

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE  
MERCADEO PARA EL LANZAMIENTO  
DE LA NUEVA CERVEZA PILSEN CERO  
GRADOS, DE BAVARIA S.A. EN EL  
ÁREA METROPOLITANA, Y LA  
REGIONAL DE VENTAS ANTIOQUIA EN  
COLOMBIA PERIODO 2015-2016**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE  
MERCADEO**

**AUTOR**

**JUAN PABLO ARRUBLA ZAPATA**



DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA EL LANZAMIENTO DE LA  
NUEVA CERVEZA PILSEN CERO ALCOHOL, DE BAVARIA S.A. EN EL ÁREA  
METROPOLITANA Y LA REGIONAL DE VENTAS ANTIOQUIA EN COLOMBIA

BAVARIA S.A

REGIONAL DE VENTAS ANTIOQUIA

NICOLÁS FELIPE CORREA GIRALDO

NELSON ALBERTO ACEVEDO MONTOYA

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015



BAVARIA S.A

REGIONAL DE VENTAS ANTIOQUIA

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA EL LANZAMIENTO DE LA  
NUEVA CERVEZA PILSEN CERO ALCOHOL, DE BAVARIA S.A. EN EL ÁREA  
METROPOLITANA Y LA REGIONAL DE VENTAS ANTIOQUIA EN COLOMBIA

NICOLÁS FELIPE CORREA GIRALDO

NELSON ALBERTO ACEVEDO MONTOYA

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

JUAN PABLO ARRUBLA ZAPATA

Asesor

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Medellín, \_\_\_\_\_ de Febrero de 2015.

## DEDICATORIA

Yo Nicolás Felipe Correa, dedico este trabajo de grado a Dios, por suministrarme la vida por medio de mis padres, esta dedicatoria la hago extensiva a mi esposa e hija, por su apoyo incondicional, confianza y apoyo ilimitado en todas mis actividades académicas y laborales.

Yo Nelson Acevedo Montoya, dedico este trabajo de grado a Dios, por permitirme la existencia, también a mis padres por su apoyo absoluto y motivación constante, a mi hijo por venerarme de manera inagotable.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores de este proyecto de grado deseamos expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

A nuestros tutores y directores por su dedicación y asesoría continua, su experiencia, paciencia, motivación y conocimientos nos permitieron culminar esta enriquecedora experiencia académica con éxito.

Agradecemos a nuestras familias por no perderse un solo día de nuestras vidas, su confianza, tiempo y energía positiva nos permiten extender nuestra formación profesional.

A nuestros amigos y a todas las personas que hacen parte de nuestra vida laboral quienes con su visión crítica y desinteresada nos han ayudado a lo largo de este proceso académico. También a nuestros compañeros de estudios por su paciencia y apoyo.

## CONTENIDO

Nota de Aceptación:.....	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTOS .....	6
LISTA DE TABLAS .....	8
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	10
GLOSARIO.....	11
1. ETAPA DE ANTECEDENTES .....	13
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN.....	13
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	14
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA.....	16
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	19
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO .....	23
2.1. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN.....	23
2.2. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN.....	23
2.3. DEFINICIÓN/REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS.....	24
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	24
3. MARCO TEÓRICO .....	26
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO).....	26
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	33
3.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO .....	33
3.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	36
4. ANALISIS ESTRATEGICO .....	41
4.1. FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO... ..	41
4.2. FUERZAS DEL ENTORNO.....	44
4.3. ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA.....	50
4.4. ANALISIS DEL SECTOR.....	56
4.4.1. ANALISIS DE LOS COMPETIDORES .....	56
4.4.2. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS .....	57
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO.....	59
4.5.1. MAPA DE PRUDUCTOS Y PRECIOS .....	62

4.5.2. ANALISIS DE CLIENTES / CONSUMIDORES .....	62
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADA AL PLAN .....	64
5.1. FICHA TECNICA.....	64
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD.....	66
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	67
5.5. METODOLOGIA APLICADA A LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	68
5.6. LIMITACIONES.....	69
5.7. HALLAZGOS.....	70
5.7.1. INFORMACIÓN SOCIODEMOGRAFICA.....	89
5.7.2. RESULTADOS GENERALES.....	90
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	92
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	94
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	94
6.1.1. OBJETIVOS DE VENTA.....	94
6.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO.....	95
6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO .....	97
6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	97
6.3. FORMULACIÓN DE LA MACRO-ESTRATEGIA.....	99
6.3. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	100
6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TACTICO Y PRESUPUESTOS DEL PLAN DE MERCADERO.....	103
6.6. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PLAN DE MERCADEO .....	104
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES.....	105
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN 105	
7.1.1. A NIVEL DE ESTRUCTURA.....	105
7.1.2. A NIVEL DE RECURSOS .....	106
7.1.3. A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	106
7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADERO.....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	110

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1:.....	17
Tabla 2:.....	56
Tabla 3:.....	59
Tabla 4:.....	62
Tabla 5:.....	62
Tabla 6:.....	63
Tabla 7:.....	64
Tabla 8:.....	87
Tabla 9:.....	94
Tabla 10:.....	95
Tabla 11:.....	99
Tabla 12:.....	101
Tabla 13:.....	103
Tabla 14:.....	104
Tabla 15:.....	107
Tabla 16:.....	107
Tabla 17:.....	108

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: .....	44
Ilustración 2: .....	47
Ilustración 3: .....	70
Ilustración 4: .....	71
Ilustración 5: .....	72
Ilustración 6: .....	72
Ilustración 7: .....	73
Ilustración 8: .....	73
Ilustración 9: .....	74
Ilustración 10: .....	75
Ilustración 11: .....	76
Ilustración 12: .....	76
Ilustración 13: .....	77
Ilustración 14: .....	78
Ilustración 15: .....	79
Ilustración 16: .....	80
Ilustración 17: .....	81
Ilustración 18: .....	82
Ilustración 19: .....	83
Ilustración 20: .....	84
Ilustración 21: .....	85
Ilustración 22: .....	86
Ilustración 23: .....	87
Ilustración 24: .....	88
Ilustración 24: .....	89

## GLOSARIO

**CERVEZA:** Bebida alcohólica hecha con granos germinados de cebada u otros cereales fermentados en agua, y aromatizada con lúpulo, boj, casia, etc. (S.L., 2014)

**COMPETENCIA:** Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. (reservados)

**EMPRESA:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (Promonegocios.net, 2012)

**ESTRATEGIA:** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Arte, traza para dirigir un asunto. (Maldonado, 2009)

**MERCADEO:** Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor. (Alarcón)

**MERCADO:** Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio. Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios. (Thompson, 2012)

**PROBLEMA:** Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos. Cuestión que se trata de aclarar. (Real

Academia Española © Todos los derechos reservados)

**ORGANIZACIÓN:** Acción y efecto de organizar u organizarse. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

(Thompson, Promonegocios.net, 2012)

**VENTA:** Acción y efecto de vender. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactada. (Thompson, Promonegocios.net, 2012)

## 1. ETAPA DE ANTECEDENTES

### 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Las consecuencias funestas sobre la sociedad por el abuso en el consumo de bebidas alcohólicas son incalculables y poco predecibles, estas producen elevados efectos terciarios en el organismo. El alcohol reduce la capacidad de reacción de las personas, afecta las funciones cerebrales y las emociones, el juicio, el equilibrio y los procesos de pensamiento.

La Cerveza sin alcohol es una bebida ligera y natural de bajo contenido calórico, con poco contenido de azúcares y grasas. Proporciona una cantidad importante de proteínas, hidratos de carbono y vitaminas. Es sobre este producto que queremos elaborar un plan completo de mercadeo que nos permita establecer su viabilidad, el futuro nicho de mercado y una posible estrategia de mercadeo. (Club Planeta)

El área metropolitana del Valle de Aburrá del Departamento de Antioquia en Colombia, carece de una cerveza sin alcohol para las personas que deseen probar el sabor de la cerveza y que no puedan o quieran ingerir alcohol. De ahí que sea importante estudiar el posible comportamiento de una extensión de la marca Pilsen de Cervecería Bavaria S.A con cero alcohol.

Una posible extensión de una marca que representa la idiosincrasia y la cultura de una población durante más de 110 años, no se puede lanzar al mercado sin una investigación rigurosa y una estrategia de mercado enfocada. De ahí que sea esencial establecer un plan de trabajo estructurado que dé cuenta de la formación filosófica y estratégica para el mercadeo del nuevo producto.

Los movimientos acelerados de la economía, los grandes cambios sociales, la fusión de la industria cervecera Colombiana con la cervecería internacional SABMiller, tornan la industria cervecera revolucionaria, creativa e innovadora y cada vez un consumidor más exigente. Por esta razón es necesario elaborar un estudio que nos permita analizar el entorno condicionante para el lanzamiento de un nuevo producto.

## **1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

Bavaria es el nombre de la operación industrial de SABMiller en Colombia, y el más importante conglomerado industrial de bebidas del país. Está conformado por 5 plantas cerveceras, Cervecería de Medellín, Cervecería de Tocancipá, Cervecería del Valle, Cervecería de Barranquilla, Cervecería de Bucaramanga y Cervecería de Boyacá, 2 Malterías Tropical y Tibitó, 1 fabrica de tapas en Tocancipá y 1 fabrica de impresora en el Valle.

SABMiller es la segunda cervecera mundial en volumen, con operaciones en cuatro continentes y una producción que supera los 170 millones de hectolitros de cerveza anuales en más de 170 marcas.

Suramérica constituye, desde la fusión de Bavaria con SABMiller, la segunda región más importante en términos de utilidades para la Compañía, luego de la operación en Sudáfrica, su país de origen, representando el 21% de las utilidades. Bavaria –subsidiaria del Grupo SABMiller – es el mayor grupo cervecero de Colombia.

La empresa matriz Bavaria S.A., empresa fundada el 4 de abril de 1889, opera en Colombia a través de cinco plantas productoras de bebidas, en Barranquilla (Cervecería Águila), Bogotá, Bucaramanga, Tibasosa (Cervecería de Boyacá) y Cali, además de una productora de malta (Maltería de Tibitó). Las fábricas de Bavaria producen 9,2 millones de hectolitros de cervezas y maltas al año, lo que representa el 54% del producto de las empresas del Grupo en Colombia. En aguas de mesa, nuestras plantas embotellan 1,4 millones de hectolitros anuales, el 40% del total del Grupo en el país, mientras que en refrescos se producen 350.000 hectolitros al año, el 57% de la operación en Colombia. Cervecería Águila tiene una capacidad de producción de 3.234.000 hectolitros de cerveza al año, con los cuales atiende los Departamentos del Sucre, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Guajira, César y la Isla de San Andrés. Produce y distribuye las marcas Cerveza Águila, Club Colombia, Costeñita y Cerveza del Barril; Agua Brisa en diferentes presentaciones y Pony Malta. Esta planta tiene

su origen en la Cervecería Barranquilla que empieza operaciones el 10 de abril de 1913 y años más tarde, en 1933, se une a la Cervecería Bolívar, convirtiéndose en la Cervecería Barranquilla y Bolívar S.A. El 3 de marzo de 1967 la compañía tomó el nombre de Cervecería Águila S.A. En diciembre de 2002 se fusionó con Bavaria S.A. convirtiéndose en una planta estratégica para el proceso de exportaciones del Grupo en Colombia. Desde entonces Bavaria S.A. Ha estado ligada a la historia, cultura y tradición de nuestro país y ha influido positivamente en el desarrollo nacional y economía colombiana. (Corredor, 2013)

### **1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA**

En Colombia el consumo de cerveza es superior a cualquier otra bebida alcohólica, con un consumo per-cápita que alcanza los 44 litros anuales por habitante. Mientras que se ingieren 5 litros de vino y 3 litros de destilados, sin embargo, esta tasa de consumo por cervezas es una de las más altas de América Latina, entre las que se destacan, Venezuela (75 litros) Brasil (48 litros) México (47 litros), a los países con mejores índices per-cápita, mientras que en los países vecinos, como Argentina donde el consumo por habitante llega a 34 litros. El índice de consumo de cerveza en Colombia motiva a abrir interesantes perspectivas de crecimiento de mercado, situación que es reforzada por la alta concentración de adultos jóvenes en el país y la creciente tendencia a preferir

cerveza en desmedro de bebidas con un contenido alcohólico mayor y menor  
(Cero Alcohol).

**Tabla 1: Consumo de Cerveza en Colombia**

CONSUMO DE CERVEZA EN COLOMBIA	
AÑO	LITRO POR HABITANTE
2.007	36
2.008	39
2.009	41
2.010	42
2.011	43
2.012	43
2.013	44

La compañía Bavaria S.A. controla el 98% de del consumo de cerveza en el país, siendo su principal marca de consumo Águila, destacando a Póker y Águila Light. (Montoya)

En Colombia, las cervezas artesanales siguen creciendo, lo cual es significativo en un país donde el consumo del producto está monopolizado por Bavaria S.A., que domina el 98% del mercado. En este fenómeno ha influido que los empresarios que desarrollan este mercado venden sus productos en sus puntos

de venta, creando una nueva cultura cervecera en el país, de acuerdo a estudios de mercadeo.

Los fabricantes de cervezas artesanales han impactado exitosamente en el segmento de consumidores medio y alto en ingreso, creando productos novedosos y esfuerzos continuos para promocionarlos. Ahora incluso expanden su presencia a través de los Supermercados, Superetes, Restaurantes, Bares, Discotecas, Tiendas y otros lugares de entretenimiento y diversión.

Esto ha derivado que marcas como Bogotá Beer Company, Apóstol, Colón y Tres Cordilleras estén presentes en los grandes mercados minoristas.

Las cervezas artesanales resaltan en el mercado, manteniendo una buena posición, a pesar de la competencia directa por Bavaria. Se prevé que las artesanales seguirán subiendo y absorbiendo la participación del mercado cervecero en Colombia.

La diferenciación de producto se debe principalmente a la lealtad que existe de los clientes a las diferentes marcas y tipos de cerveza disponibles en Colombia sin alcohol, entre las cuales están:

Buckler: Cerveza sin alcohol lata.

Quilmes Lieber: Desde este primero de junio la marca Quilmes ofrece la opción Lieber de cerveza sin alcohol en formato botella retornable y lata.

Ambar Green 0,0 completa la gama de cervezas apta para consumidores exigentes y cuidadosos de su salud, con el lanzamiento mundial de la primera cerveza 0,0% de alcohol.

Quilmes vs River – Taringa: Tal es el caso de la patriótica cerveza Quilmes, la cual planea lanzar una línea de cervezas sin alcohol y aún más suave.

#### **1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR**

No se sabe a ciencia cierta cuando comenzaron los intentos de fabricar algo parecido a una cerveza en nuestro país y tampoco existen muchas referencias bibliográficas de la apertura de las cervecerías en Colombia. Las industrias caseras con procesos y maquinarias rudimentarios marcaron el inicio con la fabricación un producto ancestral y cultural, en las zonas más cálidas del país y muchos años más tarde evolucionaron en lo que hoy se conoce como la industria cervecera en nuestro país.

En Bucaramanga, departamento de Santander a mediados del año de 1869 se crea la *Cervecería de José Delfino Lambole*, en 1878 la *Cervecería de Jonesa y Geremias otolara*, en 1875 el señor Gonzalo Vélez crea la *Cervecería Colom* y aparece una *Cervecería Bavaria* que dura muy poco años.

Continuando con este auge de cervecerías artesanales en el año de 1875 se funda en Robledo Departamento de Antioquia la *Cervecería Águila* y en 1881

emerge la Cervecería *Hermanos Restrepo*. Estos luego ayudarían a montar otras en los departamentos del Valle, Santander y Huila.

Entre los años de 1895 y 1930 se cierran y se abren un sin número de plantas cerveceras en el país, lo que lleva a la fundación de las primeras empresas cerveceras con procedimientos industriales y tecnificados, basados en prácticas higiénicas y modernas. Esta bebida para la época se populariza entre la clase obrera y campesina por el bajo costo de producción, la facilidad y el contenido alcohólico. En 1903 se funda la *Cervecería Germania* quien con una moderna fabrica lanza al mercado marcas como “Germania”, “Pilsener”, “Maltogen” y “Biomalta”.

