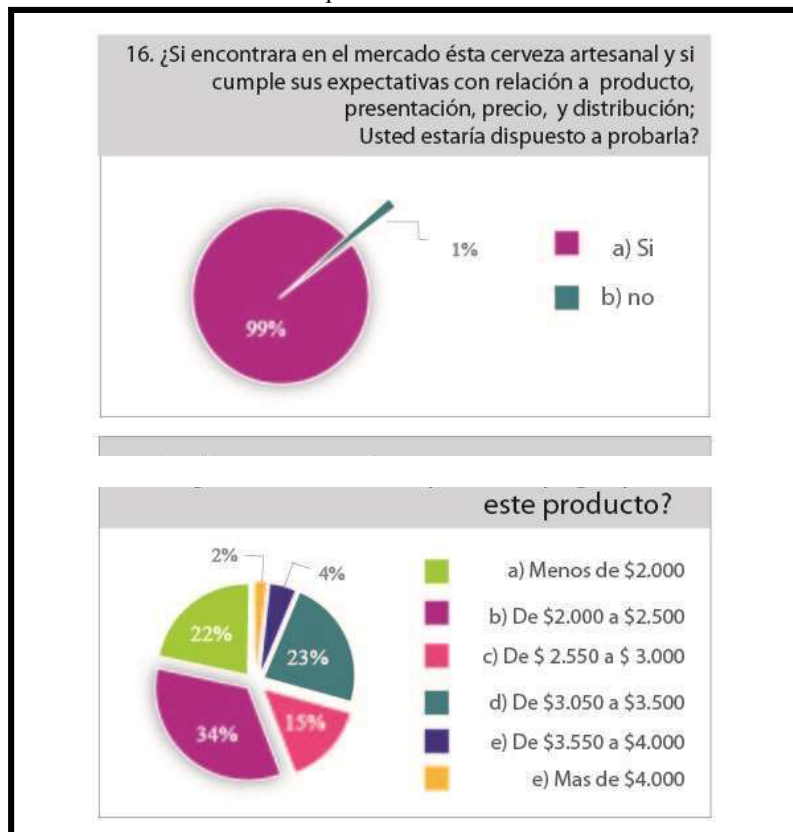


Fuente: Elaboración propia (2015)

#### 4.3.12.9 Intensión de compra:

En cuanto a la intención de compra encontramos que el 99% de la población encuestada que no conocía la cerveza artesanal Magnus estaría dispuesto a probarlo, y tendría la intención de pagar entre \$ 2.000 y \$3.500 colombianos esto en un 72% de la población. Esto refleja el gran potencial del mercado con una alta intención de compra, en este caso la empresa debe reflexionar la manera de trabajar el precio ya que este se encuentra por encima del rango de preferencia de los encuestados.

Gráfico 18: Intensión de compra

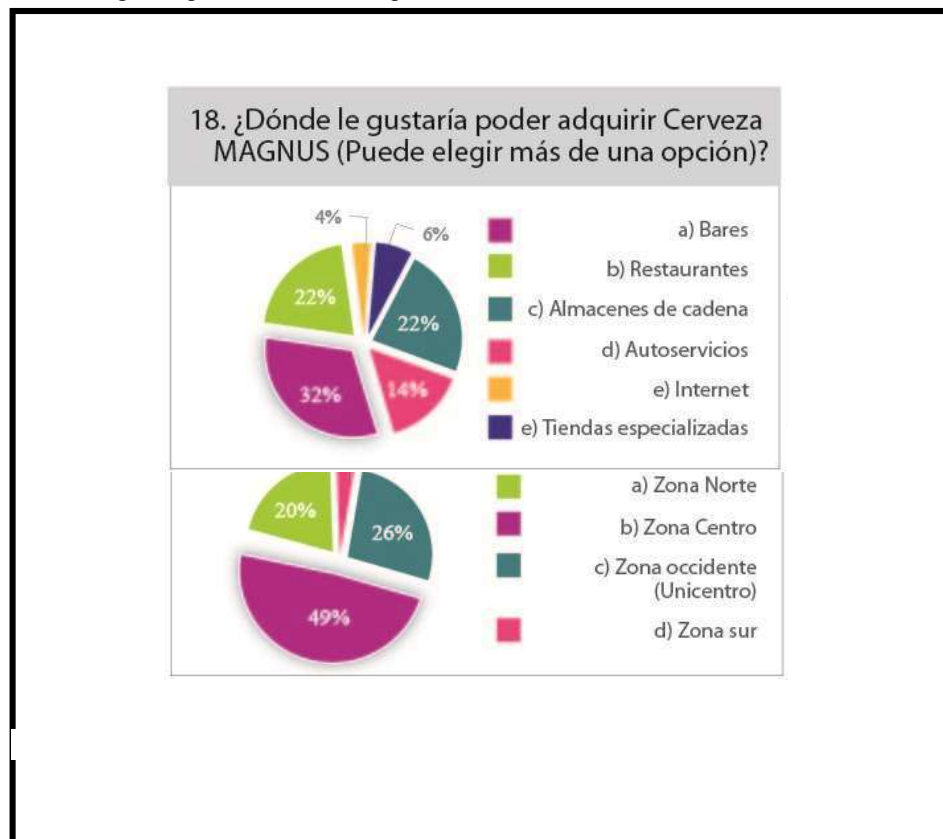


Fuente: Elaboración propia.(2015)

#### 4.3.12.10 Lugar de compra:

Con relación a la zona en donde le gustaría encontrar puntos de venta de la cerveza artesanal Magnus el 49% prefiere que estos esten en el centro, el 26% en la zona occidente (unicentro) y el 20% en la zona norte de la ciudad. Y la preferencia de lugares donde adquirir el producto esta en bares y restaurantes con un 42%. Para satisfacer estas preferencias se deben gestionar alianzas estratégicas con bares y restaurantes que trabajan con este tipo de productos ubicados preferiblemente en las zonas centro, occidente (Unicentro) y norte de la ciudad. Hay que tener en cuenta que esta población es la que se debe captar con mayor empeño ya que es no tienen un conocimiento del producto pero tienen la intensión y la capacidad económica para adquirirlo.

Gráfico 19: Lugar de preferencia de compra



Fuente: Elaboración propia (2015)

A partir de la información recolectada y analizada se pueden establecer las siguientes conclusiones del trabajo de campo realizado

A partir del análisis de las encuestas se encuentra en un alto porcentaje la desconfianza del consumidor hacia productos artesanales, para el caso Cerveza Magnus. Se infiere que esta desconfianza es debida al desconocimiento, por parte del consumidor, acerca de los procesos de elaboración del producto, en este supuesto existe una debilidad por parte del empresario, quien debe socializar el proceso de elaboración con sus consumidores.

Por otra parte los encuestados manifiestan la ausencia del producto en diferentes puntos accesibles al consumidor, es decir, faltan estrategias de mercadeo que permitan dar a conocer y distribuir el producto en diferentes puntos de la ciudad. No se puede descuidar las alianzas estratégicas, publicitarias y de mercado que permiten la inclusión del producto en diferentes escenarios. Es de suponer que la administración y el área de mercadeo estarán pendientes de ejecutar las estrategias necesarias de mercadeo.

La población objeto de estudio manifiesta no conocer la marca de la cerveza artesanal Magnus S.A.S., al igual que el párrafo anterior se presume que este desconocimiento es debido a la ausencia de campañas publicitarias y promocionales en las cuales el cliente consumidor tenga contacto directo con el producto. Cabe anotar que la administración desde el área de mercadeo será la responsable de ejecutar este tipo de campañas en punto de venta estratégicos para dar a conocer el producto.

Se encuentra el manifiesto por parte de los encuestados que solo existe un establecimiento en el cual se puede adquirir el producto. Se infiere que por desconocimiento de un plan de mercadeo eficaz el empresario no percibe el potencial económico que tiene el producto y por ende la empresa. Se requiere de un apalancamiento financiero y de mercadeo que permita establecer varios puntos de distribución y venta que sean propios de la marca.



## **5. PLAN DE MERCADEO**

### **5.1 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE UN PLAN DE MARKETING**

La propuesta del plan estratégico de marketing se elaboró con el propósito de optimizar la comercialización de la marca MAGNUS SAS, a través de técnicas metodológicas que permitan posicionar la marca en el mercado y lograr la fidelización de los consumidores actuales y captación de nuevos consumidores en la ciudad de Tunja Boyacá.

### **5.2 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La propuesta apunta a lograr una excelente y optima comercialización del producto y fidelización del consumidor del municipio de Tunja, teniendo en cuenta que después de ejecutar dicho plan los consumidores de bebidas maltadas se convertirán en clientes potenciales de la marca MAGNUS.

### **5.3 PROPUESTA DE MARKETING**

- Según Philip Kotler, el mercadeo consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.
- Para Jerome McCarthy es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, anticipándose a los deseos de los consumidores y a desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.
- Por su parte John A. Howard, quien trabaja en la Universidad de Columbia, asegura que está convencido de que el marketing consiste en un proceso en el que es necesario comprender las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlas. Y Al Ries y Jack Trout, opinan que marketing es sinónimo de “guerra” donde cada competidor debe analizar a cada “participante” del mercado, comprendiendo sus fuerzas y debilidades y trazar un plan a fin de explotarlas y defenderse.
- Según la American Marketing Asociación (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

De acuerdo a lo anterior a continuación se establece una serie de objetivos, estrategias y tácticas las cuales apuntan a la superación de las debilidades administrativas y de mercadeo que posee grupo empresarial MAGNUS SAS.

En relación con los resultados arrojados por el estudio de campo se encontró que las debilidades más relevantes de la marca están en dos pilares fundamentales de las 4p, por tal motivo el plan de mercadeo se enfatiza en la promoción y distribución de la marca.

#### 5.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Tabla 8 Estrategias de promoción

SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	TÁCTICAS
NIVEL DE CONFIANZA BAJO EN CERVEZA ARTESANAL Y DESCONOCIMIENTO DE LA MARCA MAGNUS.	Incrementar el conocimiento y confianza de la marca Magnus en un 15% en el mercado.	1. Creación de una cultura cervecera en la ciudad de Tunja.	Realizar campañas informativas en donde se dé a conocer las características, beneficios y ventajas del producto con el fin de generar una cultura Cervecera y así dar seguridad en el público que aún no lo ha consumido.	1. Degustaciones en puntos de congruencia del público objetivo.
		2. Consolidación de una imagen (identidad corporativa) fuerte en el mercado.	Dar a conocer el origen de la marca, su razón de ser, quien es y cómo quiere ser vista por el consumidor.	2. Desarrollo de eventos de cata de cerveza en el punto de venta propio donde se cultive al público objetivo sobre el proceso de elaboración, las materias primas y los productos que tiene la empresa. 3. Activación en redes sociales con material que informe sobre el proceso de elaboración, las materias primas y estilos de cerveza artesanal. 4. Creación de un slogan que refuerce el concepto de la marca. 5. Activación y mejora del contenido que se publica en la pág. web con el fin de mantener un contacto constante con los consumidores y de incrementar los seguidores de esta.

Fuente: producción propia (2015)

Esta estrategia se considera importante debido a que se identifica que una de las mayores desventajas que posee la empresa es el desconocimiento de la marca manifestado por gran mayoría de las personas encuestadas; por este motivo el marketing promocional le

permitirá a la compañía darse a conocer con su target, destacar los beneficios del consumo de sus productos, incrementar la confianza en la marca y así obtener óptimos resultados para convertir estas debilidades en fortalezas.

Objetivos de marketing 1: Incrementar el conocimiento y confianza de la marca Magnus en un 15% en el mercado.

En el estudio de mercados realizado se identificaron dos situaciones en particular: la primera es que la población que manifiesta no consumir o haber consumido cerveza artesanal dice no hacerlo porque este tipo de producto no le genera confianza; y la segunda situación es que de la población encuestada que si consume cerveza artesanal el 72% manifiesta no conocer la marca de cerveza artesanal Magnus. Para contrarrestar esto planteamos la generación de una cultura cervecera, a través de varias tácticas con las cuales se espera incrementar el conocimiento y la confianza en la marca de cerveza artesanal Magnus en un 10%.

#### 5.4.1 ESTRATEGIA 1: Crear lazos familiares como productora cervecera en la ciudad de Tunja.

Para lograr el objetivo trazado es necesario romper la barrera en la que algunos consumidores consideran las cervezas artesanales como productos de poca confianza, ya sea por su método de fabricación o por sus características físicas muy diferentes a las características de las cervezas industrializadas; esto se puede lograr a través de eventos de

cata, degustación e información en los cuales se eduque a los consumidores sobre las características del producto, los beneficios de su consumo y los diferentes estilos que se pueden desarrollar en su forma de fabricar, como lo son las clases de cervezas que la marca posee: Rubia, roja y negra.

Este tipo de eventos se promocionarán a través de todos los puntos de contacto que se tienen con los consumidores como lo son las redes sociales en las cuales además de invitar a los eventos que se desarrollarán también se publicará material gráfico informando la forma de elaboración de la cerveza, la calidad de las materias primas y los diferentes estilos que se están desarrollando.

✓ Táctica 1: Degustaciones en puntos de congruencia del público objetivo.

Esta táctica consistirá en dar a conocer la cerveza artesanal Magnus a través de degustaciones. Para esto se contratará y capacitará a 3 personas que harán las entregas a los consumidores potenciales que transiten por los lugares. Estas degustaciones se harán inicialmente en 3 puntos estratégicos de la ciudad, Unicentro (Centro comercial de gran congruencia del público objetivo ubicado al occidente de la ciudad), a la salida de 2 universidades privadas: Universidad Santo Tomas (centro de la ciudad) y Universidad de Boyacá (Norte de la ciudad). Se harán los días jueves, viernes y sábados de 5 pm a 7 pm que es la hora de mayor tráfico durante el día en los 3 sitios. Esta táctica se implementara los 3 primeros meses del año con el fin de dar introducción a la estrategia de Creación de la cultura cervecera.

Gráfico 20: Stand y uniformes



Fuente: Elaboración propia (2015)

- ✓ Táctica 2: Desarrollo de eventos de cata de cerveza en el punto de venta propio donde se culturice al público objetivo sobre el proceso de elaboración, las materias primas y los productos de la empresa.

Esta táctica consistirá en la realización de eventos de cata los días miércoles de 5 a 7 pm y sábados de 2 a 5 pm en el punto de venta propio con el fin de incentivar la llegada de los consumidores a este lugar. El evento se realizará con reservaciones previas y será dirigido por nuestro maestro cervecero Edgar Cepeda y/o diferentes maestros cerveceros que serán invitados con anterioridad.

En este se dará a conocer el proceso de elaboración de la cerveza, las materias primas utilizadas incluyendo un recorrido por la planta de producción, se hablará sobre los 3 estilos

que se tienen y también se harán explicaciones sobre los aspectos organolépticos de la cerveza como lo son: aroma, sabor y cuerpo.

Finalmente se hará una cata de un vaso de cerveza de cada uno de los estilos que se estén produciendo en el momento para educar al paladar con el fin de que el consumidor aprecie más la calidad de las cervezas artesanales. Este evento tendrá un costo de \$ 50.000 por persona, costo que cubrirá los viáticos del maestro cervecero invitado, el producto que se da en la cata y material gráfico que el consumidor podrá llevarse a su casa.

Gráfico 21 Invitación a Cata de Cerveza



Fuente: Elaboración propia (2015)

- ✓ Táctica 3: Activación en redes sociales con material que informe sobre el proceso de elaboración, las materias primas, estilos de cerveza artesanal, eventos y la historia y la tradición de la marca Magnus.

Esta táctica consistirá en construir contenido relevante para el público objetivo, que se publicará a través de redes sociales principalmente facebook y Twitter en donde se hablará sobre los procesos de elaboración de la cerveza con el fin de reforzar la creación de la cultura cervecera, el reconocimiento de la marca y demás, adicional a esto se promocionaran los distintos eventos a realizar como las catas de cerveza en el punto de venta propio y las activaciones que se harán en los diferentes aliados estratégicos.

Es necesario que este material se publique de manera constante para esto se tendrá a una persona que se dedique al cargo de Community Manager por lo menos 3 horas del día, esta persona debe tener conocimientos básicos de diseño y redacción publicitaria, además de manejo de herramientas para medir la eficiencia de las estrategias de redes sociales.



Gráfico 22 1Fan Page Magnus Cerveza Artesanal



Fuente: Elaboración propia (2015)

#### **5.4.2. ESTRATEGIA DE PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

Los encuestados manifiestan no encontrar el producto en puntos estratégicos, por este motivo se considera reforzar en la distribución del producto, dado que las alianzas estratégicas son parte fundamental si se quiere estar en las principales estanterías de las diversas tiendas las cuales están en distintos puntos de la ciudad logrando de esta manera un posicionamiento de masa en el mercado.

ESTRATEGIA 2: Consolidación de una imagen (identidad corporativa) fuerte en el mercado.

Después de haber logrado romper dicha barrera es necesario consolidar una imagen corporativa fuerte, es decir que la marca Magnus se asocie con los valores que se desean resaltar como lo son su calidad, el hecho de ser 100% natural, exclusividad, elegancia, cerveza con cuerpo, con un estilo propio y muy autentica.

Tabla 9. Estrategia plaza o distribución

SITUACION ACTUAL	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	DESCRIPCION	TACTICAS
<p><b>ESCASA DISPONIBILIDAD DE LA CERVEZA ARTESANA L MAGNUS EN PUNTOS DE VENTA/ VOLUMEN DE VENTAS INFERIOR A LA CAPACIDAD DE PRODUCCION.</b></p>	<p>Aumentar las ventas en 50%.</p>	<p>3. Alianzas estratégicas para distribuir el producto.</p>	<p>Hacer presencia en los establecimientos que promuevan el consumo de este tipo de productos para posicionar la marca con los nuevos consumidores y fidelizar a los actuales.</p>	<p>6. Selección de aliados estratégicos: Bares y restaurantes ubicados en las zonas norte, centro y occidente de la ciudad de Tunja acorde a los deseos de los consumidores.</p> <p>7. Entrega de material P.O.P para cada punto aliado con el fin de reforzar el reconocimiento de marca.</p> <p>8. Desarrollo de eventos y activaciones en puntos de venta de cerveza no propios, para incentivar el consumo e incrementar las ventas, y darle un plus al establecimiento aliado.</p>
		<p>4. Activación en el punto de venta propio.</p>	<p>Activar el punto de venta propio por medio de eventos y actividades que incentiven al consumidor a acudir a este con mayor frecuencia.</p>	<p>9. Desarrollo eventos de integración social con alguna frecuencia establecida donde se incentive el consumo del producto de una manera más habitual en el punto de venta propio.</p> <p>10. Promociones y descuentos en días y horas muertas.</p>

Fuente: producción propia (2015)

✓ Táctica 4: Creación de un slogan que refuerce el concepto de la marca.

Se propone la creación de un slogan que refuerce el concepto de la marca y los valores que se quieren transmitir como lo son: Calidad, exclusividad, elegancia, naturalidad, estilo propio y autenticidad.

Para esto se hace un listado y en conjunto con los socios se selecciona el siguiente:

\*¡Magnus, la cerveza artesanal como debe ser!

- ✓ Táctica 5: Activación y mejora del contenido que se publica en la pág. web con el fin de mantener un contacto constante con los consumidores y de incrementar los seguidores de esta además de informar sobre cuáles son los restaurantes o pubs aliados en los que se encuentra el producto.

Para poder ejecutar esta táctica es necesario que la persona que se dedicará al cargo de Community Manager tenga dentro de sus funciones mejorar el contenido y publicarlo en la página web. Además de esto en aquí también se deben promocionar los distintos eventos a realizar como las catas de cerveza en el punto de venta propio y las activaciones que se harán en los diferentes aliados estratégicos. Cabe reiterar que la eficiencia de este material se dará con relación a la frecuencia con que se publique para mantener el público objetivo en conexión constante con la marca.