Se puede decir que el año de 1887 se inicia la industria cervecera moderna de nuestro país. El danés Christian Peter Clausen funda en el departamento de Santander la Cervecería Esperanza donde con una maquinaria de última tecnología importada y luego de un proceso de fabricación industrializado lanza las marcas “Sol” y “Clausen Pilsen”. Un año más tarde Leo Kopp’s funda en la ciudad de Bogotá la sociedad *Bavaria Kopp’s* marcando así un referente histórico importante ya que se considera hoy a *Bavaria* como la industria más importante e influyente del país en el campo cervecero. (Plano, 2005)

Para mediados de 1891 y luego de una conquista acelerada de los mercados y con unas instalaciones muy modernas en sus fábricas, Bavaria con 6 marcas

marca la pauta rápidamente en todas las clases sociales y 3 años más tarde cambia su razón social a *Bavaria Kopp's Deutsch Bierbrauerei de Kopp's & Cía.*

A inicios del siglo XX comienza la industrialización en todas las regiones, con cervecerías modernas de tamaño mediano en todo el país. Las grandes empresas absorben a las pequeñas cervecerías y se le declara la guerra al guarapo y a la chicha con una gran alianza del gobierno nacional que buscaba acabar con la imposibilidad de cobrarles impuestos a las chicherías.

En el año de 1910 la Cervecería de Germania y Bavaria producían 6.000 litros diarios aproximadamente de cerveza contra 35.000 litros diarios de chicha en la ciudad de Bogotá. Lo que ocasiona que las industrias cerveceras con una disminución de precio lancen campañas que declaran las prácticas higiénicas en la fabricación de la bebida alcohólica.

En 1917 aparece la *Cervecería Barranquilla S.A* con sus marcas “Escudo”, “El Gallo Giro”, “San Nicolás” y “Águila” quien más tarde en la época de los setenta se convierte en la cerveza de mayor venta en el país.

La crisis económica mundial a mediados de los noventa hace mella en la economía nacional que con los problemas políticos del país y la feroz competencia entre las Cervecerías, obligan a estas a consolidar alianzas y fusiones para poder sobrevivir.

Luego de una fuerte reestructuración originada por la fusión de pequeñas Cervecerías en crisis se origina Bavaria S.A. quien toma el control mayoritario del mercado cervecero en Colombia. En el 2001 se termina de formar el *Grupo Empresarial Bavaria (GEB)* que agrupa a todo el sector de bebidas y se convierte en la primera industria cervecera de Colombia, Ecuador, Panamá y Perú, la segunda cervecera más grande de Sudamérica y la décima del mundo. Con una producción total de 28.6 millones de hectolitros de cerveza y 5.8 millones de hectolitros en otras bebidas.

El *GEB* en el año 2005 fabrica las siguientes marcas de cerveza “Águila” (58%), “Póker” (13%), “Costeña” (11%), “Águila Light”, “Águila imperial”, “Club Colombia”, “Leona Brava”, “Bahía”, “Leona”, “Pilsen”, “Clarita”, “Pony Malta”, “Cool Malta”, “Leona Blanca”, “Malta Leona”. (Plano, 2005)

A finales del año 2005 el *Grupo Empresarial Bavaria* comandado por el empresario Julio Mario Santo Domingo como el mayor accionista del mismo con un 69 % de las acciones y el Grupo *SAP-Miller* llegan a un acuerdo en donde el grupo anglo-sudafricano compra a este todas las acciones pagando por este con el 15 % de las acciones del Grupo *SAP-Miller*. Las acciones restantes del *GEB* son sacadas de la Bolsa y *SAB-Miller* compra a los demás accionistas la totalidad de los títulos quedando con el 100% de la parte colombiana y con las acciones que tiene Bavaria S.A y la participación del *GEB* en las empresas de Panamá, Perú, Ecuador, Costa Rica, Bolivia y Chile. (Plano, 2005)

## **2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO**

### **2.1. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN**

Crecer en el mercado a un consumo per cápita anual de 60 litros, asegurando el liderazgo de nuestro portafolio de marcas nacionales e internacionales en cada una de las categorías de bebidas y en todos los segmentos del mercado.

### **2.2. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN**

Ser la compañía más admirada en Colombia y un gran contribuyente a la reputación global de SABMiller. Por la efectividad de nuestro mercadeo. Por la calidad de nuestros productos. Como la mejor fuente de empleo. Como el mejor socio por nuestra responsabilidad social. (www)

### **2.3. DEFINICIÓN/REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS**

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera.
- La responsabilidad es clara e individual.
- Trabajamos y Ganamos en equipo.

- Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores.
- Nuestra reputación es indivisible. (www)

## **2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

Los puntos básicos de Bavaria S.A son exportaciones, inversiones en el resto de América Latina, programa de mercados de escala, formación de recursos humanos, alianzas con socios en el exterior y fortalecimiento de las empresas en las regiones. El grupo empresarial sigue el orden mundial y continuamente está tratando de acceder a nuevas tecnologías y obtener un capital humano competitivo internacionalmente para no quedarse relegados. También es premisa del grupo crear una cadena de valor eficiente, posicionar y consolidar las marcas de sus productos y servicios y no descuidar la investigación de mercados.

Bavaria también quiere hacer énfasis en la creatividad, recursividad y agilidad de la empresa, el fomento de la investigación y especialización, factores que resultan de gran importancia a la hora de lograr el liderazgo. Todo esto dentro de un marco macroeconómico estable y seguro con mayor flexibilidad tributaria y laboral, con una legislación más competitiva y estable. (El Tiempo, 1999)

En la actualidad Bavaria S.A. ocupa un 98% Aprox/ del mercado Colombiano en cervezas por lo cual no tiene gran competencia directa en su misma

categoría. Sus competidores tienen una participación aproximadamente del 2 % entre categorías de Artesanales e importadas según los indicadores y fuentes internas de la compañía Bavaria S.A.

Colombia: Tres Cordilleras, Apóstol, Beer Company de Bogotá. (Artesanales).

México: Corona.

Panamá: Cerveza Barú.

Alemania: Heineken y Tuncan.

Brasil: Brahma.

EUA: Budweiser.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)**

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad. El producto es el corazón del marketing y una variable básica (Kotler & Armstrong, 2003). La cerveza Pilsen cero grado es un producto que pretende satisfacer las necesidades de una parte de la población.

Kotler y Armstrong definen 5 componentes de un producto que pueden ser clasificados así: Producto intrínseco, embalaje o condicionamiento, Marca, Funcionamiento y Garantía. También se plantean 3 estrategias de producto, la primera estrategia de plaza, la segunda estrategia de precio y estrategia de promoción.

El desarrollo de productos es una tarea que consiste en introducir o adicionar valor a los satisfactores, a fin de que cambien o incrementen sus características para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos de quienes lo consumen. También se puede decir que el desarrollo de productos es la tarea sistemática que tiene como propósito generar nuevos satisfactores, ya

sea modificando algún producto existente o generando otros completamente nuevos y originales. Una organización puede integrar su mezcla de productos en alguna de las cinco siguientes formas: 1. Desarrollo de productos en forma interna, 2. Desarrollo de productos en forma externa, 3. Desarrollo de productos en forma combinada, 4. Compra de patentes y 5. Actualización de productos.

(Lerma Kirchner, 2010)

Un producto debe ser capaz de satisfacer eficazmente necesidades o deseos específicos de los consumidores o usuarios y de generar preferencia por parte de los consumidores o usuarios; es decir: que estos lo prefieran respecto a los productos competidores. (Marketing Publishing Center, 1991).

La marca, elemento esencial dentro del mercadeo, nos plantea continuamente innumerables reflexiones académicas. En el medio de los cervezas y más específicamente en las cervezas con cero grados de alcohol, la marca es muy importante para el cliente ya que esta por lo general está asociada con calidad y funcionalidad (sabemos que es arriesgado indicar esta afirmación sin un proceso investigativo previo, pero partimos de nuestras experiencias de vida para mencionarla). Una de las apuestas de los administradores de hoy es plantear estrategias de revitalización y reposicionamiento de la marca o el producto, para evitar la muerte del mismo y no solo centrarse en invertir para convertir sus marcas o productos en iconos inmortales. La desaparición de la marca es

inevitable y no es causada necesariamente por la incompetencia de gestión. Por el contrario, esta desaparición es una parte natural de un proceso de desarrollo de la marca, incitado por los consumidores que buscan satisfacer no sólo sus necesidades materiales, sino también su propia imagen (Ewing & Jevons, 2009)

Canal de distribución, lo podríamos definir como “áreas económicas” totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. (Muñiz Gonzalez, 2003). Cuando se piensa en las estrategias de distribución del producto, diferentes factores deben ser estudiados, con el fin de ofrecerlo en el sitio correcto, en el momento preciso, en el tiempo adecuado y al menor costo posible; por lo tanto es necesario realizar un análisis del mercado, de los posibles consumidores y competidores, con el fin de conocer sus características, actitudes, motivaciones y deseos; se debe estudiar la cultura y el ambiente en el que se incursionara , de esta manera se pueden aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas presentes en el medio.

Un canal de distribución tiene o puede tener varios niveles, se llama nivel a cada intermediario que realice la función relacionada con el acercamiento del producto al consumidor final. Así pues, si “nivel cero” es la venta directa desde el fabricante al cliente final, llamamos “niveles 1, 2, 3, etc” a los canales que incorporan 1, 2, o 3 intermediarios. Las funciones que deben esperarse del canal

elegido son: 1. Información y pedidos, 2. Promoción y negociación, 3. Financiación, riesgo, posesión física. (Vertice, 2008).

Para el diseño de un canal de distribución hay tres cuestiones que debemos plantearnos, lo primero es que clase de servicio desea el cliente que le ofrezcamos el tipo de producto que nosotros vendemos, lo segundo que debemos preguntarnos es por las especificaciones del canal y lo tercero son las alternativas del canal. (Vertice, 2008) El lugar en el que se ubiquen los distribuidores, almacenes y sitios especializados juega un factor importante a la hora de posicionar el producto, no todos los lugares son óptimos para la exhibición y venta de cervezas, no todos los almacenes y sitios especializados son accesibles al mercado, no todos los centros de venta prestan el servicio adecuado; por lo tanto se hace necesaria la colaboración de todas las partes y el planteamiento de planes de mercadeo adecuados; la integración de todas las áreas es un factor esencial, el departamento de producción debe estar en continuo contacto con el departamento de ventas, con el fin de reducir tiempos de espera y producir servicios de mejor calidad, siempre pensando en las especificaciones del cliente. Se debe definir con la comercialización de cerveza una estructura mayorista, una estructura minorista, una organización o red de ventas, el transporte y el servicio al cliente. (Montoya, 2014)

Luego de decidir el mercado al que va dirigido el producto, los canales de distribución y la promoción, se estudia la forma de comunicar, informar y persuadir al cliente sobre los productos. Se deben estudiar los medios de comunicación, el tipo de anuncios entre otros factores. Kotler afirma que para que la comunicación con el cliente sea efectiva, se deben utilizar mensajes claros sin ambigüedades, hay que destacar los beneficios del producto, no realizar falsas promesas, establecer comunicación verbal, dar continuidad a la publicidad, se deben manejar formas de comunicación tradicional, establecer campañas de fidelización y promociones. (Kotler & Armstrong, 2003)

La comunicación tiene 4 subcomponentes: 1. Publicidad: Mensaje y medios, por ejemplo: televisión, radio, prensa, etc. 2. Promoción de ventas: mensaje y actividades, por ejemplo “merchandising” concursos, etc. 3. Publicidad: Mensajes y medios y 4. Relaciones Públicas: mensajes, actividades, medios. (Marketing Publishing Center, 1991)

Kotler y Armstrong (Kotler & Armstrong, 2003) definen el precio como “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. Luego uno de los retos de este plan de mercadeo es establecer un precio para la cerveza “Pilsen cero Grado” que responda a los objetivos de mercadeo establecidos y que satisfaga a los

consumidores. El precio no es un elemento estatico, constituye tener en cuenta subcomponentes como los descuentos, los bonos, las condiciones de pago, los precios coyunturales, los precios psicológicos y los precios discriminados.

Las estrategias de fijación de precios en el caso de las cervezas varían de acuerdo a la plaza de venta, de la economía del mercado en dicho momento y de la capacidad de respuesta que se tenga frente a la competencia, pues en ocasiones estos productos compiten en base al precio y no a sus especificaciones o marca del producto. Las personas encargadas en el punto de venta deben ser personas con conocimientos adecuados, deben prestar el mejor servicio al cliente, buscando su satisfacción, además es necesario que realicen una retroalimentación para saber qué es lo que está mal para cambiarlo o mejorarlo. La fijación acertada de los precios es una tarea difícil de realizar, ya que los cambios continuos del ámbito comercial, así como su carácter marcadamente borroso, impiden que las decisiones sobre precios puedan ser optadas mediante la simple aplicación de formulaciones matemáticas o contables. De este modo, la fijación del precio de un producto se ve influida por un conjunto de factores y de objetivos como lo son los costes, el mercado (competencia, demanda y mercado/industria), las características de la oferta que realiza la empresa (producto, precio, distribución y resto de variables del marketing), las circunstancias particulares de la empresa, la tecnologías, el entorno y la información. (Diez de Castro & Rosa Diaz, 2008)

Para el vendedor, el precio es un componente crítico del resultado económico (mayores o menores beneficios) y también es una prueba contundente de su mayor o menor capacidad competitiva (el precio refleja los costes productivos). Es decir para el vendedor el precio tiene que ser lo suficientemente alto para cubrir los costes y generar beneficios, pero lo suficientemente bajo para competir con éxito. Para el comprador, el precio final pagado en una transacción tiene un fuerte (y complejo) contenido psicológico; la mayoría de los compradores no desea que su imagen se asocie a la compra de productos baratos, pero al mismo tiempo, aumenta su satisfacción si logra conseguir un “buen precio”. (Bello Galindo & Sainz Andrés, 2007)

La variable precio aparece en distintos pasos de la estrategia de marketing: 1. En la fijación de la estrategia competitiva: en efecto, una de las posibles formas de competir con éxito es competir por bajos precios. 2. En la fijación de los objetivos estratégicos de posicionamiento, si se ha optado por una determinación estratégica competitiva, por ejemplo, el precio bajo, el objetivo de posición de marca es que la empresa sea conocida (notoriedad) y preferida (valoración) por su precio imbatible. 3. En la determinación del “Marketing Mix” los canales de distribución y las formas de comunicación han de ser coherentes con la estrategia competitiva y la posición de precio buscada. (Bello Galindo & Sainz Andrés, 2007)

## **3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **3.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO**

Un plan de mercadeo es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece que objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y que debe hacer para conseguir dichos objetivos. (Hoyos Ballesteros, 2013)

Ricardo Hoyos Ballesteros en su libro Plan de Marketing: Diseño, implementación y control, define el plan de mercadeo como una herramienta que permite a una organización hacer un análisis de su situación actual para conocer con certeza sus principales debilidades y fortalezas, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno.

El plan de marketing estratégico, por su naturaleza, puede efectivamente constituir un buen sucedáneo de la planificación estratégica para la empresa y que, en cualquier caso, es un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos

corporativos en objetivos de producto-mercadeo (esto es, objetivos de marketing), que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto (es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes, etc.) (Ancín, 2008) La filosofía del plan de marketing, como lo indicaba Stapleton, es efectivamente que todos y cada uno de los instrumentos del marketing, que normalmente constituyen una inversión en tiempo, energía y dinero, demuestren una compensación que pueda ser sometida a valoración, al igual que el resto de las inversiones que realiza la empresa.

Un plan de mercadeo permite definir las prioridades en la asignación de recursos y aclarar su pensamiento estratégico. Se puede decir que es una guía en la que se basaran las acciones de la compañía en un periodo determinado, en la que se establecen las acciones concretas que se realizaran.

Un plan estratégico de mercadeo debe presentar una estructura detallada que impida omitir información importante para la organización y que asegure la exposición adecuada y lógica de la información.

La primera parte del plan es un sumario o resumen ejecutivo en la que se presenta una sinopsis de la totalidad del plan. Seguidamente se realiza un Índice del plan y a continuación en la introducción se describen las características del

proyecto de tal manera que el lector sepa exactamente lo que se plantea, el cuarto paso es el análisis de la situación el proporciona gran cantidad de información sobre las condiciones del mercado: condiciones generales, condiciones neutras, condiciones de la competencia y condiciones de la empresa. (Cohen, 2008)

El quinto paso, William Cohen en su texto El Plan de Marketing: procedimientos, formularios, estrategias y técnica; lo denomina el mercado – objetivo. Esta sección describe detalladamente los clientes teniendo en cuenta criterios demográficos y geográficos. La quinta parte es un resumen que presenta los problemas y oportunidades que conlleva la situación. Luego se plasman los objetivos y metas de marketing, seguidos de las estrategias de marketing, es en esta sección donde se describe lo que debe hacerse para lograr los objetivos del plan. La parte 7 son las tácticas de marketing donde se describe la ejecución de las estrategias de marketing, por medio de las variables de producto, precio, promoción, distribución y otras. El paso siguiente es la ejecución y control en el cual se calcula el punto de equilibrio del proyecto, se establece un presupuesto de los costos y las tareas necesarias. Se termina el plan de mercadeo con el resumen donde se plasman las ventajas, costos, beneficios, desventajas del plan y con la relación de toda la información secundaria importante en el Apéndice.