Además se generará un código QR que se pondrá en cada establecimiento aliado y en el punto de venta propio, este enlazará directamente a una sección de la pág. web que se llamará ENCUENTRANOS en donde estará el listado de todos los aliados estratégicos en donde se vende la cerveza artesanal Magnus, ubicados en un mapa que mostrará el punto más cercano donde puede encontrar el producto.

Gráfico 23: Código QR enlace a pág. web



Fuente: Elaboración propia (2015)

Objetivo de marketing 2: Aumentar las ventas en 50%.

- ESTRATEGIA 3: Alianzas estratégicas para distribuir el producto. Alianzas BToC.
- ✓ Táctica 6: Selección de aliados estratégicos: Bares y restaurantes ubicados en las zonas norte, centro y occidente de la ciudad de Tunja acorde a los deseos de los consumidores.

De acuerdo a información obtenida en la Cámara de comercio de Tunja: Entidad encargada de recopilar la información de los diferentes establecimientos comerciales de la ciudad; encontramos que en Tunja existen 30 bares potenciales aliados estratégicos para distribuir el producto. De los bares encontrados se seleccionaron inicialmente 5 teniendo en cuenta: su ubicación, la cual es a fin a las preferencias encontradas en la investigación de mercados por parte de los consumidores, el perfil de consumidor que atienden que sea a fin al perfil de consumidor de cerveza artesanal Magnus y la calidad de su servicio.

Los bares seleccionados son:

1. SOHO THE CLUB:

- Dirección: Carrera. 6 #58- 34

- Zona de la ciudad: Norte

2. SKALA:

- Dirección: Calle. 21 a # 10- 09

- Zona de la ciudad: Centro

3. NOCHES DE BERLIN:

- Dirección: Carrera. 10 21-33 Piso 5

- Zona de la ciudad: Centro

4. MOKAFE:

- Dirección: Carrera. 10 21-33 Piso 5

- Zona de la ciudad: Centro

#### 5. METROPOLIS CAFÉ BAR:

- Dirección: Carrera. 10 21-33 Piso 5

- Zona de la ciudad: Centro

Con relación a los restaurantes se encontró que en la ciudad de Tunja existen 50 restaurantes potenciales aliados como puntos de distribución del producto. De estos se seleccionaron 10 en total teniendo en cuenta: su ubicación; acorde a las preferencias de los consumidores en la investigación de mercados, el perfil de público que atienden, los precios de sus comidas, y la calidad de las mismas. Todo esto con el fin de ubicar el producto en lugares que sean afines con las políticas de calidad, y que refuercen la imagen de la marca.

Los restaurantes seleccionados:

#### 1. ROUGE PIZZERIA

- Dirección: Transversal. 9C 28A-67

- Zona de la ciudad: MALDONADO

#### 2. LOMITOS PARRILLA RESTAURANTE

- Dirección: Carrera. 6 51-14

- Zona de la ciudad: Norte

3. B`FE PARILLA

- Dirección: Calle. 66 6-46 LOCAL 1

- Zona de la ciudad: Norte

4. PIZZA PANZEROTI Y ALGO MÁS

- Dirección: Carrera. 5 41-92 L 12

- Zona de la ciudad: Oriente

5. RESTAURANTE MR KING FACTORY

- Dirección: Carrera. 10 24-98

- Zona de la ciudad: Centro

6. RESTAURANTE BAR CITY

- Dirección Calle 32 5-72 LOCAL 4

- Zona de la ciudad: LA GLORIETA

7. KEVINS A Y B

- Dirección: CARRERA 12 1848

- Zona de la ciudad: Centro

8. PIZZA NOSTRA Centro

- Dirección: CALLE 19 10-36

- Zona de la ciudad: Centro

9. PIZZA NOSTRA POZO DE HUNZAHÚA

- Dirección: Pozo de Hunzahúa

- Zona de la ciudad: Norte

10. BRASAS DE ORO

- Dirección: Avenida. Norte 33-06

- Zona de la ciudad: Oriente

Gráfico 24: Mapa Aliados estrategicos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

- ✓ Táctica 7: Entrega de material P.O.P en los puntos aliados estratégicos para reforzar el conocimiento de marca.

Se le dará a cada uno de los 5 Bares aliados estratégicos seleccionados inicialmente una dotación de 6 hieleras cerveceras, 20 vasos cerveceros, 6 destapadores y 200 portavasos. También se pondrá en los lugares que así lo permitan una góndola con material P.O.P para la venta a los consumidores, como recordatorios de la asistencia al lugar. Entre estos encontramos gorras, llaveros, hieleras cerveceras, vasos cerveceros y destapadores.

Para los 10 restaurantes aliados seleccionados el material P.O.P. que se les entregará incluye: 20 vasos cerveceros, 200 portavasos y 10 gorras.



**Gráfico 25: Gorras promocionales**



**Gráfico 27: Vaso cervecero**



**Gráfico 26: Llaveros promocionales**



**Gráfico 28: Hielera cervecera**



**Gráfico 29: Destapador promocional**



Fuente: Elaboración propia (2015)

- ✓ Táctica 8. Desarrollo de eventos y activaciones en puntos de venta de cerveza no propios, para impulsar el consumo e incrementar las ventas, y darle un plus al establecimiento aliado.

Para esto es necesario contar con piezas P.O.P. (portavasos, carta exclusiva de cerveza artesanal Magnus, posters, neveras exclusivas) todo este material se usara en el punto en cada punto aliado; además se pondrá una impulsadora que se rotará por los diferentes puntos aliados, tendrá un horario así: jueves a sábado de 7 pm a 11 pm estimulando el consumo de la cerveza en cada punto.

Para algunas fechas especiales concertadas con el aliado se realizaran eventos con grupos musicales locales con el fin de darle un plus al establecimiento aliado.

- ESTRATEGIA 4. Activación en el punto de venta propio.
- ✓ Táctica 9. Desarrollar eventos de integración social con alguna frecuencia establecida donde se incentive el consumo del producto de una manera más habitual en el punto de venta propio.

Se seleccionaran 6 fechas especiales durante el año en las cuales se realizarán eventos musicales, con promociones, shows en vivo y rifas dentro del punto de venta propio. Estos eventos serán promocionados a través de las redes sociales como Facebook, twitter y la página web. Las fechas seleccionadas son:

\* Sábado 12 de marzo celebración del día internacional de la mujer.

\* 23 abril día de la secretaria

\* 14 mayo día de las madres

\* 18 junio día del padre

\* 17 septiembre día del amor y la amistad

\* 31 octubre día de Halloween

\* 4 diciembre día del publicista.

✓ Táctica 10. Promociones y descuentos en días y horas valle o de bajo flujo.

Para el buen desarrollo de esta táctica se realizarán promociones como Happy our en la cual se ofrecerán promociones como

- Compre un litro de cerveza y le obsequiamos 250 ml.
- Por la compra de dos litros de cerveza se obsequia una gorra y un vaso marca Magnus
- Por la compra de tres litros de cerveza se obsequia medio litro.

Con estas promociones se busca posesionar el producto en el mercado la fidelización del cliente con la marca.

## **6. ANÁLISIS FINANCIERO**

En este capítulo se integran elementos informativos cuantitativos que permiten observar y decidir la viabilidad del plan de marketing que se propone para la marca de cerveza artesanal MAGNUS SAS, al realizar este estudio financiero se integran comportamientos numéricos anteriores de la empresa y a su vez se realizan proyecciones para dar mayor credibilidad al proyecto. De ahí la importancia al empezar cualquier estudio contemplar variables que pueden intervenir en el desarrollo del proyecto.

Es de vital importancia cuantificar el costo total del plan de mercadeo y definir si se financia con capital propio o si se usa apalancamiento financiero de alguna especie. Para este caso el costo total del plan de mercadeo para la empresa MAGNUS SAS es de \$22'048.400

### **6.1. Inversión plan de marketing**

A continuación se cuantifica cada estrategia con sus tácticas que hacen referencia al plan de mercadeo a desarrollar, esto para poder obtener el costo de la inversión.

## COSTOS ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Tabla 10 Presupuesto táctica uno

CANTIDAD X DÍA	DIÁS	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	INVERSIÓN
3	-	Uniformes	\$50.000	\$150000
3	36	Degustadoras	\$12800	\$ 1382400
15	36	Cerveza en litros total x día	\$11.600	\$ 6'264.000
<b>TOTAL INVERSIÓN TÁCTICA 1</b>				<b>\$ 7 796 400</b>

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 11 Presupuesto táctica dos

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	INVERSIÓN
1000	Plegable: estilos de la cerveza.	-	\$ 362.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 362.000</b>

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 12 Presupuesto táctica tres

DESCRIPCIÓN	VALOR POR MES	MESES	INVERSIÓN
Rediseño apariencia gráfica redes sociales	\$ 400.000 (Único pago)	-	\$ 400.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 400 000</b>

Fuente: Elaboración propia (2015)

## COSTOS ESTRATEGIA DE PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Tabla 13 Presupuesto táctica siete

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN TOTAL
3.000	Portavasos doble cara	\$ 750.000
100	Hieleras cerveceras	\$ 700.000
300	Vasos cerveceros	\$1.500.000
100	Destapadores	\$ 200.000
50	Gorras	\$300.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.450.000</b>

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Tabla 14 Presupuesto táctica ocho

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN TOTAL
<b>300</b>	Porta Vasos	\$60.000
<b>300</b>	Cartas	\$90.000
<b>100</b>	Posters	\$250.000
<b>10</b>	Neveras	\$8.000.000
<b>1</b>	Impulsadora	\$240.000
<b>1</b>	Grupo Musical	\$600.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$9.240.000</b>

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 15 Presupuesto táctica nueve

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INVERSIÓN TOTAL</b>
<b>1</b>	Decoración	\$200.000
<b>1</b>	Grupo Musical	\$600.000
<b>TOTAL</b>		\$800.000

Fuente: Elaboración propia (2015)

Dado estos valores se concluye que el plan de marketing en sus dos etapas la de promoción y por otro lado la de distribución tiene un costo de inversión total de:

\$22'048.400

Se debe tener en cuenta que para efectos de los cálculos financieros se va a tener en cuenta la inversión inicial para el montaje de MAGNUS SAS que fue de \$65033600 que sumado con la inversión del plan de mercadeo se obtiene una inversión total de \$87.082.000.