El plan de estratégico de mercadeo debe realizarse teniendo en cuenta información cuantitativa y cualitativa de la empresa, para tomar así múltiples

decisiones: a que mercados hay que vender, que propiedades debe tener el producto, que canales de distribución deben utilizarse, cuál debe ser el precio de venta, que servicios deben proporcionarse, que promoción utilizar, etc. EL plan de estratégico de mercadeo debe generar una disciplina entorno a la cultura de planear y supervisar de manera permanente y sistemática.

### **3.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

“La investigación de mercados es el diseño, obtención y presentación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con una situación específica de mercadotecnia” (Kotler & Armstrong, 2003). La “situación específica de mercadotecnia” supone a menudo una decisión de mercadotecnia; por ejemplo, introducción de un nuevo producto, abandonar un canal de distribución o cambiar un mensaje promocional. Sin embargo, la investigación de mercados se usa también como un medio de información para que la gerencia esté enterada de las condiciones del mercado y de las presiones competitivas. De ese modo, sirve de mecanismo de “advertencia oportuna” para prever los problemas y las oportunidades antes de que se presenten.

Actualmente las empresas recurren a las investigaciones de mercados por que estas contribuye a la planificacion, ejecucion y control de las actividades de marketing. La Investigacion comercial es la herrameinta de aportacion de la informacion necesaria sobre las características y la situacion del mercado que

posibilita que la empresa planee sus estrategias y lineas de actuacion para lograr sus objetivos. (Soler Pujals, 2001)

La investigacion de mercados es una herramienta de administraci3n para la toma de decisiones, adem3s conduce al desarrollo de nuevos productos, el mejoramiento de los productos y servicios existentes o a la realizaci3n de cambios en la estrategia de mercadotecnia. Adem3s satisface las necesidades del gerente de mercadotecnia en cuanto al conocimiento del mercado. (Zikmund, 1998)

La tarea investigacion de mercados de la consiste en ayudar a especificar y a proporcionar la informaci3n exacta para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Ayuda a dejar a quienes toman las decisiones la obtenci3n de informaci3n intuitiva a una investigaci3n sistem3tica y objetiva. Existen 3 tipos de investigacion de mercados, la investigacion exploratoria, la investigacion descriptiva y la investigacion casual. (Zikmund, 1998). Este autor plantea 6 etapas que debe tener toda investigacion. La primera de ellas es la definicion del problema, en esta se formula con claridad el problema o la oportunidad, se establece el tipo de informacion que debe recopilarse y se estructura un objetivo de estudio. La segunda etapa es la planeacion de un dise1o de investigacion, en esta se determina la estructura para el plan de accion de la investigacion al seleccionar un metodo basico de investigacion, estos pueden ser encuesta, experimento,

estudio de datos secundarios u observacion. En la tercera etapa se realiza la planeacion de una muestra, en esta se determina quienes integraran la muestra, su amplitud y como seleccionar las unidades de esta; se puede utilizar un muestreo probabilistico o un muestreo no probabilistico. La cuarta etapa es la recopilacion de los datos. La quinta etapa es el analisis de los datos, en esta se codifican y se procesan todos los datos obtenidos anteriormente. La sexta y ultima etapa es la formulacion de conclusiones y preparacion del informe, en esta se interpretan los hallazgos y se realiza el informe final. (Zikmund, 1998)

Las investigaciones de mercado son estudios operativos que nos permiten tomar decisiones que luego se traducen en acciones concretas dentro de planes establecidos. Para tener una definici3n m3s clara, La Asociaci3n Americana de Marketing (AMA) nos dice que “es la obtenci3n, clasificaci3n y an3lisis de los datos y hechos que est3n relacionados con la transferencia y venta de mercanc3as y productos”.

Soler Pujal tambi3n afirma que: “La investigaci3n de comercial est3 integrada entre el sistema de marketing y el proceso de adopci3n de las decisiones, que en su conjunto configura el proceso de direcci3n de marketing de la empresa. La investigaci3n de mercados juega este importante papel en el proceso planificados de la empresa debido a que constituye la base del plan de marketing”

La investigación de mercados a nuestro modo de ver, es un arte, ya que los parámetros fijos son muy pocos, es un proceso difícil en el que el realismo contextual es un ente demasiado importante que le otorga validez al proceso, los planteamientos y las conclusiones. En una industria tan cambiante como la cervecera, se debe tener en cuenta los movimientos externos del gobierno, el consumidor, los competidores y el comercio; de tal manera que apostar a la veracidad de la investigación no sea un riesgo. (Soler Pujals, 2001)

Podemos recolectar información a través de una investigación exploratoria o inicial, esta puede ser una o una serie de estudios informales con el fin de proporcionar información sobre antecedentes, es decir para aclarar y definir la naturaleza de un problema. Otro método de recolección puede ser la investigación de datos secundarios, estos son todos aquellos que se recopilaban previamente para otro proyecto distinto al que se realiza en ese momento. Son datos históricos, ya están estructurados y no exigen tener acceso a entrevistados. La investigación mediante encuestas es el método de recopilación de información de datos primarios en el que la información surge al comunicarse con otra persona representativa de personas. La observación supone un proceso sistemático de registro de los patrones de comportamiento de las personas, objetos y sucesos sin cuestionarlos ni comunicarse con ellos; es un método muy utilizado para recolectar información comercial. Por último tenemos la investigación experimental, en esta las condiciones se controlan de tal manera

que una o varias variables independientes se pueden manipular para probar hipótesis sobre una variable dependiente. Permite evaluaciones de las relaciones causales entre variables, mientras todas las demás variables se eliminan o controlan. Todos estos sistemas de información, suponen una medición cuidadosa en la que se identifican los conceptos relevantes del problema. (Zikmund, 1998)

## 4. ANALISIS ESTRATEGICO

### 4.1. FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Externos	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS
1. <b>Tamaño del mercado.</b> En Colombia se toma más cerveza que cualquier otra bebida alcohólica. Actualmente Bavaria ocupa el 98% del mercado.	<b>Cobertura y canales de distribución.</b> Este producto requiere una óptima cadena logística que permita cubrir el mercado.
2. <b>Creatividad y Recursividad.</b> Un marco macroeconómico estable debe fomentar la investigación para competir con el auge de marcas de cerveza artesanal.	<b>Calidad del producto.</b> El producto debe cumplir características de sabor y color ya que es una extensión de línea demasiado representativa en el mercado.
3. <b>Rentabilidad.</b> La industria cervecera refleja altas ganancias y participación del mercado.	<b>Selección y capacitación del personal:</b> El contratado debe tener el perfil y la experiencia para ejercer la labor de ventas. Adicional sus competencias se afianzan mediante las capacitaciones y clínicas de ventas programadas por la compañía.
4. <b>Reconocimiento de la marca.</b> Actualmente la marca líder sobre la cual se lanzara la extensión tiene 110 años en el mercado, ya hace parte de la idiosincrasia del mercado objetivo.	<b>Marketing, publicidad, comercialización y lanzamiento del producto.</b> Actualmente el departamentos de Trade Marketing, es quien desarrolla todas las estrategias de mercadeo, comercialización, lanzamiento y diseño de material POP y POSM de las marcas. Gracias a su experiencia Bavaria es pionera en estrategias de comunicación.

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Internos	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS
1. <b>Tecnología de fabricación e investigación.</b>	<b>Relación con proveedores, sistemas de información, compras y agentes de publicidad</b>
2. <b>Costos de producción y ventas</b>	<b>Administración financiera y económica, aprovisionamiento y proyecciones a futuro</b>
3. <b>Cultura organizacional y Liderazgo</b>	<b>Comunicación Interna, planes motivacionales de personal y estudio continuo de factores críticos.</b>

<b>4. Gestión de marketing</b>	<b>Capacitación del personal y gestión de conocimiento</b>
--------------------------------	--

<b>FACTORES CRITICOS DE MARKETING</b>	<b>FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS DEL MARKETING</b>
<b>1. Posicionamiento de la marca.</b>	<b>Políticas del producto.</b>
<b>2. Regulación de precios</b>	<b>Política de precios y oferta comercial</b>
<b>3. Promociones especiales , actividades para activación de marca e impacto publicitario</b>	<b>Área de ventas, desarrollo humano y publicidad.</b>
<b>4. Niveles de apoyo y servicios al canal (distribuidores)</b>	<b>Políticas de estimulación a la demanda, comunicación y estrategias de ventas.</b>

Descripción de los Nudos Críticos = Debilidades competitivas + Amenazas externas

<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>Tecnología y Capital Humano</b>	<b>Ingreso de nuevas marcas internacionales al mercado</b>
<b>NUDO CRITICO</b> Quedarse relegado frente a la industria internacional si el capital humano no es competente en sus funciones y si las tecnologías de fabricación y comunicaciones no son las acertadas. Una mala contratación en cualquier departamento de la compañía puede significar pérdida de ventajas competitivas.	

<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>Cadena de Abastecimiento</b>	<b>Falta de producto en el mercado</b>
<b>NUDO CRITICO</b> Se debe garantizar que todos los distribuidores del producto siempre tengan inventario del producto, que este llegue en los tiempos óptimos y que además exista un fluida comunicación entre el distribuidor y al empresa. Todos los canales de distribución del producto deben estar abastecidos y deben contar con la publicidad necesaria al inicio del lanzamiento de un producto nuevo.	

<b>DEBILIDAD</b> Competencia con cerveza artesanal e importada	<b>AMENAZA</b> La agresiva campaña que en este momento realizan las cervecerías artesanales e internacionales
<b>NUDO CRITICO</b> En el mercado hoy se les ofrece a los consumidores una amplia gama de cervezas, nuestro producto debe llamar la atención del cliente, satisfacerle una necesidad y además enamorarle. Debe sobresalir ante las nuevas cervezas artesanales e internacionales que significan un experimento para el cliente.	
Descripción de los Núcleos de Valor = Fortalezas competitivas + Oportunidades externas	
<b>FORTALEZA</b> Participación del mercado	<b>OPORTUNIDAD</b> Acaparar el mercado en su totalidad
<b>NUCLEO DE VALOR</b> Actualmente Bavaria S.A abarca el 98% del mercado lo que significa una cadena de abastecimiento estructurada y un reconocimiento del mercado. La marca Pilsen, tiene 110 años en el mercado y está arraigada a la cultura del mercado objetivo.	
<b>FORTALEZA</b> Innovación del Producto	<b>OPORTUNIDAD</b> Presentar una marca que satisfaga las necesidades del mercado.
<b>NUCLEO DE VALOR</b> El producto que se pretende comercializar “Pilsen cero grados” no existe en el mercado y tiene muy poca competencia, pretende aportar una solución a una gran problemática social que son que conjuga el volante con conductores ebrio. Es un producto innovador y diferenciador que conservara el sabor, olor y color de una cerveza tradicional	
<b>FORTALEZA</b> Desarrollo de Mercadosy Personal	<b>OPORTUNIDAD</b> Estimular la demanda
<b>NUCLEO DE VALOR</b> Actualmente contamos con un grupo humano capacitado y con avanzada experiencia en estimular la demanda, por medio de una coherente y continua investigación, regulación monitoreada de precios, lanzamientos de promociones, seguimiento a la distribución y a la publicidad.	

## 4.2 FUERZAS DEL ENTORNO

### MICROENTORNO

#### ACTORES DEL MICROENTORNO

##### OTROS DPTOS DE LA EMPRESA

- **V.P Recursos Humanos** (Abarca todo lo relacionado con seguridad, compensación y beneficios, gestión del talento, entrenamiento y desarrollo, desarrollo organizacional u recursos humanos)
- **V.P Financiera**(Abarca departamentos como tesorería, auditoría y control financiera, información financiera, planeación y análisis financiero)
- **V.P Cadena de Abastecimientos**(Tiene departamentos como Gestión de proveedores, compras, planeación de materiales, planeación de operaciones, planeación demanda y capacidad, desarrollo de la cadena de abastecimiento)
- **V.P Distribución**(Cuenta con departamentos como servicios de distribución, transporte primario y todas las regionales)
- **V.P Asuntos Corporativos**(Cuenta con departamentos como relaciones corporativas, desarrollo sostenible, legal y comunicaciones internas)
- **V.P Técnica**(Tienes departamentos como calidad, manufactura, ingeniera y mantenimiento)
- **V.P Mercadeo**(Cuenta con departamentos como portafolio e innovación, servicios de mercadeo, investigación de mercados, precios y presupuestos y departamento por cada marca en el mercado)
- **V.P Ventas**(Cuenta con departamentos como cuentas claves, servicio de ventas, ruta al mercado, servicio al cliente, trade marketing y todas las regionales de ventas en el país)

Finalmente el departamento de mercadeo de Bavaria desarrolla todas sus iniciativas y proyectos, con un impacto real en la categoría del modelo de liderazgo con la colaboración de todas sus áreas antes mencionadas.



#### Colaboración

- ➔ Trabajo colaborativo de 7 Vicepresidencias
  - Técnica
  - Mercadeo
  - Ventas/ Trade Marketing
  - Cadena de Abastecimiento
  - Distribución
  - Asuntos corporativos/ Legal
  - Finanzas

## RELACIONES CON PROVEEDORES

La relación con los proveedores debe garantizar un desarrollo sostenible, se debe fundamentar en bases sólidas de confianza, acompañamientos e investigación, es prioridad de la compañía producir cerveza utilizando menos agua, con materiales reciclados, con envases ligeros con poca presencia de metales y con empaques de poco impacto ambiental. Se deben consolidar políticas que contribuyan al desarrollo empresarial local y que fomenten la responsabilidad de los proveedores. Desde hace varios años Bavaria tiene una alianza con sus proveedores bajo el programa “Construir Valor Integrando Proveedores Estratégicos”

## RELACION CON LOS CANALES DE DISTRIBUCION

En nuestro caso los canales de distribución incluyen distribuidores, empresas mayoristas de distribución física y agencias de servicios de marketing. Todo un grupo humano que se encarga de las ventas, las negociaciones y el monitoreo de la distribución, así como las actividades de marketing.

## RELACION CON LOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADOS

Las relaciones de Bavaria giran en torno a su responsabilidad social corporativa, la cual está por encima del cumplimiento de sus normas y un compromiso con sus clientes internos y externos. Es una política que afecta de manera global a todas las áreas del negocio, cuya esencia es el compromiso ético.

**1 – DE CONSUMIDORES:** Plan de sostenibilidad enfocado a desincentivar el consumo irresponsable de alcohol, a través de campañas de prevención y control, Promover y estimular una cultura de consumo de alcohol responsable y asegurar un comportamiento responsable por parte de empleados que consuman los productos.

**2 –DE NEGOCIOS:** Incentivar el desarrollo empresarial y de negocios en las comunidades generando cadena de valor. Bavaria trabaja para que sus buenas prácticas y acciones repercutan el desarrollo del país, a través de programas para promover la producción local de materia prima y beneficiar a las comunidades locales.

**3 – DE DISTRIBUIDORES:** Actualmente la distribución de los Bavaria esta operada por terceros legalmente constituidos que hacen la entrega de productos a los clientes finales. La entrega del producto que realizan los distribuidores debe garantizar los mínimos estándares de calidad, inocuidad, seguridad, ambientales y fiscales-legales que determina Bavaria para que un operador o distribuidor sea socio estratégico de Bavaria.

**4 – DEL SECTOR PUBLICO:** Bavaria es una compañía responsable con sus relaciones públicas, siempre dirigiendo su operación sobre pilares éticos y transparencia, valores que permiten una confianza con el estado y sector publico. Permanentemente reporta de manera consistente y fiable su desempeño económico, ambiental y social. Dialoga e interactúa con los grupos de interés público. Adicionalmente sensibilizan a la comunidad en general para que sean partícipes de una responsabilidad social sostenible.

**5 – INTERNACIONALES:** Bavaria es una filial para Colombia de SabMiller internacional, con centro de operaciones en Londres Inglaterra. Es el segundo productor mundial de cervezas, con alianzas estratégicas para Castel, CRE, EFES, y Coca Cola. El crecimiento de ventas anual de SabMiller es del 7% y el 12% de su EBITA proviene de países emergentes.

#### **RELACION CON LOS COMPETIDORES**

Apuntamos a tener una relación respetuosa y honesta con los competidores, con el objetivo de pregonar una sana competencia en el que los ganadores serán los clientes. Se debe tener en cuenta que las necesidades del mercado son puntuales, hoy no es suficiente ser grande para tener asegurado el éxito.

#### **RELACION CON PUBLICOS Y GRUPOS DE INTERES**

**1 – FINANCIEROS.** Esta relación está basada en la responsabilidad y honestidad. Se debe promover estrategias para promover la inversión de terceros y consolidar una buena reputación para poder obtener fondos de las entidades financieras.

**2 – GUBERNAMENTALES.** Las políticas gubernamentales plantean el marco macroeconómico en el que la empresa se debe mover. El marco legislativo y tributario del país debe ser el que dirija al accionar de la empresa.

**3 – DE ACCION CIUDADANA.** El departamento de servicio al cliente debe comprometerse con la comunidad para establecer un relacionamiento que permita erradicar el consumo de alcohol en menores de edad y además promover un consumo responsable y moderado entre adultos.

**4 – LOCALES.** La comunidad directamente afectada por el accionar de la empresa en la parte corporativa y ambiental no se dejara de lado, la construcción de relaciones empáticas y alianzas serán la premisa corporativa, de tal manera que se aumente el impacto positivo y se disminuya el impacto negativo sobre la comunidad local.

**5 – PUBLICO EN GENERAL.** La relación con el público en general que en últimas son nuestros clientes debe ser excelente ya que de ellos obviamente corresponde la decisión de compra. La empresa debe apuntar a cultivar el consumo de cerveza con cero grados de alcohol, a erradicar el consumo de bebidas alcohólicas en edades tempranas y a promover el consumo responsable en adultos. Se construirán políticas claras de responsabilidad social y ambiental en alianza con los grupos de interés que permitan construir relaciones duraderas basadas en la confianza para así conocer las necesidades y percepciones de los consumidores.

**6 – PUBLICOS INTERNOS.** La política con el grupo laboral en general pretende garantizar la salud, seguridad y motivación de toda la fuerza interna de la compañía. La autogestión, la diversidad, el compromiso, la descentralización, la diversión y el desarrollo continuo de nuestra gente será lo que nos permita alcanzar las metas internas de corto y largo plazo, por medio del trabajo en equipo, de tal manera que nuestro público interno sea nuestra ventaja competitiva más duradera.

## MACROENTORNO

### FACTORES DEL MACROENTORNO

#### ENTORNO DEMOGRAFICO

Nuestro producto está enfocado especialmente al Departamento y Región de Antioquia, principalmente su capital Medellín y el área metropolitana. Un producto de consumo masivo dirigido a la clase social (media-baja y alta) estratos 3,4,5 y 6 a jóvenes mayores de edad, hombres 60% y mujeres 40% que toman regularmente cerveza pero que por alguna razón no la pueden consumir en ciertas ocasiones.

#### Municipios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá

Municipios	Extensión km <sup>2</sup>	N.Habitantes (hab)	Densidad (hab./km <sup>2</sup> )	Altitud msnm	Distancia Centro de Medellín (km)	Mapa del Área Metropolitana
Medellín	380,64	2 368 282*	6 221,8	1538	0	
Bello	142,36	421 522*	2 960,9	1450	10	
Itagüí	17,00	255 369*	15 021,7	1550	11	
Sabaneta	15,00	48 997*	3 266,4	1550	14	
Barbosa	206,00	46 951*	227,9	1300	42	
Caldas	133,40	120 021	555,2	1750	22	
La Estrella	35,00	58 414*	1 668,9	1775	16	
Girardota	78,00	49 381*	663,0	1425	26	
Copacabana	70,00	66 665*	952,3	1454	18	
<b>Total</b>	<b>1 157,39</b>	<b>3 591 963*</b>	<b>3 104</b>	—	—	

\*Estimación para 2011 realizado por el DANE<sup>2</sup>

\*\*Aunque geográficamente se encuentra en el Valle de Aburrá y tiene conurbación con sus vecinos no hace parte de la entidad administrativa denominada Área Metropolitana.

De acuerdo a la última estimación realizada en el 2011 por el DANE, la composición por estratos socioeconómicos está conformada por una población de 3.591.963 para el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, conformada por 9 municipios, con proyecciones al 2015 de 3.731. 447. El 46,7 de la población son hombre y el 53,7 son mujeres y su promedio por persona en hogar son 4. La región cuenta con una tasa de analfabetismo del 9,9%. De acuerdo a cifras entregadas por la Gobernación de Antioquia, basada en la encuesta de calidad de vida, el estrato socioeconómico que predomina es el 3 (medio-bajo) con el 51,2%, le sigue el estrato 2 (bajo) con el 41,7% y el 1 (bajo-bajo) con el 6% y el estrato 4 (medio) con el 1,1%.

La composición étnográfica está representada en Mestizos & blancos 93,9% y Afrocolombianos 6,1%. Por tal motivo nuestro entorno abarca todas las ocupaciones y razas. Específicamente Antioquia se encuentra en un momento de cambio de los actores, las instituciones, los códigos culturales y las infraestructuras. Se halla en una transición de modelos de desarrollo que pueden generar alternativas que satisfagan las aspiraciones de paz, bienestar y progreso de la ciudadanía. Pilsen Cero contribuye a un nuevo modelo de consumo saludable y responsable. (Fundación Wikimedia, 2014)

## **ENTORNO ECONOMICO**

Colombia es el cuarto consumidor de cerveza de la región, se espera un crecimiento de la industria cercano al 4% para el 2014. Pese a la crisis económica internacional, Colombia asumen un escenario fuerte financieramente, el consumo de cerveza en Colombia oscila entre 12 y 80 litros per cápita anual. La industria cervecera se ha convertido en una importante actividad económica, representando entre 1 y 7 puntos porcentuales del PIB.

La industria cervecera de la región tiene más 110 de años de existencia con una marca muy reconocida de la cual se pretende lanzar la extensión.

El gobierno la atribuye a los estímulos a la construcción, al desmonte de los aportes parafiscales (decretado en la reforma tributaria) y al Plan de Impulso al Empleo y la Productividad (Pipe), la disminución del desempleo, el dinamismo en el consumo en los hogares y el crecimiento de la economía. Otra variable macro en nuestro contexto es la inflación esta sigue controlada con tendencias a una leve alza, se estima un punto medio del 3%

A largo plazo se verá en el mercado, y de hecho ya se está viendo grandes segmentos de mercado de ingresos muy altos y otro segmento grande de ingresos muy bajos. Mientras la clase media cada vez va ir disminuyendo su tamaño. El cambio es peligroso, porque la clase media ha sido un ancla para la estabilidad social de un país. (Cristal, 2013)

## **ENTORNO NATURAL / AMBIENTAL**

Los intereses ambientales y naturales consolidan políticas a mediano y largo plazo que apuntan a disminuir el consumo de agua en los procesos productivos, la huella de energía y carbono, disminuir el desperdicio en las operaciones y utilizar materiales de empaques reutilizables y reciclables.

Las estrategias de marketing tienden a disminuir la contaminación visual, el abundante desperdicio de material publicitario y la utilización de materias primas amigables con el medio ambiente y el entorno. La responsabilidad social de la compañía tendrá un amplio carácter ambiental que sea sostenible.

## **ENTORNO TECNOLÓGICO**

Para garantizar la efectividad de nuestro mercadeo, la calidad de los productos, la generación de empleo y políticas de responsabilidad social; la fuerza investigativa tecnológica es indispensable en nuestras funciones. Se consolidan grupos de investigación en tecnologías de fabricación y comunicación, que calculen el ciclo de vida y obsolescencia de las tecnologías implementadas, que planteen soluciones a problemas de desarrollo, que prioricen las necesidades y que calculen sus costos. La ventaja competitiva actualmente depende en gran medida de la innovación tecnológica.

## ENTORNO POLITICO LEGAL

El impuesto al consumo de cerveza es ad-valorem. Involucra también el impuesto a las ventas, es decir, la tarifa del impuesto se divide en dos: una parte representa el impuesto al consumo propiamente dicho, mientras la otra equivale al impuesto a las ventas. En el caso de cerveza de producción nacional, el impuesto se causa en el momento que el artículo sea entregado en fábrica o en planta por el productor, para su distribución o venta en el país, incluyendo también los productos entregados para publicidad y promoción (Artículo 430 ET y artículo 188 de la Ley 223 de 1999) El impuesto al consumo de cervezas es del 48%, distribuidos así: 40 puntos porcentuales como impuesto al consumo y 8 puntos porcentuales como impuesto a las ventas.

Algunas de las regulaciones en el territorio nacional son:

- **Ley 124 - Febrero 15/1994:** Por la cual se prohíbe el Expendio de Bebidas Embriagantes a Menores de Edad y se dictan otras disposiciones.
- **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, expendió, exportación e importación
- **Resolución 2002007893 - Abril 19/2002:** Por la cual se adoptan unos conceptos y recomendaciones de la Sala Especializada de Alimentos y Bebidas Alcohólicas.
- **Ley 30 - Enero 31/1986:** Por la cual se establece la obligatoriedad de campañas de prevención contra el consumo de alcohol y del tabaco, al igual que las algunas reglas para las leyendas de las etiquetas.
- **Ley 1480 de 2011. Estatuto del consumidor**

Actualmente en Colombia el marketing, particularmente la publicidad, son muy sensibles a cometer errores en el mercado, de los cuales algunos son inocentes, otros provocados y otros realmente descarados, y por eso es que estamos en una maraña de normas, que han llegado al punto incluso de prohibir el uso de las encuestas en la publicidad o de definir lo que es un consumidor racional promedio. Muchas normas hacen el mercado complejo e inoperativo, porque en el momento de una falla del mismo, él no sabe con certeza que norma se incumple, como proceder para exigir sus derechos, ni mucho menos donde.

Apuntamos a una comunicación comercial que promueva la marca entre adultos de manera decente y veraz, acorde con buenas prácticas de negocio. Que se empleen temas, imágenes, símbolos y figuras consideradas legales o inofensivas y que no atenten contra la integridad, los valores culturales y la dignidad, con mensajes incluyentes que respeten las diferencias. (S.A.)

## **ENTORNO SOCIOCULTURAL**

Nuestro entorno es el mercado Antioqueño y busca mantener la identidad de la región. La marca sobre la cual se lanzara la extensión se considera patrimonio de la pujanza paisa especialmente en el deporte y en eventos nacionales como la Feria de las Flores. Lo anterior hace una lealtad fuerte a la marca por parte de sus consumidores. Es sinónimo de buen precio y calidad.

A la vez Pilsen Cero Grado tiene el concepto de sana diversión prolongada e invita a “Vivir una nueva experiencia cervecera sin alcohol”

El consumo de cerveza, no tiene marcadas las ocasiones y en promedio se puede señalar que se usa en reuniones poco formales (reuniones de amigos o compañeros de trabajo), para lo cual los fines de semana (jueves a domingo) son los de mayor demanda.

## **4.3 ANALISIS DE MATRIZ DOFA**

### **a) Fortalezas**

- La Pilsen cero grado es un producto innovador con un amplio mercado, se lanza como una extensión de una marca que representa la idiosincrasia y la cultura de una población durante más de 110 años.
- La Cerveza sin alcohol es un bebida ligera y natural de bajo contenido calórico que reduce las consecuencias funestas sobre la sociedad por el consumo de bebidas alcohólicas
- Liderazgo de la empresa dueña de la marca en el mercado (Bavaria S.A.) Se puede asumir así, que existen los recursos financieros suficientes, la experiencia, los grupos de trabajo establecidos, la capacidad de fabricación y la tecnología.
- Altos niveles reconocidos de calidad en los procesos.

## **b) Debilidades**

- La idiosincrasia de la gente, puede llegar a frenar el crecimiento de nuestro producto, ya que algunos manifiestan que no tiene ningún objetivo tomar cerveza que no emborracha.
- Que el consumidor final de nuestro producto confunda la Pilsen grado cero con una cerveza ligera, son productos diferente, el segundo tiene varias marcas líder en el mercado con el que los clientes se sienten mas identificados.
- Deficiencias en la red de distribución a poblaciones lejanas, que no garanticen las condiciones optimas de comercialización.
- Los altos costos de transporte por la falta de infraestructura vial.

## **c) Oportunidades**

- Atender a un mercado que carece de un producto que le satisfaga algunas necesidades, en este caso una cerveza con cero grados de alcohol.
- Ingresar a nuevos mercados ubicados en regiones cercanas como el magdalena medio, el Bajo Cauca Antioqueño, el Departamento de Caldas, el Urabá Antioqueño, el departamento de Risaralda, entre otros.
- Condiciones macroeconómicas estables actuales que garantizan la sana competencia y comercialización.

## **d) Amenazas**

- Altos impuestos que afectan las bebidas alcohólicas
- La cultura del consumo irresponsable de bebidas alcohólicas en menores de edad, que pueden originar un rechazo de las comunidades hacia las cervezas.

- El lanzamiento próximo de la cerveza Águila Cero, que si bien no es una marca que se comercialice mucho en la zona, si puede frenar las metas comerciales de nuestro producto a largo plazo.
- Condiciones macroeconómicas inestables originadas por la caída de otras economías extranjeras que ocasionen el incremento del costo de las materias primas, la tasa de cambio y el consumo per cápita.
- La tasa de desempleo del país es en promedio del 9%

### e) Análisis matricial

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La Pilsen cero grado es un producto innovador con un amplio mercado.</p> <p>La Cerveza sin alcohol es una bebida ligera y natural de bajo contenido calórico que reduce los impactos negativos por el consumo de alcohol. Conserva el sabor, cuerpo y olor de la cerveza normal.</p> <p>Liderazgo de la empresa dueña de la marca en el mercado (Bavaria S.A.) Pilsen es una de sus tres principales marcas</p> <p>Altos niveles de calidad que contiene 55 calorías.</p> <p>Recuperación parcial por perdida de volumen asociado a las leyes secas y restricciones al consumo.</p> <p>Pilsen Cero es una herramienta que genera ingresos adicionales a los detallistas.</p>	<p>La idiosincrasia de la gente, puede llegar a frenar el crecimiento de nuestro producto.</p> <p>Que el consumidor final de nuestro producto confunda la Pilsen Cero con una cerveza ligera.</p> <p>Deficiencias en la red de distribución a poblaciones lejanas, que no garanticen las condiciones optimas de comercialización.</p> <p>Costos del transporte y reparto en los puntos de venta.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Conquistar nuevos mercados y ocasiones de consumo.</p> <p>Adherirse nuevos canales de distribución ubicados en el Área Metropolitana del</p>	<p>Pilsen Cero puede ser confundida como un refresco o gaseosa.</p> <p>La cultura del consumo irresponsable de bebidas alcohólicas en menores de edad,</p>

<p>Valle de Aburrá.</p> <p>Canibalizar las otras categorías de gaseosas, refrescos y otras no alcohólicas en el mercado.</p> <p>Aumento de frecuencia en el consumo, durante la semana en oficinas de trabajo, cines, parque y restaurantes.</p>	<p>que pueden originar un rechazo de las comunidades hacia las cervezas.</p> <p>Condiciones macroeconómicas inestables originadas por la desaceleración y devaluación del peso frente monedas extranjeras TRM.</p> <p>Por tratarse de una cerveza sin alcohol hay riesgo en información y puede ser ingerida por mujeres en estado de embaso y adolescentes.</p>
--	--

## ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Atender a un mercado que carece de un producto que le satisfaga algunas necesidades, en este caso una cerveza con cero grados de alcohol.</p>	<p>Altos impuestos que afectan las bebidas alcohólicas</p>
<p>Ingresar a nuevos mercados ubicados en regiones cercanas como el magdalena medio, el Bajo Cauca Antioqueño, el Departamento de Caldas, el Urabá Antioqueño, el departamento de Risaralda, entre otros.</p>	<p>Condiciones macroeconómicas inestables originadas por la caída de otras economías extranjeras que ocasionen el incremento del costo de las materias primas, la tasa de cambio y el consumo per cápita.</p>
<p>Condiciones macroeconómicas estables actuales que garantizan la sana competencia y comercialización.</p>	<p>El lanzamiento próximo de la cerveza Águila Cero, que si bien no es una marca que se comercialice mucho en la zona, si puede frenar las metas comerciales de nuestro producto a largo plazo.</p>
	<p>La tasa de desempleo del país es en promedio del 9%</p>

## ANALISIS INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal capacitado, con altos niveles de motivación, una fuerza de ventas muy audaz.	Deficiencias en la red de distribución a poblaciones lejanas, que no garanticen las condiciones optimas de comercialización.
Altos niveles de calidad en los procesos de fabricación	Costos del transporte y reparto del producto al consumidor final.
Sistemas de información internos que garantizan la comunicación entre las partes integradas del proceso.	Los incentivos y descuentos a los distribuidores deben ser más altos para poder consolidarlas ventas.
Departamento de marketing estructurado y con experiencia.	Empleados con bajos niveles éticos que no respeten las solicitudes del cliente y los pedidos de mercancía.
Conocimiento del mercado.	