## 6.2 Plan de ventas

La empresa MAGNUS SAS, posee un porcentaje de ventas alto aun sin tener un plan de mercadeo en el cual se realicen tácticas y estrategias que aumenten los porcentajes de ventas notoriamente, si la ejecución del plan de mercadeo propuesto se llevará a cabo, se recalca la importancia de crear lazos de conocimiento de la marca por parte de la población tunjana, poniendo de esta manera en curso la propuesta de promoción de la marca en la ciudad y al mismo tiempo satisfaciendo la necesidad del producto en los ámbitos de distribución del mismo.

La cerveza artesanal es un producto de moda en el mercado, se observa la gran acogida, que los consumidores le han dado a este tipo de bebidas artesanales, es por esto que nace la necesidad de dar a conocer la cerveza MAGNUS SAS en la capital del departamento de Boyacá, por tal razón el plan se propone con base en datos representativos, las necesidades manifestadas por el consumidor, así como datos históricos de la empresa y con objetivos planteados en el plan de marketing.

#### 6.2.1. Plan de ventas escenario real

Tabla 16 Plan de ventas escenario real

PERIODO	VENTAS EN LITROS	VENTAS EN PESOS
Enero	1452	14.524.500
Febrero	1463	14.628.000
Marzo	1473	14.731.500
Abril	1484	14.835.000
Mayo	1495	14.950.000
Junio	1505	15.053.500
Julio	1516	15.157.000
Agosto	1526	15.260.500
Septiembre	1536	15.364.000
Octubre	1548	15.479.000
Noviembre	1558	15.582.500
Diciembre	1567	15.674.500
<b>TOTAL</b>	<b>18124</b>	<b>181.240.000</b>

Fuente: producción propia. (2015)

De acuerdo a la demanda de consumo de cervezas artesanales y a los datos históricos de ventas de la empresa, que se muestran en la tabla 17, se pretende aplicar el plan de mercadeo para aumentar las ventas en un 15% y dar a conocer la marca



Tabla 17 Proyección plan de ventas escenario real

PERIODO	2014		2015		2016		2017		2018	
	LITROS	VENTAS EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS
Enero	1579	15.788.629	1705	17.053.790	1832	18.318.950	1958	19.584.111	2085	20.849.272
Febrero	1589	15.894.359	1716	17.160.195	1843	18.426.032	1969	19.691.868	2096	20.957.705
Marzo	1600	15.999.636	1727	17.265.055	1853	18.530.473	1980	19.795.891	2106	21.061.309
Abril	1610	16.103.578	1737	17.366.278	1863	18.628.978	1989	19.891.678	2115	21.154.378
Mayo	1620	16.204.185	1746	17.459.327	1871	18.714.470	1997	19.969.613	2122	21.224.756
Junio	1631	16.309.875	1757	17.566.661	1882	18.823.446	2008	20.080.232	2134	21.337.018
Julio	1642	16.415.319	1767	17.673.090	1893	18.930.862	2019	20.188.633	2145	21.446.405
Agosto	1652	16.518.600	1777	17.774.400	1903	19.030.200	2029	20.286.000	2154	21.541.800
Septiembre	1661	16.611.750	1785	17.853.750	1910	19.095.750	2034	20.337.750	2158	21.579.750
Octubre	1665	16.653.917	1783	17.826.917	1900	18.999.917	2017	20.172.917	2135	21.345.917
Noviembre	1669	16.686.500	1779	17.790.500	1889	18.894.500	2000	19.998.500	2110	21.102.500
Diciembre	1695	16.948.360	1821	18.213.520	1948	19.478.681	2074	20.743.842	2201	22.009.003
<b>TOTAL</b>	<b>19.613</b>	<b>196.134.707</b>	<b>21.100</b>	<b>211.003.483</b>	<b>22.587</b>	<b>225.872.259</b>	<b>24.074</b>	<b>240.741.035</b>	<b>25.561</b>	<b>255.609.812</b>

Fuente: Producción Propia (2015)

La proyección de ventas de acuerdo al escenario real se presenta en la tabla 18 de acuerdo a la demanda de consumo de cerveza artesanal.

El escenario pesimista se presenta con un porcentaje de ventas 5% por debajo del porcentaje real, tal como se muestra en la tabla 19 en la que se muestra el análisis.

Tabla 18 Plan de ventas escenario pesimista

PERIODO	VENTAS EN LITROS	VENTAS EN PESOS
Enero	1326	13.261.500
Febrero	1336	13.356.000
Marzo	1345	13.450.500
Abril	1355	13.545.000
Mayo	1365	13.650.000
Junio	1374	13.744.500
Julio	1384	13.839.000
Agosto	1393	13.933.500
Septiembre	1403	14.028.000
Octubre	1413	14.133.000
Noviembre	1423	14.227.500
Diciembre	1431	14.311.500
<b>TOTAL</b>	<b>16548</b>	<b>165.480.000</b>

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 19 Proyección plan de ventas escenario pesimista

PERIODO	2014		2015		2016		2017		2018	
	LITROS	VENTAS EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS
Enero	1442	14.415.705	1557	15.570.851	1673	16.725.998	1788	17.881.145	1904	19.036.292
Febrero	1451	14.512.241	1567	15.668.005	1682	16.823.768	1798	17.979.532	1914	19.135.295
Marzo	1461	14.608.364	1576	15.763.745	1692	16.919.127	1807	18.074.509	1923	19.229.891
Abril	1470	14.703.267	1586	15.856.167	1701	17.009.067	1816	18.161.967	1931	19.314.867
Mayo	1480	14.795.125	1594	15.941.125	1709	17.087.125	1823	18.233.125	1938	19.379.125
Junio	1489	14.891.625	1604	16.039.125	1719	17.186.625	1833	18.334.125	1948	19.481.625
Julio	1499	14.987.900	1614	16.136.300	1728	17.284.700	1843	18.433.100	1958	19.581.500
Agosto	1508	15.082.200	1623	16.228.800	1738	17.375.400	1852	18.522.000	1967	19.668.600
Septiembre	1517	15.167.250	1630	16.301.250	1744	17.435.250	1857	18.569.250	1970	19.703.250
Octubre	1521	15.205.750	1628	16.276.750	1735	17.347.750	1842	18.418.750	1949	19.489.750
Noviembre	1524	15.235.500	1624	16.243.500	1725	17.251.500	1826	18.259.500	1927	19.267.500
Diciembre	1547	15.474.589	1663	16.629.736	1778	17.784.883	1894	18.940.030	2010	20.095.177
<b>TOTAL</b>	<b>17.908</b>	<b>179.079.515</b>	<b>19.266</b>	<b>192.655.354</b>	<b>20.623</b>	<b>206.231.193</b>	<b>21.981</b>	<b>219.807.032</b>	<b>23339</b>	<b>233.382.872</b>

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para efectos del escenario optimista se incrementan el nivel de ventas de MAGNUS SAS en un 25% dando como resultado lo previsto en la tabla 21.

Tabla 20 Proyección plan de ventas escenario optimista

PERIODO	VENTAS EN LITROS	VENTAS EN PESOS
Enero	1579	15.787.500
Febrero	1590	15.900.000
Marzo	1601	16.012.500
Abril	1613	16.125.000
Mayo	1625	16.250.000
Junio	1636	16.362.500
Julio	1648	16.475.000
Agosto	1659	16.587.500
Septiembre	1670	16.700.000
Octubre	1683	16.825.000
Noviembre	1694	16.937.500
Diciembre	1704	17.037.500
<b>TOTAL</b>	<b>19700</b>	<b>197.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 21 Proyección plan de ventas escenario optimista

PERIODO	2014		2015		2016		2017		2018	
	LITROS	VENTAS EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS	LITROS	VENTA EN PESOS
Enero	1716	17.161.553	1854	18.536.728	1991	19.911.903	2129	21.287.078	2266	22.662.252
Febrero	1728	17.276.477	1865	18.652.386	2003	20.028.295	2140	21.404.205	2278	22.780.114
Marzo	1739	17.390.909	1877	18.766.364	2014	20.141.818	2152	21.517.273	2289	22.892.727
Abril	1750	17.503.889	1888	18.876.389	2025	20.248.889	2162	21.621.389	2299	22.993.889
Mayo	1761	17.613.244	1898	18.977.530	2034	20.341.815	2171	21.706.101	2307	23.070.387
Junio	1773	17.728.125	1909	19.094.196	2046	20.460.268	2183	21.826.339	2319	23.192.411
Julio	1784	17.842.738	1921	19.209.881	2058	20.577.024	2194	21.944.167	2331	23.311.310
Agosto	1796	17.955.000	1932	19.320.000	2069	20.685.000	2205	22.050.000	2342	23.415.000
Septiembre	1806	18.056.250	1941	19.406.250	2076	20.756.250	2211	22.106.250	2346	23.456.250
Octubre	1810	18.102.083	1938	19.377.083	2065	20.652.083	2193	21.927.083	2320	23.202.083
Noviembre	1814	18.137.500	1934	19.337.500	2054	20.537.500	2174	21.737.500	2294	22.937.500
Diciembre	1842	18.422.130	1980	19.797.305	2117	21.172.480	2255	22.547.654	2392	23.922.829
<b>TOTAL</b>	<b>21.319</b>	<b>213.189.899</b>	<b>22.935</b>	<b>229.351.612</b>	<b>24.551</b>	<b>245.513.325</b>	<b>26.168</b>	<b>261.675.039</b>	<b>27.784</b>	<b>277.836.752</b>

Fuente: Producción propia (2015)