## ESTRATEGIAS

### ESTRATEGIAS FO

#### **Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades – Correspondencia – Crear capacidades**

1. Aprovechar los atributos saludables, dietéticos y sanos para ingresar a nuevas ocasiones de consumos donde antes no estábamos con nuestras marcas. (Gimnasios, cines, teatros, parques y otros)
2. Diseñar indicadores y estrategias de precio, descuentos, promociones y cobertura para ingresar la marca a otros mercados departamentos nacionales, y poder incrementar la demanda de la marca.
3. Fomentar los canales de comunicación para estar al tanto de las condiciones macroeconómicas y las estrategias de marketing en todos los departamentos incluidos en el proceso de fabricación, mercadeo y ventas.
4. Lanzar una estrategia de marketing ATL, BTL, POSM y POS para que el producto ingrese a nuevos mercados, y logre posicionar la marca con los consumidores.

## **ESTRATEGIAS FA**

### **Usar las fortalezas y contrarrestar las amenazas**

1. Con la fuerza de ventas capacitada, tratar de frenar el ingreso de la competencia con promociones, activaciones de la marca y obsequios.
2. Disminuir el impacto de la competencia al mercado objetivo, con estrategias de marketing originadas desde el departamento experimentado de la compañía, una estrategia cuyo objetivo sea concientizar a los clientes de la importancia de no ingerir licor antes de conducir los vehículos sin necesidad de abstenerse de compartir una deliciosa cerveza.
3. Realizar campañas con los distribuidores, clientes, mercaderistas y vendedores en general que minimicen el consumo de bebidas alcohólicas en los menores de edad y que restrinja la venta a esta población.

## **ESTRATEGIAS DO**

### **Aprovechar las oportunidades para mejorar debilidades – Conversión -**

1. Intensificar las campañas de publicidad, las promociones, los obsequios y las activaciones en las épocas de ventas bajas.
2. Integrar los canales de distribución de tal manera que al consumidor final se le pueda garantizar la calidad del producto, el precio, todas las promociones y obsequios.
3. Realizar una publicidad efectiva que le informe a el mercado objetivo, los verdaderos atributos del producto de tal manera que la decisión de compra sea consiente y garantice un mercado a futuro.

## **ESTRATEGIAS DA**

### **Medidas defensivas – Reducción, Evitación**

1. Incrementar la publicidad y las promociones de tal manera que los clientes no consuman productos sustitutos y no le compren a la competencia.
2. Capacitar al personal integralmente para que adopten comportamientos éticos, realicen su labor adoptando medidas de calidad, sean proactivos y desarrollen sus tareas de forma optima.

3. Incrementar la participación en otros mercados regionales inicialmente, luego apuntar a un mercado nacional.

4. Estudiar a la competencia para aprender de sus prácticas.

#### 4.4 ANALISIS DEL SECTOR

##### 4.4.1 ANALISIS DE LOS COMPETIDORES

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD				
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	VENTAS	PARTICIPACION
<b>COMPETIDOR 1</b> <b>“Águila Cero”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una marca con poca representatividad en el sector</li> <li>• No representa la idiosincrasia y cultura del mercado objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una marca representativa en gran parte del país.</li> <li>• Es reconocida como la marca de cerveza de los colombianos.</li> </ul>	<p>Aun no se reportan cifras de ventas de este producto, ya que es un producto nuevo sobre el cual se realizan pruebas pilotos, el mercado aun no lo conoce y se vende en pocos lugares</p>	<p>La participación en el mercado de esta marca es muy poca</p>
<b>COMPETIDOR 2</b> <b>“Buckler”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio muy elevado para los consumidores</li> <li>• Desconocimiento de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenece a Heineken internacional</li> <li>• Ha aumentado sus ventas y apunta a que los</li> </ul>	<p>No se tienen cifras exactas que reflejen las ventas de este producto, solo se conoce que</p>	<p>Se estima que esta cerveza tiene una participación del 65% del mercado, en su mayoría en la ciudad de Bogotá.</p>

<b>COMPETIDOR 3 "Beck's"</b>	Colombianos la reconozcan	representa el 6% de las ventas totales de Keineken
	• Precio muy elevado para los consumidores	• Pertenece a la empresa belga-brasileña Anheuser-Busch InBev
	• Desconocimiento de los clientes	No se tienen cifras exactas que reflejen las ventas de este producto.
	• Ausencia en el mercado.	Se estima que tiene una participación del 8.8% del mercado.

#### 4.4.2. ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS

FUERZA COMPETITIVA	DESCRIPCION DE LA SITUACION
<b>1 – COMPETIDORES ACTUALES</b>	<p>Los competidores con recursos y capacidades similares a los nuestros no son muy representativos, no representan un elemento con el que los clientes se identifiquen como si pasa con nuestro producto. Los competidores no tienen establecida la infraestructura y la maquinaria necesaria para el proceso de producción en la zona. Los competidores actuales son marcas Premium como "Buckler", "Quilmes Lieber" y "Ambar Green 0" que la gran mayoría del mercado no conoce, marcas que no se encuentran fácilmente en los canales de distribución de la zona.</p> <p>La empresa dueña de la marca (Bavaria S.A) sobre la cual se realizara la extensión ha acumulado a lo largo de los años una curva de experiencia significativa, lo que le otorga ventaja sobre el "saber hacer" y la ocupación del 98% aproximadamente del mercado.</p> <p>El capital y el acceso a los insumos no representan un peligro para la elaboración de nuestro producto, ya que pertenecemos a una casa matriz con suficiencia de materias primas. Los canales de distribución representan</p>

<p>2 – PARTICIPANTES POTENCIALES</p>	<p>un elemento a enriquecer.</p> <p>Los competidores con características similares y recursos no representan un numero importante en el mercado que inicialmente se quiere comerciar, se puede decir que no existe una amenaza que limite la posición competitiva. El consumidor final es un poco esquivo a consumir cervezas extranjeras esta afirmación la hacemos sobre la base de investigaciones realizadas. No se identifican a futuro en el mercado alguna participación peligrosa.</p>
<p>3 – PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p>Se identifica un producto sustituto que aun no tiene una presencia valiosa en la zona y que no es una marca que el mercado identifique como suya, como si es el caso de la marca “Pilsen”. El precio relativo del sustituto es muy similar. El consumidor final o mercado objetivo no relaciona el precio con la calidad del producto, estas no son cualidades proporcionales, el cliente solo busca economía. Si bien existen sustitutos cercanos, aun no están totalmente disponibles en el mercado y no representan una amenaza significativa en el sector.</p> <p>Para los distribuidores es muy alto el costo de cambio, ya que la casa productora de la cerveza es un monopolio que les otorga muchas ventajas económicas por la compra de grandes volúmenes de sus marcas. Los distribuidores o clientes son leales a la empresa y están acostumbrados al proceso de distribución y compra.</p>
<p>4 – PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR</p>	<p>La empresa cuenta con un número considerable de clientes (aproximadamente el 98% del mercado) quienes compran semanalmente un volumen variable que les permita cubrir la demanda con todos los productos del portafolio. Teniendo en cuenta que los clientes compran semanalmente lo que significa una importante suma de dinero, exigen descuentos, promociones, obsequios y demás acciones que le hagan sentir un trato preferencial por parte de la compañía. En este sector el cliente tiene un alto poder de negociación con el que la empresa puede mediar y solventar.</p> <p>En este sector el cliente determina muchos atributos y características especiales de los productos, afortunadamente se cuenta con un departamento de marketing bien consolidado y con personal continuamente en el campo que puede leer las apreciaciones de los compradores finales. Gran parte de la demanda del</p>

<p>5 – PODER NEGOCIADOR DEL PROVEEDOR</p>	<p>producto esta orientada hacia el precio, el sabor y la experiencia.</p> <p>El producto que se pretende proporcionar en el mercado es importante y necesario. Gran parte de los insumos son comunes en otras marcas de la compañía lo que estimula el poder de negociación, ya que las compras de insumos se realizaría de manera constante y en grandes volúmenes.</p> <p>Bavaria S.A cuenta con dos plantas propias de producción de tapas y envases.</p>
---	---

#### 4.5 ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	COMO ESTA CONFORMADA EL AREA COMERCIAL
<p>MI EMPRESA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de fabricación. Recepción y almacenamiento de materia prima Moliendas Procesos en ollas de adjuntos y masas Filtración Proceso de cocción Sedimentación y enfriamiento Fermentación Maduración Filtración y almacenamiento Recibo, lavado de envases, llenado y tapado Pasteurizado Etiquetado Empaquetado Paletizado</li> <li>• Este producto se vendería en supermercados, grandes superficies, licoreras y tiendas de barrio en donde su consumo está asociado en el Hogar. También en bares, discotecas, tiendas sociales, billares y otros.</li> </ul>	<p>El área comercial esta direccionada por la vicepresidencia de Mercadeo y Ventas. Luego el director de Trade Marketing que tiene bajo su cargo a 8 gerentes de marcas, entre ellas a "Pilsen". Cada director tiene bajo su cargo a los gerentes por zona, luego están los supervisores, los desarrolladores de mercado, los representantes de ventas y los televendedores, en ese orden jerárquico.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas comerciales Nuestra cerveza contribuye a disfrutar la vida, nos preocupamos por los efectos dañinos del consumo irresponsable de alcohol y lo consideramos un tema de juicio individual. Buscamos pautar en todos los medios, en el empaque, la colocación del producto, en el punto de venta, con los patrocinios de marca y con merchandising.</li> </ul>
<p><b>COMPETIDOR 1 Buckler</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de fabricación. Recepción y almacenamiento de materia prima Moliendas Procesos en ollas de adjuntos y masas Filtración Proceso de cocción Sedimentación y enfriamiento Fermentación Maduración Filtración y almacenamiento Recibo, lavado de envases, llenado y tapado Pasteurizado Etiquetado Empaquetado Paletizado</li> <li>• Este producto se vendería en grandes superficies, licorerías y bares</li> <li>• Políticas comerciales Son claras y las regulaciones obligan a que no se cumpla todo el potencial comercial del producto. Pautan en todos los medios y con patrocinios importantes.</li> </ul> <p>El área comercial está direccionada por un gerente de ventas, tiene bajo su cargo a los supervisores, los representantes de ventas en ese orden jerárquico.</p>
<p><b>COMPETIDOR 2 San Tomás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de fabricación. Mezcla y Maceración Ebullición/Lupulizarían Clarificación del mosto y enfriamiento</li> </ul> <p>Esta marca cuenta con un supervisor por población y agentes vendedores que son los mismos encargados de la distribución.</p>

<p><b>COMPETIDOR</b> <b>3 Tres</b> <b>Cordilleras</b></p>	<p>Fermentación y maduración Acabado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este producto se vendería en licorerías y algunos bares de estratos altos.</li> <li>• Políticas comerciales Adoptan una postura progresiva mostrando que beber de forma moderada puede ser un propósito positivo. Se invita a disfrutar con el objetivo de integrar conexiones y el trato con los amigos. El merchandising no es algo característico de la marca, tampoco los patrocinios. En realidad existe muy poca publicidad en todos los medios.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de fabricación. Mezcla y Maceración Ebullición/Lupulizarían Clarificación del mosto y enfriamiento Fermentación y maduración Acabado</li> <li>• Este producto se vendería en licorerías y algunos bares de estratos altos.</li> <li>• Políticas comerciales Se pretende cultivar una experiencia sensorial, se busca que el consumidor experimente sensaciones de frescura e intensidad de sabor. La publicidad en medios es casi nula.</li> </ul>	<p>Esta marca cuenta con un supervisor por población y agentes vendedores que son los mismos encargados de la distribución.</p>

#### 4.5.1. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

PDCT	VARIABLES	MI EMPRESA	Buckler	San Tomás
1	<u>Presentación</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Botella retornable 330 cm3</li> <li>• Lata 330 cm3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Botella retornable 330 cm3</li> <li>• Lata 330 cm3</li> </ul>	Botella retornable 330 cm3
	<u>Empaque</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja plástica por 30 unidades</li> <li>• Paquete por 6 en empaque termosellado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja plástica por 30 unidades</li> <li>• Lata 330 cm3</li> </ul>	Caja plástica por 30 unidades
	<u>Precio</u>	\$ 1.500	\$ 3.500	\$ 4.000
	<u>Observaciones</u>	La venta de Pilsen cero en lata es una proyección a futuro		

#### 4.5.2. ANALISIS DE CLIENTES / CONSUMIDORES

SEGMENTO 1	Personas a las que no les gusta el alcohol, mujeres embarazadas y personas en tratamientos médicos
<b>Necesidad primaria</b>	Disfrutar la reunión, celebración, comida o cualquier otro evento sin ingerir alcohol, disfrutando del sabor, cuerpo y olor de una cerveza normal.
<b>Características de segmentación</b>	Este segmento incluye a todas las personas que no les gusta el alcohol o que no lo pueden consumir, ya que esto probablemente ocasionaría consecuencias nefastas sobre su salud.
<b>Hábitos y preferencias de compra</b>	Estas personas son compradores inusuales de cervezas y demás bebidas alcohólicas.
<b>Perfil Del Segmento</b>	Personas mayores de edad de sexo masculino y femenino. Establecidos en la zona Antioqueña de Colombia

<b>SEGMENTO 2</b>		<b>Conductores elegidos</b>
<b>Necesidad primaria</b>	No ingerir alcohol	
<b>Características de segmentación</b>	Este segmento del mercado debe evitar consumir alcohol para poder cultivar un consumo responsable, respetar una ley seca y la ley de cero tolerancia, además de no conducir embriagado y asegurar la seguridad de un grupo de personas. Sin dejar de disfrutar cualquier momento de celebración.	
<b>Hábitos y preferencias de compra</b>	Estas personas consumen regularmente bebidas alcohólicas y cervezas. Se pueden decir que el consumo aumenta entre los días jueves y domingos.	
<b>Perfil Del Segmento</b>	Personas mayores de edad de sexo masculino y femenino. Establecidos en la zona Antioqueña de Colombia	

## 5. ETAPA DE INVESTIGACION DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

### 5.1. FICHA TECNICA

<b>OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	Conocer le disposición de la población estudiada frente a una cerveza Pilsen cero grado, analizando variables demográficas, socioeconómicas y de consumo de cerveza.
<b>CLASE DE INVESTIGACIÓN</b>	Encuesta puntual de análisis cuantitativo.
<b>POBLACION</b>	Población de más de 18 años de edad, residentes en Colombia, en el departamento de Antioquia.
<b>AMBITO GEOGRAFICO POBLACIONAL</b>	República de Colombia, Departamento de Antioquia
<b>AMBITO GEOGRAFICO MUESTRAL</b>	Medellín, Bello, Itagüí, Barbosa, Envigado.
<b>PROCESO DE MUESTREO</b>	Aleatorio
<b>CUESTIONARIOS VALIDOS</b>	100
<b>ERROR MUESTRAL</b>	± 5.68%
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%

## 5.2 RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACION

Esta investigación busca identificar el comportamiento del consumidor de cervezas convencionales, las percepciones que este tiene del producto, de la marca, del precio, de una cerveza sin alcohol y demás elementos claves del mercado de estos productos. Apoyados en revisiones bibliográficas; en los conocimientos y percepciones propias del grupo investigador, se elaboraron las hipótesis y objetivos de investigación, luego con la información aprendida en el curso se pasó a definir los métodos que se usarían para la recolección de la información requerida, con el fin de analizarlas y sacar conclusiones en base a estas.

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que la cerveza es un producto prácticamente de primera necesidad, es la opción de la gran parte del mercado a la hora de celebrar en familia, refrescarse y compartir con amigos. La nueva ley del gobierno de Colombia anti borrachos exige que el mercado lance nuevos productos que satisfagan la demanda de productos sin alcohol que preserven sabor, olor y color.

A partir de la información recolectada, se le recomienda a la marca Pilsen tener presente que el mercado de las cervezas es un mercado exigente de calidad y

sabor, se le recomienda posicionar la marca con su nueva extensión sin alcohol bajo precio.

### **5.3 DEFINICION DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD**

Bavaria S.A. reconoce que la nueva Ley Anti borrachos, disminuyo proporcionalmente sus ventas y la distribución según el presidente de la compañía, Grant Harries, quien afirmo en declaraciones, no recibir cifras de ventas esperadas en los meses de lo recorrido del año 2014 (Enero, Febrero, Marzo, Abril y Mayo) en comparación con el mismo periodo del año 2013.

La principal razón del nuevo panorama que manifestó el ejecutivo, fue la ejecución de una política gubernamental que castiga con cárcel, suspensión de la licencia de conducción y multas de hasta \$28 millones a quien conduzca bajo los efectos del alcohol, solo por el consumo de una cerveza. “Diciembre es un mes pico (...) Comienza en cuanto reciben la bonificación y después realmente despega. Pero no despegó y ese es el impacto que estamos sintiendo”, dijo Harries. Adicionalmente firmo el que controla 98% del mercado de cervezas en Colombia, agregó: “el nivel de las sanciones que se aplican a quienes conducen bajo los efectos del alcohol, han puesto a la industria de las bebidas alcohólicas bajo una gran presión”.

Harries comentó que el volumen de la venta de cerveza de la compañía puede registrar al cierre del año un alza de entre 1% o 1,5%. Y aunque esto es una cifra de crecimiento, no lo es tanto en comparación con el año fiscal anterior. De hecho, el ejecutivo señaló que eso representaría una desaceleración de 3,2%. Su incidencia parece estar reduciéndose, pero en un principio todo el mundo modificó su patrón de consumo habitual, ya que antes consumían una cerveza durante un almuerzo o cena, ya hoy los consumidores toman otras opciones. La situación actual del mercado, exige productos novedosos que apunten a solucionar la problemática antes expuesta, el objetivo de esta investigación es conocer la actitud del mercado frente a una cerveza con cero grados de alcohol.

## **5.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Identificar el comportamiento del consumidor de cervezas, las percepciones que este tiene del producto, de la marca, del precio y demás elementos claves del mercado que nos ayude a pronosticar el comportamiento de las ventas de una cerveza sin alcohol.

## **OBJETIVO ESPECIFICOS**

- Identificar el comportamiento del consumidor frente a las marcas reconocidas y no reconocidas de las cervezas sin alcohol.
- Reconocer los sustitutos de las cervezas sin alcohol y las oportunidades que tienen estas en el mercado de cervezas.
- Descubrir si el precio, el color y el sabor son factores que influyen en el comportamiento de compra de los consumidores de cervezas sin alcohol.
- Identificar si la ley anti borrachos del gobierno nacional, afecta las ventas de las cervezas.
- Examinar si el volumen de las ventas se ve influenciado por las promociones realizadas por la marca o el distribuidor.

## **5.5 METODOLOGIA APICADA A LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.**

El diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación. Es la estructura que especifica el tipo de información que se recolectará, las fuentes de datos y el procedimiento de recolección de éstos.(Kinneer & Taylor, 1996) La recopilación de información, comprende la obtención de los siguientes datos:

## **DATOS PRIMARIOS**

Están constituidos por la información proveniente del propio usuario o consumidor. Esta información se obtendrá de la siguiente manera:

### **1. Observación Directa de la Conducta del Usuario.**

Esta también es conocida con el nombre de "Método de Observación", el cual consiste básicamente en la observación directa de la conducta que tiene el usuario para posteriormente compararlas.

Se pretende analizar la conducta de los clientes que se encuentran en las licoreras en algunos puntos de ventas de la ciudad, con el fin de detectar el comportamiento del consumidor frente a la competencia de la cerveza que pretendemos lanzar.

### **2. Acercamiento y Conversación Directa con el Usuario.**

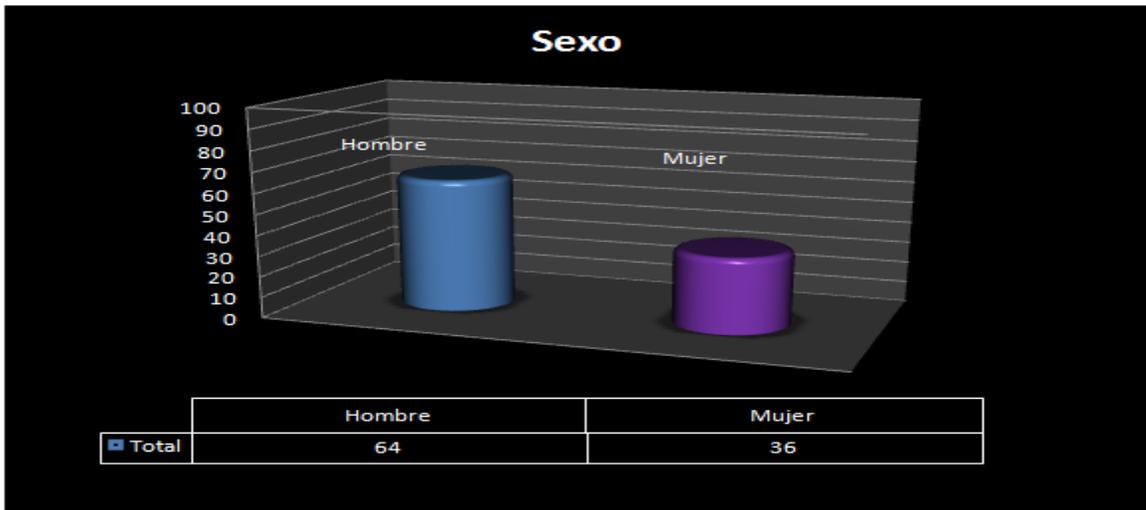
Este método también es conocido como "Diseño de encuestas", consiste básicamente en preguntar a las personas sobre las cervezas sin alcohol, teniendo en cuenta ciertos aspectos que se consideran importantes para el análisis y validación de las hipótesis. Para esta investigación se elaborara una encuesta estructurada y dirigida a un determinado número de personas que hacen parte del nicho de mercado.

## 5.6 LIMITACIONES

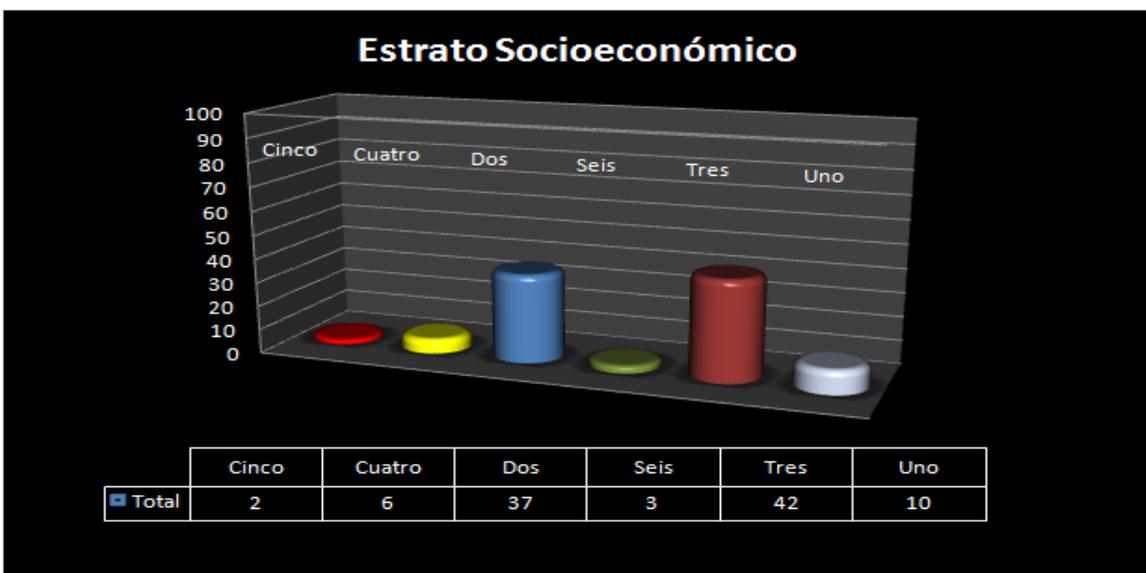
Algunas de las limitaciones de la investigación de mercado sobre la cerveza Pilsen “cero grado” fueron:

1. El tiempo fue muy corto y no nos ayudó a realizar experimentos en los lugares de compra que nos permitieran refutar o conformar las hipótesis de la investigación, también los tiempos de los investigadores implicaron limitaciones a la hora de investigar más rigurosamente.
2. Otra limitación es la ausencia en gran parte de las tiendas o expendios de cervezas sin alcohol que nos permitieran una lectura más acertada del comportamiento del mercado.
3. La tercera limitación es no tener una cerveza sin alcohol de prueba que permita a los consumidores identificar varias variables que definen su decisión de compra, como el sabor, el olor y el color. Estas variables son decisivas en la aceptación de la cerveza y permiten una predicción más acertada de la conducta final del consumidor.

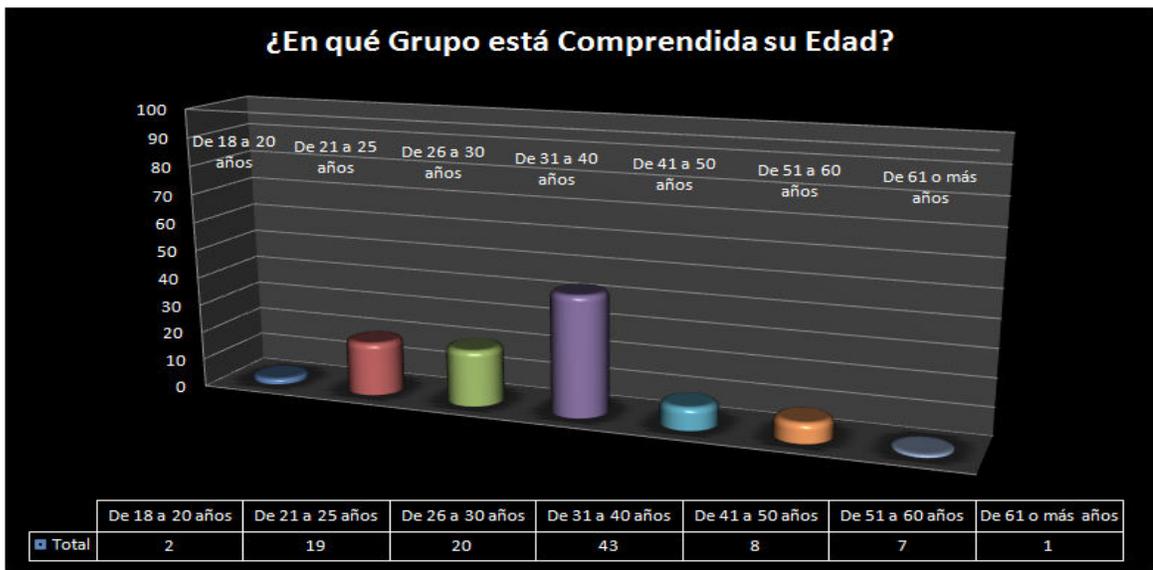
## 5.7 HALLAZGOS



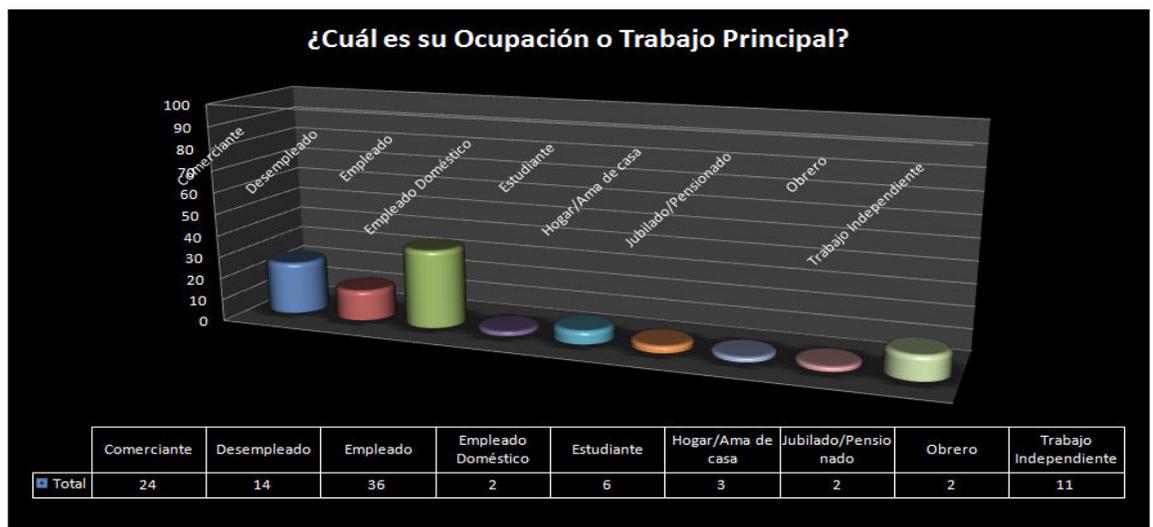
Resultado y Análisis (Sexo): En ésta pregunta podemos darnos cuenta que entre las personas que llenaron las encuestas la población masculina era mayor notablemente que la femenina, ya que un 36 % fueron mujeres, mientras que un 64 % fueron hombres.



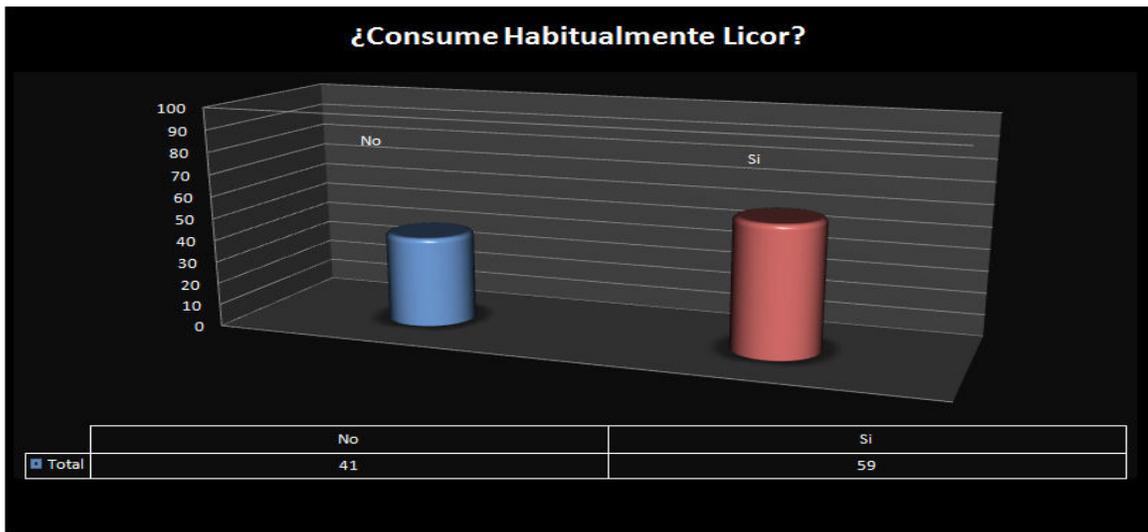
Resultado y Análisis (Estrato Socioeconómico): Los estratos socioeconómicos a los cuales pertenecen la mayoría de los encuestados es al dos y tres, con 37 y 42 por ciento, respectivamente.



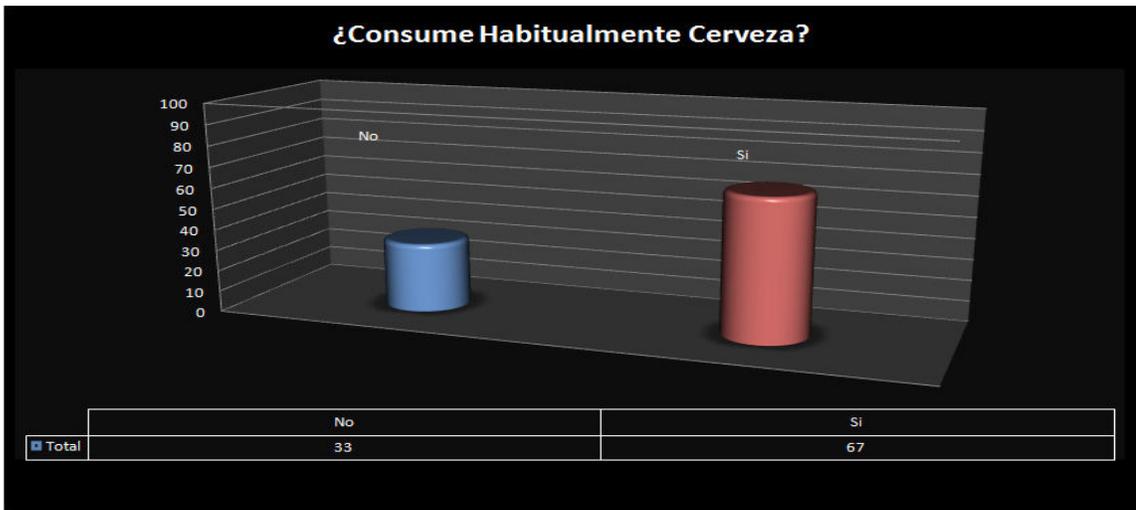
Resultados y Análisis (Edad): El 43 % de los encuestados sus edades oscilan entre 31-40 Años, el 41 % están entre los 18 y los 30 años, el 16% restante entre los 41 años en adelante.