Enseguida de pronosticar las ventas de la empresa en los diferentes escenarios, tanto el realista, pesimista y optimista, se procede a realizar un estado de pérdidas y ganancias (PYG) del plan de mercadeo del primer año del ejercicio y este de Igual manera se proyecta a 5 años para mirar el comportamiento de la compañía con la ejecución del plan de mercadeo, por otro lado se proyectan los flujos de caja desde el año cero de la inversión para tener la tasa de descuento y de la misma manera obtener la tasa interna de retorno(TIR) y el valor actual neto (VAN)

Tabla 22 Estado de pérdidas y ganancias del ejercicio real

	Valor unitario	Unidades	Total
<b>Ingresos por venta</b>	\$ 10.000	19.613	\$ 196.134.707
(-) costo de producción	\$ 1.398	19.613	\$ 22.032.480
Materia Prima Directa MPD	\$ 1.318	19.613	\$ 20.771.680
Mano de Obra Directa MOD	\$ 975	19.613	\$ 9.062.000
Costos Indirectos de Fabricación CIF	\$ 2.422	19.613	\$ 38.170.720
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 3.887	19.613	\$ 76.235.731
(-)Gastos Administrativos	886	19.613	\$ 17.377.118
(-)Gastos de ventas		19.613	
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 3.001	19.613	\$ 58.858.613
(+) Otros Ingresos		19.613	
(-)Otros Egresos		19.613	
Utilidad antes de Impuesto	\$ 3.001	19.613	\$ 58.858.613
Impuestos neto de renta (37.5%)	\$ 566	19.613	\$ 11.100.958
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 2.435	19.613	\$ 47.757.655

Fuente: Producción propia (2015)

Tabla 23 Estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años

	2012	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos por venta</b>	196.134.707	211.003.483	225.872.259	240.741.035	255.609.812	196.134.707
(-) costo de producción	\$	\$ 27.418.974	\$ 29.497.800	\$ 31.576.626	\$ 33.655.452	\$ 35.734.278
Materia Prima Directa	\$	\$ 25.849.934	\$ 27.809.800	\$ 29.769.666	\$ 31.729.532	\$ 33.689.398
Mano de Obra Directa	\$	\$ 19.122.675	\$ 20.572.500	\$ 22.022.325	\$ 23.472.150	\$ 24.921.975
Costos Indirectos de	\$	\$ 47.502.686	\$ 51.104.200	\$ 54.705.714	\$ 58.307.228	\$ 61.908.742
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 85.342.695	\$ 91.109.214	\$ 96.887.959	\$ 102.666.704	\$ 108.445.45	\$ 39.880.314
(-)Gastos Administrativos	1605786	\$ 17.377.118	\$ 18.694.600	\$ 20.012.082	\$ 21.329.564	\$ 22.647.046
(-)Gastos de ventas						
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 69.284.831	\$ 73.732.096	\$ 78.193.359	\$ 82.654.622	\$ 87.115.886	\$ 17.233.268
(+) Otros Ingresos						
(-)Otros Egresos						
Utilidad antes de Impuesto	\$ 69.284.831	\$ 73.732.096	\$ 78.193.359	\$ 82.654.622	\$ 87.115.886	\$ 17.233.268
Impuestos neto de renta	\$	\$ 11.100.958	\$ 11.942.600	\$ 12.784.242	\$ 13.625.884	\$ 14.467.526
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 59.026.647	\$ 62.631.138	\$ 66.250.759	\$ 69.870.380	\$ 73.490.002	\$ 2.765.742

Fuente: Producción propia. (2015)

Tabla 24 Estado de pérdidas y ganancias escenario pesimista proyectado a cinco años

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos por venta</b>	\$ 149.720.000	\$ 162.250.000	\$ 174.310.000	\$ 186.590.000	\$ 194.600.000	\$ 205.930.000
(-) costo de producción	\$ 22.032.480	\$ 22.682.620	\$ 24.367.979	\$ 26.085.212	\$ 27.204.800	\$ 28.789.224
Materia Prima Directa MPD	\$ 20.771.680	\$ 21.384.616	\$ 22.973.531	\$ 24.592.496	\$ 25.648.016	\$ 27.141.772
Mano de Obra Directa MOD	\$ 9.062.000	\$ 22.682.620	\$ 16.994.835	\$ 18.192.476	\$ 18.973.305	\$ 20.078.321
Costos Indirectos de Fabricación CIF	\$ 38.170.720	\$ 39.297.071	\$ 39.297.071	\$ 45.191.977	\$ 47.131.636	\$ 49.876.609
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 61.259.120	\$ 56.203.073	\$ 70.676.584	\$ 72.527.839	\$ 75.642.243	\$ 80.044.074
(-)Gastos Administrativos	\$ 13.265.192	\$ 14.375.394	\$ 15.443.512	\$ 16.531.830	\$ 17.241.383	18245530,9
(-)Gastos de ventas						
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 47.295.760	\$ 41.827.679	\$ 55.233.073	\$ 55.996.009	\$ 58.400.860	\$ 61.798.543
(+) Otros Ingresos						
(-)Otros Egresos						
Utilidad antes de Impuesto	\$ 47.295.760	\$ 41.827.679	\$ 55.233.073	\$ 55.996.009	\$ 58.400.860	\$ 61.798.543
Impuestos neto de renta (37.5%)	\$ 8.474.152	\$ 9.183.378	\$ 9.865.720	\$ 10.560.966	\$ 11.014.247	\$ 11.655.723
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 38.375.600	\$ 32.644.301	\$ 45.367.353	\$ 45.435.043	\$ 47.386.613	\$ 50.142.820

Fuente: Producción propia (2015)

Tabla 25 Estado de pérdidas y ganancias escenario optimista proyectado a cinco años

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos por venta</b>	\$ 165.480.000	\$ 179.079.515	\$ 192.655.354	\$ 206.231.193	\$ 219.807.032	\$ 233.382.872
(-) costo de producción	\$ 23.134.104	\$ 25.035.384	\$ 26.933.868	\$ 28.830.954	\$ 30.729.438	\$ 32.627.922
Materia Prima Directa MPD	\$ 21.810.264	\$ 23.602.744	\$ 25.392.588	\$ 27.181.114	\$ 28.970.958	\$ 30.760.802
Mano de Obra Directa MOD	\$ 16.134.300	\$ 17.460.300	\$ 18.784.350	\$ 20.107.425	\$ 21.431.475	\$ 22.755.525
Costos Indirectos de Fabricación CIF	\$ 40.079.256	\$ 43.373.176	\$ 46.662.252	\$ 49.948.906	\$ 53.237.982	\$ 56.527.058
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 64.322.076	\$ 69.607.911	\$ 74.882.296	\$ 80.162.794	\$ 85.437.179	\$ 90.711.565
(-)Gastos Administrativos	\$ 14.661.528	\$ 15.866.488	\$ 17.069.676	\$ 18.271.978	\$ 19.475.166	\$ 20.678.354
(-)Gastos de ventas						
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 49.660.548	\$ 53.741.423	\$ 57.812.620	\$ 61.890.816	\$ 65.962.013	\$ 70.033.211
(+) Otros Ingresos						
(-)Otros Egresos						
Utilidad antes de Impuesto	\$ 49.660.548	\$ 53.741.423	\$ 57.812.620	\$ 61.890.816	\$ 65.962.013	\$ 70.033.211
Impuestos neto de renta (37.5%)	\$ 9.366.168	\$ 10.135.928	\$ 10.904.556	\$ 11.672.618	\$ 12.441.246	\$ 13.209.874
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 40.294.380	\$ 43.605.495	\$ 46.908.064	\$ 50.218.198	\$ 53.520.767	\$ 56.823.337

Fuente: Producción propia (2015)

Tabla 26 Flujo de caja proyectado a cinco años

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos por venta</b>	\$ 197.000.000	\$ 213.189.899	\$ 229.351.612	\$ 245.513.325	\$ 261.675.039	\$ 277.836.752
(-) costo de producción	\$ 27.540.600	\$ 29.803.962	\$ 32.063.130	\$ 34.322.298	\$ 36.582.864	\$ 38.842.032
Materia Prima Directa MPD	\$ 25.964.600	\$ 28.098.442	\$ 30.228.330	\$ 32.358.218	\$ 34.489.424	\$ 36.619.312
Mano de Obra Directa MOD	\$ 19.207.500	\$ 20.786.025	\$ 22.361.625	\$ 23.937.225	\$ 25.513.800	\$ 27.089.400
Costos Indirectos de Fabricación CIF	\$ 47.713.400	\$ 51.634.618	\$ 55.548.570	\$ 59.462.522	\$ 63.378.896	\$ 67.292.848
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 76.573.900	\$ 82.866.852	\$ 89.149.957	\$ 95.433.062	\$ 101.710.055	\$ 107.993.160
(-)Gastos Administrativos	\$ 17.454.200	\$ 18.888.634	\$ 20.320.410	\$ 21.752.186	\$ 23.184.848	\$ 24.616.624
(-)Gastos de ventas						
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 59.119.700	\$ 63.978.218	\$ 68.829.547	\$ 73.680.876	\$ 78.525.207	\$ 83.376.536
(+) Otros Ingresos						
(-)Otros Egresos						
Utilidad antes de Impuesto	\$ 59.119.700	\$ 63.978.218	\$ 68.829.547	\$ 73.680.876	\$ 78.525.207	\$ 83.376.536
Impuestos neto de renta (37.5%)	\$ 11.150.200	\$ 12.066.554	\$ 12.981.210	\$ 13.895.866	\$ 14.811.088	\$ 15.725.744
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 47.969.500	\$ 51.911.664	\$ 55.848.337	\$ 59.785.010	\$ 63.714.119	\$ 67.650.792

Fuente: Producción propia (2015)

Tabla 27 Flujo de caja

CONCEPTO/PERIODO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS TOTALES</b>	196.134.707	211.003.483	225.872.259	240.741.035	255.609.812	196.134.707
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	196.134.707	211.003.483	225.872.259	240.741.035	255.609.812	196.134.707
<b>OTROS INGRESOS</b>						