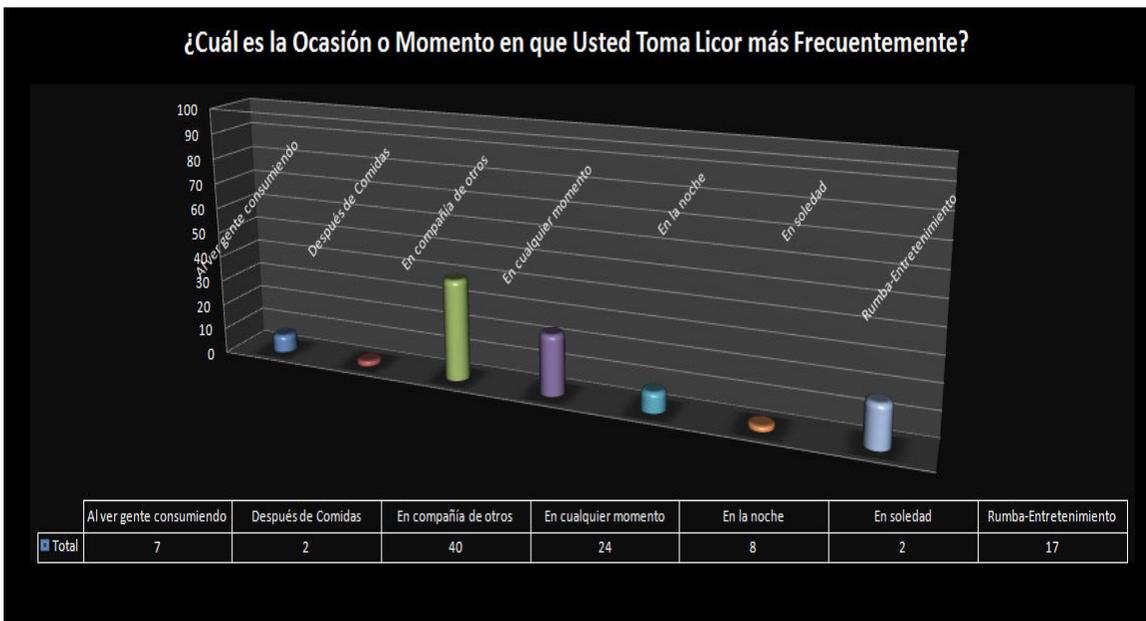
Resultados y Análisis (Ocupación): El 36% del total de encuestados son empleados, el 24 % son Comerciantes, un 14% son desempleados, el 11 % son independientes, el 6 % son Estudiantes, el 3 % amas de casa y solamente el 9 % son amas de casa, empleadas domésticas, pensionados y obreros respectivamente.



Resultados y Análisis (Consumo de Licor): Ésta encuesta representó una respuesta sorpresa, ya que de las 100 personas que participaron; nos da como resultado un 59 % del total de la muestra que si consume alcohol, mientras que solamente un 41 % no consume alcohol.



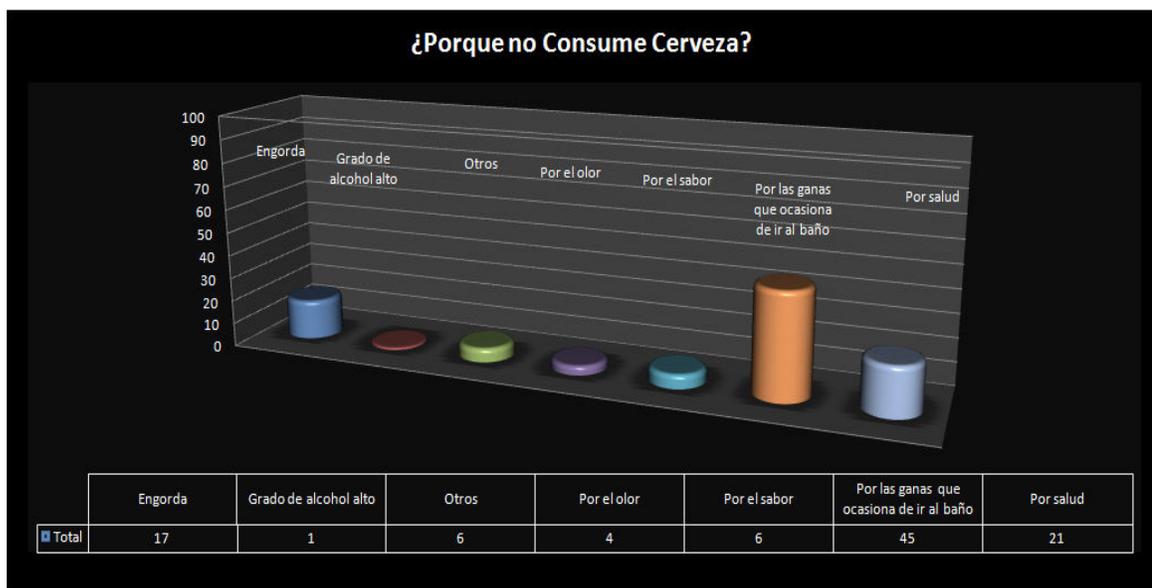
Resultados y Análisis (Consumo de Cerveza): De acuerdo a lo encuestado, encontramos que un 67 % sí consume cerveza habitualmente, mientras que un 33 % no lo hace habitualmente.



Resultados y Análisis (Ocasión de Consumo Licor): En ésta pregunta hubo gran cantidad de opciones de respuesta, además se les pidió a los participantes que

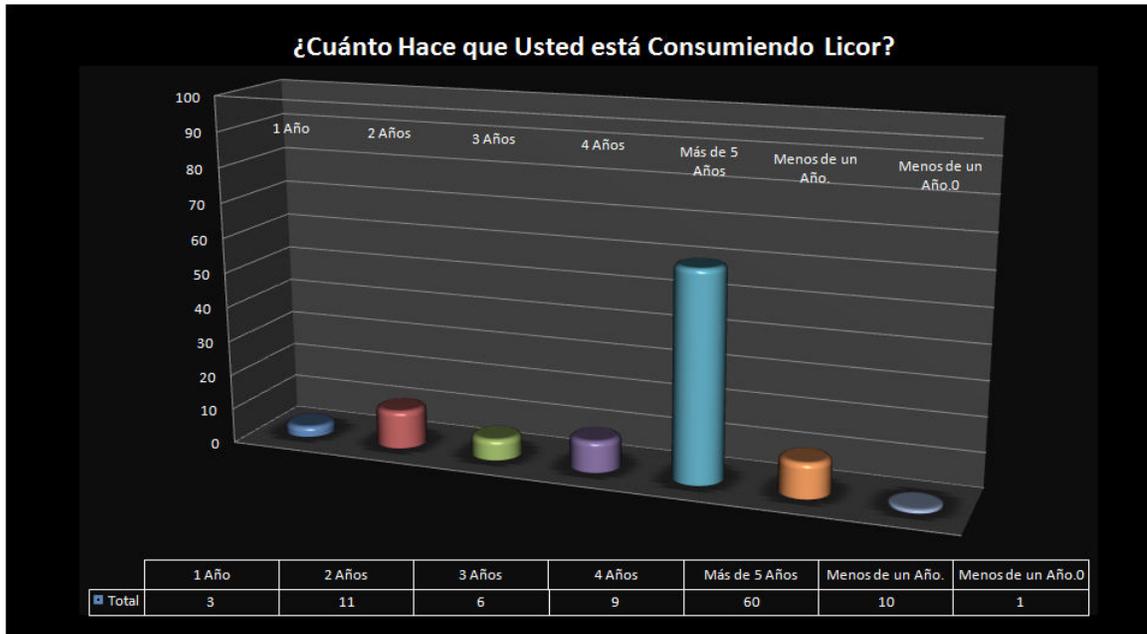
respondieran todas las que aplicaran de acuerdo a sus gustos y costumbres; los porcentajes de respuesta fueron los siguientes:

- a) en compañía de otros.....40 %
- b) En cualquier momento.....24%
- c) rumba - entretenimiento.....17%
- d) en la noche.....8%
- e) al ver a la gente consumiendo...7%
- f) En soledad.....2%
- g) después de comidas.....2%

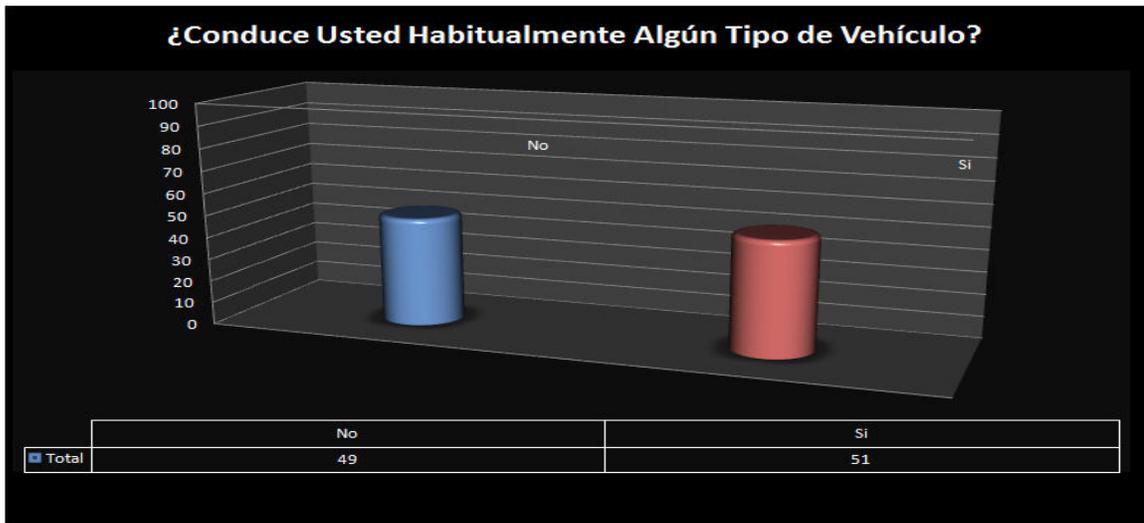


Resultados y Análisis (NO consumo de Cerveza): De ésta forma encontramos que un 45 % no consume cerveza por la ganas que le ocasiona de ir al baño,

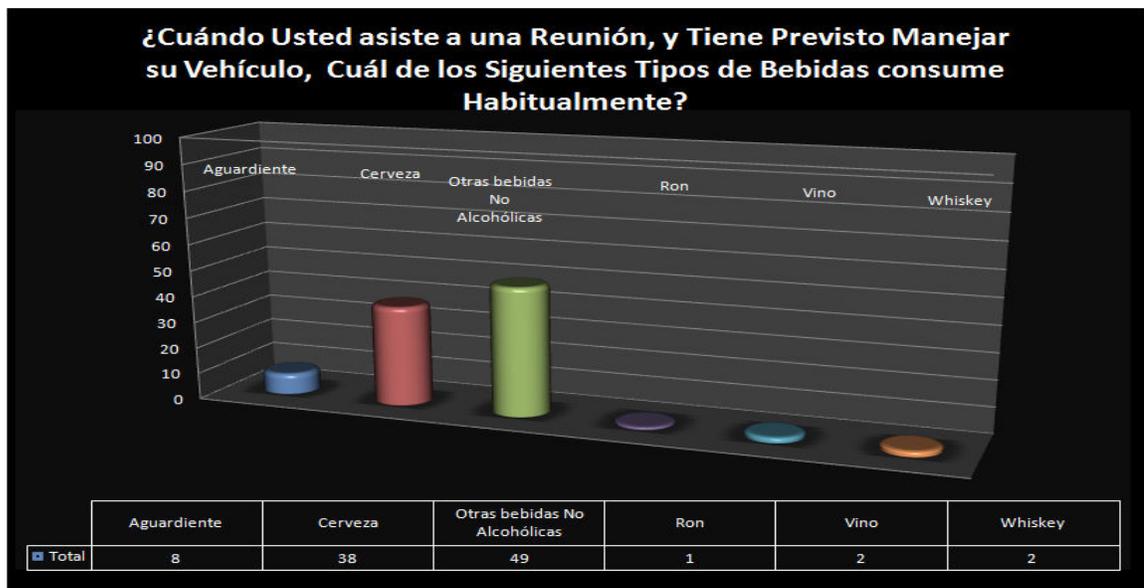
mientras que un 21 % no lo hace por salud, un 17 % porque engorda, por el sabor un 6 %, otros factores un 6 %, por el olor un 4 %, grado de alcohol alto un 1 %.



Resultados y Análisis (Tiempo que Consume Licor): Cuando se les pregunto cuánto hace que usted está consumiendo licor, el 60% respondió más de 5 años, el 29% entre 1 y 4 años y solamente 1 año con el 1 %.



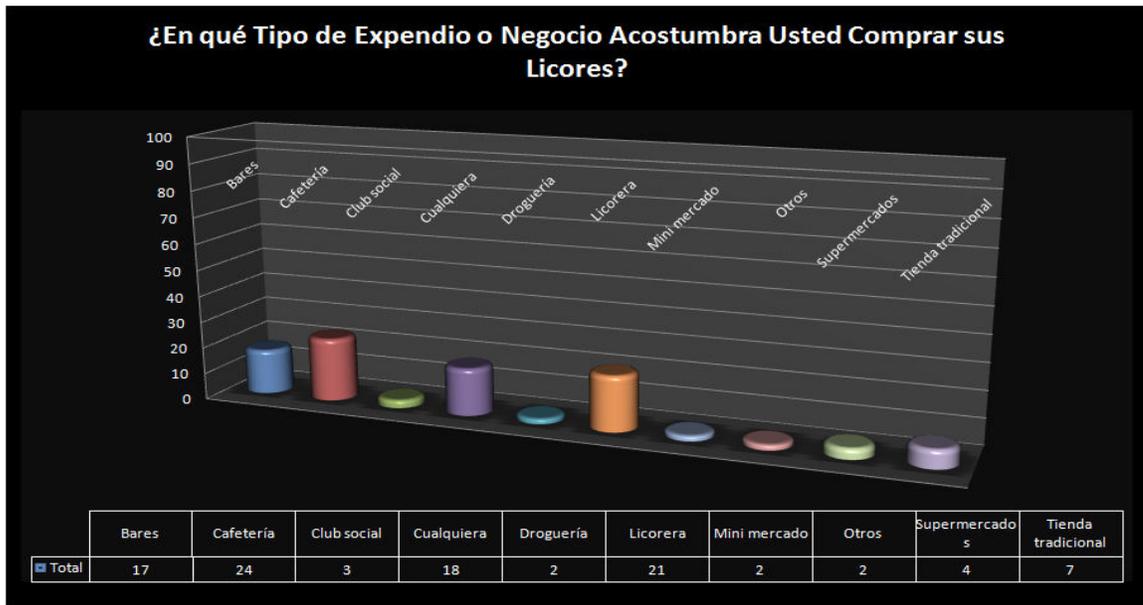
Resultados y Análisis (Vehículo): El 51 % de los encuestados afirma que conduce algún tipo de vehículo automotor y el 49 % dice que no, es relevante destacar que conociendo el encuestado el tipo de preguntas que se le formulo, manifiesta no estar de acuerdo con la nueva ley anti-alcohol que adopto el gobierno, donde una solo cerveza indica algún grado de alcohol.



Resultados y Análisis (Manejar Vehículo): El 49 % de los encuestados contesta consumir bebidas no alcohólicas, cuando asisten a una reunión y tienen previsto manejar, el 38 % dice que cerveza, el 8 % aguardiente, y el 5% consumen entre vino, whiskey y ron, además indagando un poco más las personas se abstienen de consumir bebidas alcohólicas por los retenes de tránsito y policía

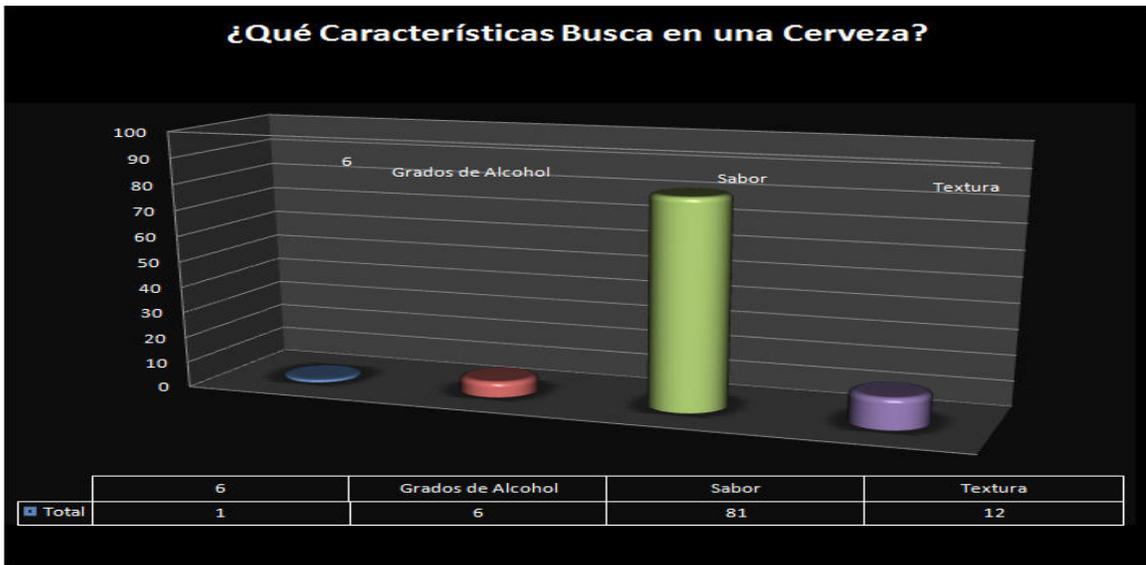


Resultados y Análisis (Consumo de Licor en Ocasiones Especiales): El 51 % de los encuestados contesta consumir cerveza, el 33 % dice que aguardiente, el 19 % ron o whiskey, el 4 % vino y el 3 % bebidas no alcohólicas, la mayor preferencia entre los consumidores cuando no tienen pensado manejar y pueden tomar libremente la tiene la cerveza



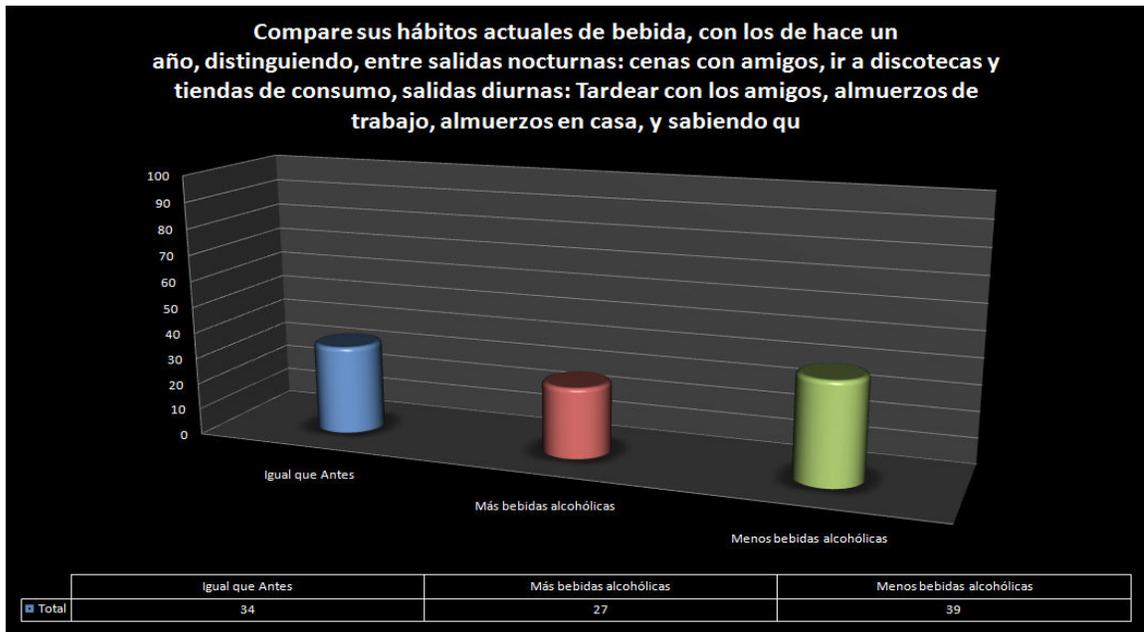
Resultados y Análisis (Lugar de Compra): En ésta pregunta hubo gran cantidad de opciones de respuesta, además se les pidió a los participantes que respondieran todas las que aplicaran de acuerdo a sus lugares habituales de compra; los porcentajes de respuesta fueron los siguientes:

- a) cafetería.....24 %
- b) licorera.....21%
- c) bares.....17%
- d) cualquier lugar.....18%
- e) tienda tradicional.....7%
- f) supermercado.....4%
- g) mini mercado, droguería y otros.....2% respectivamente.



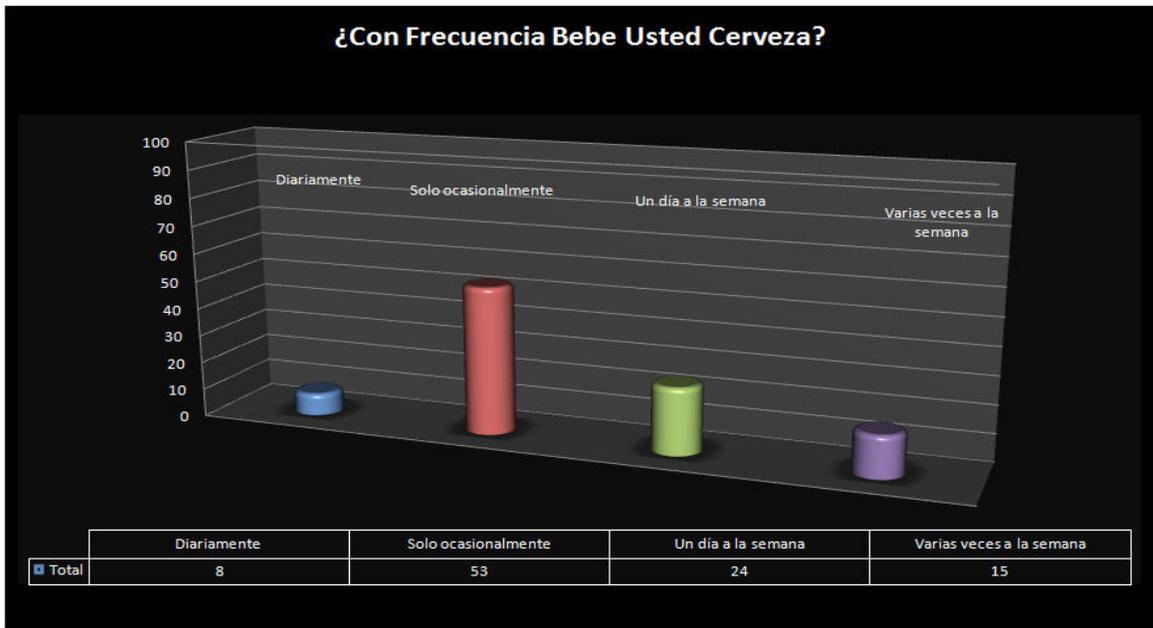
Se observa con asombro que un 2 % de las personas encuestadas responde que compra licor en droguerías, siendo este un sub-canal no trabajado por las empresas comercializadoras de bebidas alcohólicas.

Resultados y Análisis (Características): El sabor es el detonante principal para las personas encuestadas representado en un 81 %, seguido por la textura con un 12 %, un 6 % grados de alcohol y finaliza con un 1 % otros.

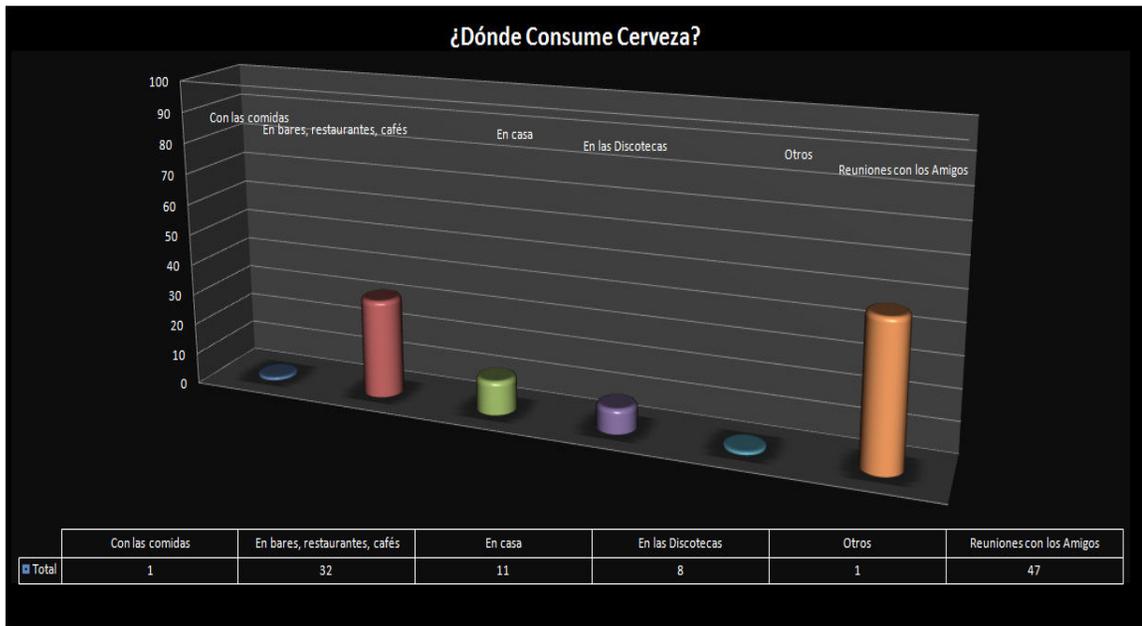


Resultados y Análisis (Comparación de Hábitos de Consumo): En ésta pregunta se dieron 3 opciones de respuesta, y los resultados arrojaron lo siguientes:

- a) menos bebidas alcohólicas.....39 %
- b) más bebidas alcohólicas .....27%
- c) igual que antes.....34%

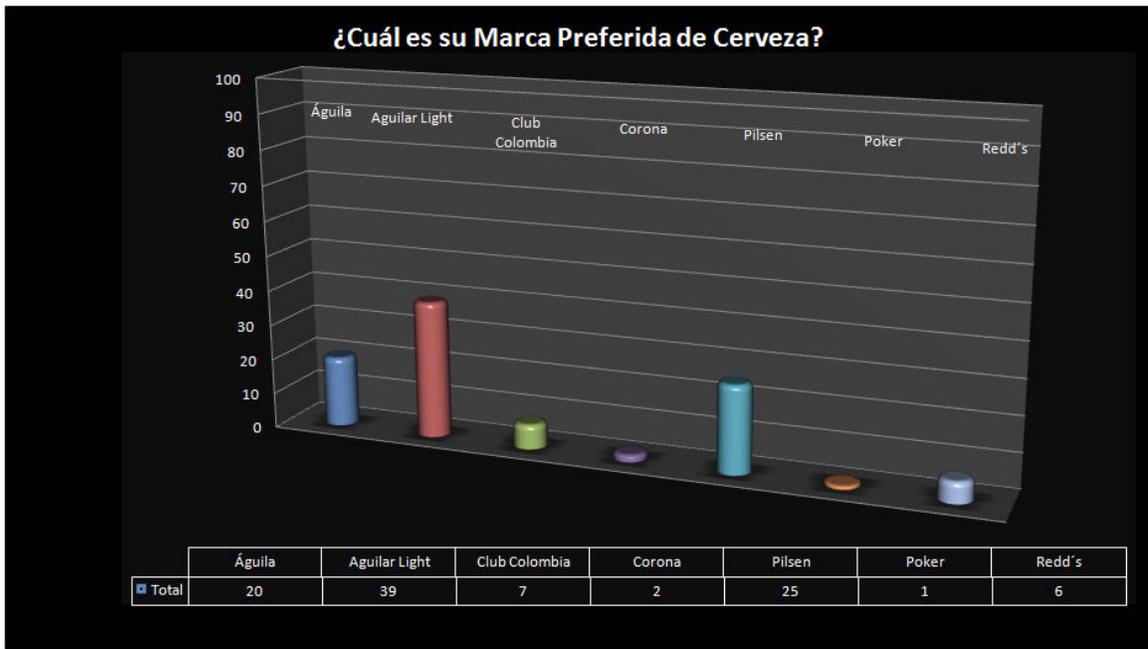


Resultados y Análisis (Frecuencia de Consumo): De las diferentes opciones que había la mayoría de la gente respondió que lo hacen ocasionalmente, lo que arrojó un alto porcentaje del 53 %; un 24 % afirma que bebe cerveza un día a la semana los; un 15 % respondió que consume cerveza varias veces a la semana, mientras que un 8 % coincidió en que beben cerveza diariamente. Podemos observar que la mayor fuerza de venta se da solo ocasionalmente.



Resultados y Análisis (Lugar de Consumo Licor): A la pregunta donde consume cerveza, se dieron varias opciones de se les pidió a los participantes que respondieran con la que mejor aplicaran de acuerdo a sus gustos y costumbres; los porcentajes de respuesta fueron los siguientes:

- a) reuniones con los amigos.....47%
- b) en bares, restaurantes y cafés.....32%
- c) Discotecas.....8%
- d) En casa, con las comidas y otros.....13%



Resultados y Análisis (Marca Preferida): Entre las marcas preferidas por los encuestados encontramos los siguientes resultados medidos en porcentaje:

Águila light.....39%

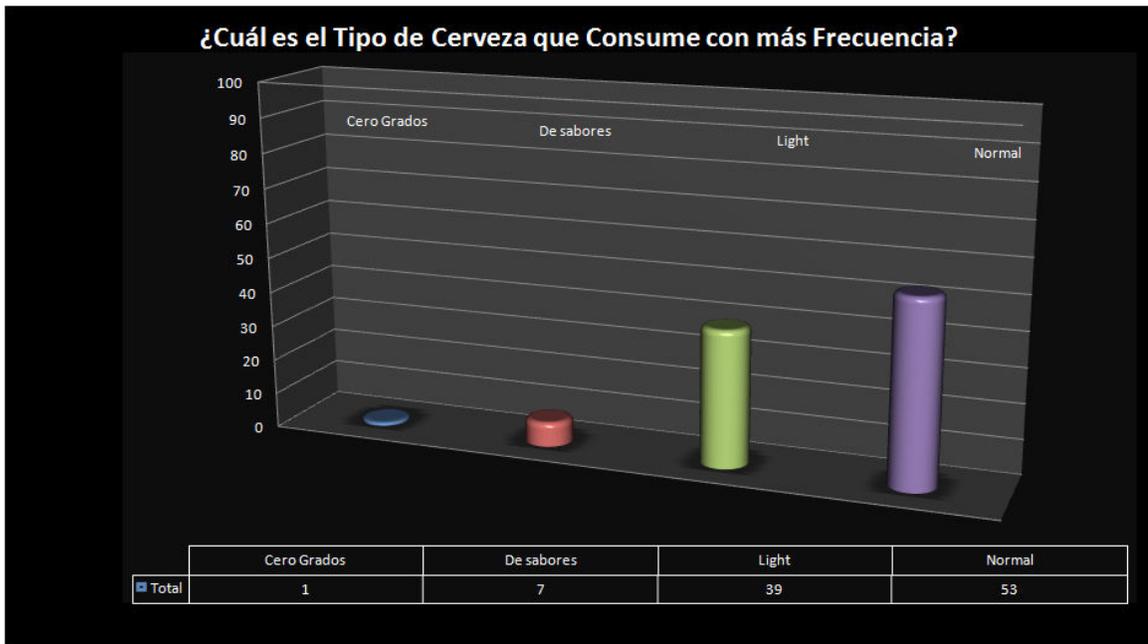
Pilsen..... 25%

Águila..... 20%

Club Colombia.....7%