Fuente: Producción propia (2015)

Tabla 28 Egresos totales

<b>EGRESOS TOTALES</b>	\$ 137.108.060	\$ 119.587.290	\$ 127.525.159	\$ 135.463.028	\$ 143.400.898	\$ 76.994.886
<b>COSTOS DE VENTA</b>	\$ 110.792.012	\$ 91.109.214	\$ 96.887.959	\$ 102.666.704	\$ 108.445.450	\$ 39.880.314
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 16.057.864	\$ 17.377.118	\$ 18.694.600	\$ 20.012.082	\$ 21.329.564	\$ 22.647.046
<b>IMPUESTOS</b>	\$ 10.258.184	\$ 11.100.958	\$ 11.942.600	\$ 12.784.242	\$ 13.625.884	\$ 14.467.526

Fuente: Producción propia (2015)

Tabla 29 Flujo de caja final

FLUJO DE CAJA						
<b>FLUJO DE CAJA</b>	\$ 59.026.647	\$ 91.416.193	\$ 98.347.100	\$ 105.278.007	\$ 112.208.914	\$ 119.139.821
<b>INDICADORES</b>	TIR	89%	VAN	\$ 389.882.918		

Fuente: Producción Propia (2015)

Los indicadores tomados para el análisis de este estudio financiero son positivos. La tasa interna de retorno (TIR) es del **89 %** que está por encima de la tasa de retorno de mercado esperada, lo que hace interesante y atractiva la implementación del plan de marketing para

MAGNUS SAS

El valor actual neto (VAN) a una tasa de 10% que presenta los flujos de efectivo a futuro convertidos a valor presente es de \$ 195.679.554,71, se toma la tasa del 10% teniendo en cuenta que el riesgo a tomar en la inversión no se considera alto y de la misma manera va de la mano con la inflación anual del país

## CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico de la situación actual del grupo empresarial Magnus S.A.A. se puede resaltar aspectos como un alto porcentaje la desconfianza del consumidor hacia productos artesanales, para el caso Cerveza Magnus. Se infiere que esta desconfianza es debida al desconocimiento, por parte del consumidor, acerca de los procesos de elaboración del producto, en este supuesto existe una debilidad por parte del empresario, quien debe socializar el proceso de elaboración con sus consumidores.

Por otra parte los encuestados manifiestan la ausencia del producto en diferentes puntos accesibles al consumidor, es decir, faltan estrategias de mercadeo que permitan dar a conocer y distribuir el producto en diferentes puntos de la ciudad. No se puede descuidar las alianzas estratégicas, publicitarias y de mercado que permiten la inclusión del producto en diferentes escenarios. Es de suponer que la administración y el área de mercadeo estarán pendientes de ejecutar las estrategias necesarias de mercadeo.

La población objeto de estudio manifiesta no conocer la marca de la cerveza artesanal Magnus S.A.S., se presume que este desconocimiento es debido a la ausencia de campañas publicitarias y promocionales en las cuales el cliente consumidor tenga contacto directo con el producto. Cabe anotar que la administración desde el área de mercadeo será la responsable de ejecutar este tipo de campañas en punto de venta estratégicos para dar a



conocer el producto, situación planteada desde estudio de mercado que se establece en la presente propuesta.

Se encuentra el manifiesto por parte de los encuestados que solo existe un establecimiento en el cual se puede adquirir el producto. Se infiere que por desconocimiento de un plan de mercadeo eficaz el empresario no percibe el potencial económico que tiene el producto y por ende la empresa. Se requiere de un apalancamiento financiero y de mercadeo que permita establecer varios puntos de distribución y venta que sean propios de la marca.

El análisis de la entrevista deja observar que las empresas encuestadas tienen producción una, tres y hasta siete cervezas de diferente tipo, esta situación permite inferir que el mercado para la cerveza artesanal existe y es rentable porque una de las empresas encuestadas produce siete tipos de este producto y se mantiene en el mercado.

De igual forma se puede establecer que la totalidad de las empresas entrevistadas tienen punto propio de venta, inclusive una de ellas tiene dicho punto en la misma fábrica. Se puede inferir que el sostenimiento del producto en el mercado puede llegar a depender de tener puntos de venta y comercialización propios. Finalmente y acerca de las herramientas promocionales están en algunos materiales y en emisoras virtuales; sin embargo llama atención que una de las empresas ha firmado alianzas estratégicas con restaurantes y bares en diferentes municipios de la región, ellos son Sogamoso, Villa de Leyva, San Gil y Socorro, y que entrega neveras en puntos de venta y emite pautas radiales, con el fin de mantener activa la comercialización y venta del producto. Otra de manera similar tiene

puntos de distribución en tres ciudades de la región, Duitama, Tunja y Villa de Leyva y promociona sus productos en fiestas populares y bazares realizados por la población.

Cabe destacar que el trabajo fuerte lo están realizando en la divulgación, promoción y mercadeo del producto en diferente tipo de eventos y en diferentes localidades de la región. Esto da a entender que existe demanda para la cerveza artesanal pero que se debe hacer suficiente publicidad para que los consumidores la conozcan.

De todo lo mencionado anteriormente y desde el punto de vista técnico en este mundo que va evolucionando día por día, se puede afirmar que es indispensable manejar herramientas de administración, finanzas y mercadeo, que le permita a la empresa permanecer en medio de la competencia, y así mismo satisfacer de una manera positiva los requerimientos que la demanda exige a medida que el tiempo pasa.

La justificación de un plan de mercadeo básicamente es la necesidad que se observa al interpretar el estudio y ver como resultado la falta de conocimiento de la marca en el entorno del consumo de bebidas artesanales, por tal razón se sugiere fortalecer las debilidades encontradas en la promoción y en la distribución de la marca MAGNUS SAS, planteando estrategias y técnicas que apuntan a una familiarización con los futuros clientes fieles.

A través del análisis financiero, se puede observar que la empresa posee una gran aceptación manejando un porcentaje muy bajo de venta, si se llevara a cabo el plan de

mercados, las ventas crecerían en un 15% y se aprovecharía al máximo la planta de producción que poseen, al mismo tiempo se observa que con una tasa del 10% la inversión del plan de mercadeo se recuperaría los dos primeros años de ejecutado el plan y dejando capital para pensar en unas próximas estrategias de mercado.

Finalmente al realizar las proyecciones financieras en el escenario optimista se observa que sobrepasa la capacidad de producción de la planta Magnus SAS, si este escenario llegara a ser real la compañía tendría que considerar una inversión para ampliar su planta de producción y de esta manera cumplir con las ventas proyectadas al 25% del escenario optimista.

## **GLOSARIO**

### **CEBADA**

“Planta cereal forrajera, muy parecida al trigo. Es el cereal más apropiado y utilizado para la fabricación de cerveza por la gran cantidad de encimas que degradan el almidón aportando a esta el color y sabores suaves” (Castillo, 2004, pág. 18).

### **CERVEZA ARTESANAL**

La cerveza es una bebida alcohólica, no destilada, de sabor amargo que se fabrica con granos de cebada germinados u otros cereales cuyo almidón es fermentado en agua con levadura y frecuentemente aromatizado con lúpulo, entre otras plantas. Las cervezas artesanales no utilizan ningún aditivo artificial, el proceso de elaboración es manual desde el molido de las maltas hasta el embotellamiento al igual que no sufre ningún proceso de filtración ni pasteurización que merme sus cualidades organolépticas.<sup>23</sup>

### **CLIENTE**

“Termino que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como en el caso de los artículos infantiles” (Engoechea, 1999, p. 54).

### **COMERCIANTE**

Intermediario en el canal de distribución, que se dedica a realizar transacciones de compraventa a nivel individual, o en representación de una sociedad. Suele tratarse del último escalón, aunque no siempre es así; de ahí que se prefiera el término comerciante a minorista. Este término se aplica, por extensión, a cualquier persona

---

<sup>23</sup> <http://www.cervezaelmolino.com/index.php?id=que-es-una-cerveza-artesana>. Consultado 20 de febrero de 2015

que medie en la venta de bienes industriales o de consumo (Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelius, Marketing, 2004, p. 97).

## COMPETENCIA

Consiste en otras empresas que podrían ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de un mercado específico. Son varias las formas de competencia y cada compañía debe considerar a sus competidores actuales y potenciales en el diseño de su estrategia de marketing. (Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelius, Marketing, 2004, p. 97)

## CONSUMIDOR

Es la persona que el marketing toma como su objetivo central, en la medida en que se busca satisfacer sus necesidades y deseos a través de un intercambio, en el que se generan unos satisfactores que el consumidor valora y por los que está dispuesto a pagar. (Engoechea, 1999, p. 54)

## CONTROL

“Es un proceso para detectar y corregir errores de ejecución no intencionados e irregularidades intencionadas” (Kotler, 2004, p. 97).

## DECISIÓN DE COMPRA

“Parte del comportamiento de consumo más directamente relacionado con la decisión tomada en el momento en el cual se realiza la transacción” (Engoechea, 1999, p. 84).

## DISTRIBUCIÓN

“Desplazamiento de productos al lugar correcto, en las cantidades adecuadas, en el momento oportuno y de manera rentable” (Ferrel, 2012, p. 96).

## DISTRIBUCIÓN DIRECTA

“Implica normalmente la no existencia de intermediarios entre proveedores y cliente y la utilización de canales de distribución propios (distribución por cuenta propia)” (Diez de Castro, 2006, p. 71).

## DISTRIBUCIÓN INDIRECTA

“Supone la existencia de intermediarios y el uso de canales de distribución ajenos para atender a los clientes (Distribución por cuenta ajena)” (Diez de Castro, 2006, p.71).

## DISTRIBUCIÓN INTENSIVA

“Forma de distribución dirigida a tener un producto disponible en cada punto de venta donde los clientes meta podría querer comprarlo” (Diez de Castro, 2006, p. 77).

## ENTREVISTA

Es un hecho que consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. La palabra entrevista deriva del latín y significa "Los que van entre sí". Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes. (Garcia-Pelayo, p. 410)

## ESTRATEGIA

“Es un plan de acción amplio por el cual una organización trata de alcanzar sus objetivos” (Stanton, Etzrael, & Walker, p.720).

## ESTRATEGIA COMPETITIVA

“Existen tres tipos básicos de estrategias que las compañías pueden adoptar cuando compiten en el mercado: Estrategia centrada en torno a los costes, Estrategia de diferenciación y Estrategia de enfoque o nicho” (Bengoechea, 1999, p. 130).

## ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

“Uno de los tres tipos de estrategias competitivas. Las compañías que siguen esta estrategia pretenden ser mejores que sus competidores en un campo determinado” (Bengoechea, 1999, p. 128).

## ESTRATEGIA DE MARKETING

“Actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta y de crear y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006, p. 320).

## ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Plan que se diseña para comercializar un producto. Se basa en las características del producto de las de sus competidores, del mercado, del mix de productos de la compañía, de la cuota de mercado que se desea alcanzar, de las ventas previstas, del nivel de beneficio que se tenga como objetivo. (Bengoechea, 1999, p. 130)

## ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN INTENSIVA

“Uno de los instrumentos fundamentales del marketing. Con la promoción, la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que estos se vean

impulsados a adquirirlo. Consiste en un mecanismo de transmisión de información” (Bengoechea, 1999, p. 130).

#### ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

“Son estrategias que ubican el precio real bajo la luz más favorable posible en las circunstancias, pueden ser fijación de precio por prestigio, precios pares o impares, precios de referencias, precio en paquete” (Ferrel, 2012, p. 135).

#### INOCULAR

“Introducir un microorganismo en el mosto o cerveza con el fin de producir fermentación o acidificación. Es la acción de agregar levadura al mosto”<sup>24</sup>

#### FERMENTACIÓN:

“Consiste en la transformación de azúcares del mosto en alcohol y anhídrido carbónico”<sup>25</sup>

#### IMPLEMENTACIÓN:

“Etapa del proceso de administración durante la cual una organización trata de llevar a cabo sus planes estratégicos” (Stanton, Etzael, & Walker, p. 8).

#### LEVADURAS:

---

<sup>24</sup> <http://www.cervezadeargentina.com.ar/articulos/glosariocerveza.htm>. Consultado 22 febrero de 2015

<sup>25</sup> <http://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/proceso-de-elaboracion>. Consultado 20 febrero de 2015



“Son unos microorganismos que se añaden al mosto en el proceso de fermentación y transforman los azúcares en alcohol y anhídrido carbónico”<sup>26</sup>

LUPULINO:

“Sustancia resinosa encontrada en los conos del lúpulo que contiene todas las resinas y aceites aromáticos”<sup>27</sup>

LÚPULO:

Es el ingrediente dentro de la elaboración de la cerveza que aporta el amargor y este es debido al lupulino que se encuentra en la resina amarilla de los conos del lúpulo. Esta planta modifica y enriquece el aroma de la cerveza. (Castillo, 2004, p. 18)

MACERACIÓN:

“Es el término que utiliza el cervecero para referirse al proceso que mediante el uso de agua caliente activa las enzimas de la malta y convierte al almidón del grano en azúcares fermentables”<sup>28</sup>

MALTAS DE CEBADA:

Es la cebada que ha germinado y ha sido tostada en un proceso que suele denominarse “malteado”. El objetivo del malteo del grano es acelerar el proceso natural de germinación proporcionándole a la cebada las condiciones adecuadas de humedad, temperatura y oxigenación con el fin de producir enzimas y causar cambios definidos en sus constituyentes químicos necesarios para la futura elaboración de cerveza.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> <http://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/proceso-de-elaboracion>. Consultado 20 febrero de 2015

<sup>27</sup> <http://www.cervezadeargentina.com.ar/articulos/glosariocerveza.htm>. Consultado 23 febrero de 2015

<sup>28</sup> [http://www.cerveceroscaseros.com.ar/interior/proc\\_macerado.php?aj\\_go=more&id=1141442541&archi\\_v\\_e=&start\\_from=&ucat=19&](http://www.cerveceroscaseros.com.ar/interior/proc_macerado.php?aj_go=more&id=1141442541&archi_v_e=&start_from=&ucat=19&). Consultado 22 febrero de 2015

<sup>29</sup> [http://www.cerveceroscaseros.com.ar/interior/proc\\_macerado.php?aj\\_go=more&id=1141442541&archi\\_v\\_e=&start\\_from=&ucat=19&](http://www.cerveceroscaseros.com.ar/interior/proc_macerado.php?aj_go=more&id=1141442541&archi_v_e=&start_from=&ucat=19&). Consultado 20 febrero de 2015

#### MARCA:

“Nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de los de la competencia” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006, p. 707).

#### MARKETING:

“Es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelius, Marketing, 2004, p. 10).

#### MERCADO:

“Gente o empresas con necesidades o deseos y la capacidad y voluntad de comprar” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006, p. 707).

#### MOSTO:

“El mosto de cerveza es la harina molida de la malta. En la elaboración de la cerveza es el líquido que se aromatiza con lúpulo para ser infundido y posteriormente fermentado”<sup>30</sup>

#### PASTEURIZACIÓN:

---

<sup>30</sup> <http://www.camaracervecera.com.ar/proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza.php>. Consultado 25 febrero de 2015

“Es un proceso en el que la cerveza se calienta hasta los 60°C durante aproximadamente 20 minutos, con el objeto de eliminar los microorganismos presentes en la cerveza después del filtrado”<sup>31</sup>

#### PLAN DE MARKETING:

Es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta cinco años. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006, p. 42)

#### POSICIONAMIENTO:

“Se refiere al sitio que el producto u ofrecimiento ocupa en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan contra los ofrecimientos de los competidores” (Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelius, Marketing, 2004, p. 287).

#### PRECIO:

“Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006, p. 24).

#### PRODUCTO:

---

<sup>31</sup> <http://www.cervezadeargentina.com.ar/articulos/glosariocerveza.htm>. Consultado 25 febrero de 2015

“Es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características” (Bengoechea, 1999, p. 24).

#### TACTICAS DE MARKETING

“Son el tipo de decisiones operativas detalladas y cotidianas indispensables para el éxito global de las estrategias de marketing” (Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelius, Marketing, 2004, p. 55).

#### VENTAJA COMPETITIVA

“Conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006, p. 711)

## Referencias

### Libros

- Barrón, R. (1995). *Marketing Estratégico*. Lima : Herrera.
- Bengoechea, B. (1999). *Diccionario de Marketing*. Madrid: Cultural SA.
- Casado, Ana & Sellers, Ricardo. (2006). *Dirección de marketing: Teoría y Práctica*. Alicante: Club Universitario.
- Castillo, J. (2004). *Guía de cervezas artesanas españolas*. Madrid: Vision libros.
- Colombia, R. d. (1994). *Ley 124*. Bogotá : Doctrina y ley .
- Díez de Castro, E. (2006). *Distribución Comercial*. Madrid: Pirámide.
- Engoechea, B. (1999). *Diccionario de Marketing*. Madrid: Cultura SA.
- Fernández, C. (1982). *El Cuestionario: recomendaciones metodológicas*. México : Mac Graw Hill.
- Fernandez, C. (2004). *Comportamientos Estratégicos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ferrel, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico: Internacional Thomson Editores SA.
- García-Pelayo, R. (s.f.). *Pequeño Larousse Ilustrado*. Mexico: Larousse.
- Hatton, A. (2000). *La Guía Definitiva del Plan de Marketing*. Financial Times Hall.
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S., & Rudelius, W. (2004). *Marketing*. Mexico: McGraw Hill Internamericana.
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S., & Rudelius, W. (2004). *Marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Kotler, P. (1999). *Introducción al Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing, conceptos esenciales*. Mexico: Pearson Education.
- Kotler, P. (2004). *Marketing Social*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica SA.

- Kotler, Philip & Ketler, Kevin. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. Mexico: Internacional Thomson.
- Levitt, T. (s.f.). *Ciclo de Vida del Producto: Gran Oportunidad de Marketing*. Harvard-Deusto Business Review.
- Martínez, J. (2006). *Historia de la industria cervecera en Colombia*. Bogotá : Siebel.
- McCarthy & Perrault. (1996). *Marketing: Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. Bogotá: McGraw Hill.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. México : Deusto.
- Publicaciones Vertice. (2007). *Marketing para Pymes*. Málaga: Vertice.
- Publicaciones Vertice. (2008). *Plan de Marketing*. Málaga: Vertice.
- Ries, Al & Trout, Jack. (1993). *Posicionamiento*. India: McGraw Hill.
- Ries, Al & Trout, Jack. (2006). *Posicionamiento*. India: McGraw Hill.
- Rosales, A. (2015). *La movida de la cerveza artesanal en Colombia*. . Bogotá D.C.: El Tiempo.
- Sainz, J. M. (2013). *El Plan de marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Stanton , W. (2000). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Stanton, W., Etzael, M., & Walker, B. (s.f.). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw Hill.

#### Páginas Web

- Cámara Cervecera. (22 de Febrero de 2015). *Camara Cervecera*. Obtenido de <http://www.camaracervecera.com.ar/proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza.php>
- Redacción Bogotá. (02 de agosto de 2010). *El consumo cervecero en Colombia*. Obtenido de <http://www.mercadodedinero.com.co/resultados.html?>

Cerveceros caseros. (20 de Febrero de 2015). *Cerveceros Caseros*. Obtenido de [http://www.cerveceroscaseros.com.ar/interior/proc\\_macerado.php?aj\\_go=more&id=1141442541&archive=&start\\_from=&ucat=19&](http://www.cerveceroscaseros.com.ar/interior/proc_macerado.php?aj_go=more&id=1141442541&archive=&start_from=&ucat=19&)

Cerveza Artesana. (18 de Febrero de 2015). *Cerveza Artesana Molino del Rio*. Obtenido de <http://www.cervezaelmolino.com/index.php?id=que-es-una-cerveza-artesana>

Cerveza de Argentina. (18 de Febrero de 2015). *Cerveza de argentina*. Obtenido de <http://www.cervezadeargentina.com.ar/articulos/glosariocerveza.htm>

Cervezas del mundo. (18 de Febrero de 2015). *Cervezas del mundo*. Obtenido de <http://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/proceso-de-elaboracion>

Marketing XXI. (20 de Febrero de 2015). Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

Thompson, I. (15 de junio de 2015). Mercadotecnia.actual.blogspot:. Obtenido de <http://mercadotecniactual.blogspot.mx/2007/10/mezcla-de-mercadotecnia.html>

## ANEXOS

### ANEXO 1. Graduate School

**of Business**  
**Máster en Dirección de Empresas**  
**Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

### ENCUESTA

**Objetivo: Realizar un diagnóstico de la situación actual del grupo empresarial Magnus S.A.S. con el objeto de proponer un plan comercial encaminado a penetrar el mercado de la ciudad de Tunja**

**Marque con una X su respuesta.**

#### 1. Sexo

\_\_\_\_\_ Masculino    \_\_\_\_\_ Femenino

#### 2. Edad

\_\_\_\_\_ 25 a29                  \_\_\_\_\_ 30 a 34                  \_\_\_\_\_ 35 a 39

(SI su edad no está dentro de los rangos marcados le agradecemos omitir la encuesta).

#### 3. Actividad Laboral

a) Asalariado                  b) Estudiante                  c) Independiente                  d) Empresario

### HÁBITOS DE CONSUMO

**4. ¿Consume o ha consumido usted Cerveza Artesanal? \_\_\_\_\_ SI                  \_\_\_\_\_ NO**

**(Si su respuesta es SI, continúe con la pregunta 6, de responder NO, continúe con la pregunta 5 y se finaliza la encuesta).**



**5. De los siguientes factores indique cuales son los más relevantes para que usted no sea consumidor de Cerveza Artesanal. (Puede elegir más de una opción)**

- a) Alto Costo
- b) Sabor
- c) No son reconocidas comercialmente.
- d) Poca disponibilidad en puntos de venta
- e) Desconocimiento de los atributos del producto.
- f) Grado de alcohol
- g) Poca confianza
- h) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**(Fin de la encuesta. Muchas gracias)**

**6. ¿Cada cuánto consume usted cerveza Artesanal?**

- a) 1 o más veces a la semana
- b) Cada 15 días
- c) 1 vez al mes
- d) Esporádicamente

**7. ¿En qué lugares prefiere usted consumir cerveza Artesanal?**

- a) Bares o Pubs
- b) Restaurantes
- c) Casa
- d) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**8. ¿En qué ocasiones prefiere usted consumir cerveza Artesanal?**

- a) Salidas con amigos
- b) Fiestas (cumpleaños, matrimonios, celebraciones empresariales)
- c) Eventos
- d) Otros Cuáles: \_\_\_\_\_

**IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO EN SU CONSUMO**

**9. ¿Qué atributos son importantes para usted al momento de consumir cerveza Artesanal? (Puede elegir más de una opción)**

- a) Sabor suave de la cerveza Artesanal
- b) Sabor agradable de la cerveza Artesanal
- c) Aroma de la cerveza Artesanal
- d) Presentaciones de la cerveza Artesanal



d) Autoservicios

e) Internet

f) Tiendas especializadas

**15. En qué zona le gustaría encontrar más puntos de venta PUBS de Cerveza Artesanal MAGNUS.**

a) Zona Norte

b) Zona Centro

c) Zona Occidente (Unicentro)

d) Zona sur

**(Fin de la encuesta, MUCHAS GRACIAS)**

### **NO CONSUMIDORES**



Magnus es una cerveza Artesanal Premium de Tunja Boyacá, elaborada con los más altos estándares de calidad con relación a sus materias primas y al manejo de recetas exclusivas. Actualmente tiene 3 estilos: Brunette, Reddish y Golden Ale; estilos logrados con un extenso trabajo en investigación y desarrollo de producto.

Contenido Neto: 330 cc

Alc/Vol : 4,0 %

Sabores: Reddish (Roja), Brunette (Brown), Golden Age (Rubia).

Presentación: Botella de vidrio

**16. Si encontrara en el mercado ésta cerveza artesanal y si cumple sus expectativas con relación a producto, presentación, precio, y distribución; Usted estaría dispuesto a probarla. \_\_\_\_ SI \_\_\_\_ NO**

**17. Cuanto estaría dispuesto a pagar por este producto.**

a) Menos de \$ 2.000

b) De \$ 2.000 a \$ 2.500

c) De \$ 2.550 a \$ 3.000

d) De \$ 3.000 a \$ 3.500

e) De \$ 3.550 a \$ 4.000

f) Más de \$ 4.000

**18. Donde le gustaría poder adquirir cerveza Magnus (Puede elegir más de una opción)**

a) Bares

b) Restaurantes

c) Almacenes de cadena

d) Autoservicios

e) Internet

f) Tiendas especializadas

**19. En qué zona le gustaría encontrar puntos de venta PUBS de Cerveza Artesanal**

**MAGNUS.**

a) Zona Norte

b) Zona Centro

c) Zona Occidente (Unicentro)

d) Zona sur

**Fin de la encuestas, Muchas gracias.**

## CURRICULUM VITAE

**SONIA ROCÍO OTALORA CELY**

**Teléfono: 3125756296**

**Correo: [Soniarotalora@gmail.com](mailto:Soniarotalora@gmail.com)**

### **INFORMACIÓN PERSONAL** Estado

civil: Casada

Nacionalidad: Colombiana

Edad: 28 años

Lugar de nacimiento: Bogotá D.C., 11 de Agosto de 1987

País: Colombia

### **PERFIL PROFESIONAL**

Diseñadora Gráfica con énfasis en publicidad de la Universidad de Boyacá (Colombia), Magíster en Administración de empresas con énfasis en Marketing de la universidad de Palermo Buenos Aires (Argentina), destacada por el liderazgo en la academia, y el desarrollo de proyectos sobresalientes con alta calidad y buen diseño. Experiencia laboral en el área de diseño, mercadeo, publicidad y consultoría.

Me caracterizo por ser una persona honesta, responsable cumplidora de sus funciones, activa, dinámica y con espíritu emprendedor.

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **2015 Grupo Lab Zell Laboratorio de Patología, Diseñador gráfico Publicista**

- Desarrollo de identidad corporativa, material publicitario, elementos identificativos de la marca
- Diseño de material publicitario para posicionar la marca en el departamento.

#### **2015 Fundación Lab Zell Laboratorio de patología, Diseñador gráfico publicista**

- Desarrollo de identidad corporativa, material publicitario, elementos identificativos de la marca
- Diseño de material publicitario para posicionar la marca en el departamento.

#### **2014 - 20015 Carvajal Laboratorios S.A.S., Diseñadora gráfica Ejecutiva de cuenta**

- Diseño y desarrollo de imagen corporativa, portafolio de servicios, señalización, material POP, papelería, elementos identificativos para la marca.
- Diseño plan de conocimiento de sector, investigación de mercados.

- Asesoría comercial para lograr el posicionamiento del laboratorio en el departamento.
- 2014 INSTITUTO CENIS DE COLOMBIA, Docente catedrática**
  - Docente en el área de diseño y mercadeo.
  - Planeación y ejecución de cátedras con los temas planteados.
- 2014 Andilac- Diseñadora gráfica Publicista**
  - Diseño y desarrollo de identidad corporativa, etiquetas, manual de imagen, material POP, y demás elementos identificativos de la marca.
- 2013 Publitell. Directorio telefónico de Meta Casanare y Arauca. Diseñador Gráfico**
  - Diseño de diferentes piezas publicitarias para las marcas aliadas al directorio.
  - Diseño y desarrollo de imagen corporativa, portafolio de servicios, señalización, material POP, papelería, habladores, material promocional y elementos identificativos para una sub marca del directorio.
  - Diseño de Páginas web para marcas aliadas al directorio.
- 2013 Grupo empresarial Magnus S.A.S., Diseñadora gráfica Ejecutiva de cuenta**
  - Diseño y desarrollo de identidad corporativa, etiquetas, manual de imagen, material POP, y demás elementos identificativos de la marca.
  - Construcción de marca por medio de eventos para generar cultura alrededor del producto.
- 2012 Centurya Ejecutiva de cuenta**
  - Diseño y desarrollo de eventos para diferentes empresas, diseño de material POP para promocionar los eventos.
- 2011 ITEANDES, Docente catedrática**
  - Docente en el área de diseño y mercadeo.
  - Planeación y ejecución de cátedras con los temas planteados.
- 2010 ASERVIT Temporal de servicios Banco Popular, Ejecutivo Movil especial la Libranza.**
  - Venta, comercialización y divulgación de los productos del banco en mercados.
  - Realización de planes de acción para introducir los productos a nuevos mercados.
  - Planeación y ejecución de eventos y campañas de posicionamiento del producto para cumplir las metas propuestas por la regional.
- 2008 Carnes frías PORTEÑO, Diseñador gráfico Publicista**
  - Fotografía publicitaria.

- Diseño y diagramación de catálogo de productos, publicidad vehicular, Afiches publicitarios.
- Desarrollo de etiquetas y empaques de producto

## **ESTUDIOS**

**2012- 2016** **MBA, Maestría en Dirección de Empresas, pendiente sustentación tesis**  
Universidad de Palermo Buenos Aires, Argentina

**2004 - 2008** **Diseño gráfico**  
Universidad de Boyacá Tunja –Boyacá

**1996 – 2003** **Bachiller académico- Énfasis en Humanidades**  
INEM “Carlos Arturo Torres Peña” Tunja – Boyacá

## **ESTUDIOS ADICIONALES**

**2013** **Mercadeo y ventas**  
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

**2012** **Ética profesional en la prestación de un servicio**  
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

**2012** **Computación gráfica: In- Design, Pothoshop, Illustrator**  
Fundación Gutenberg Buenos Aires – Argentina

**2011** **Diseño de medios de comunicación impresos**  
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA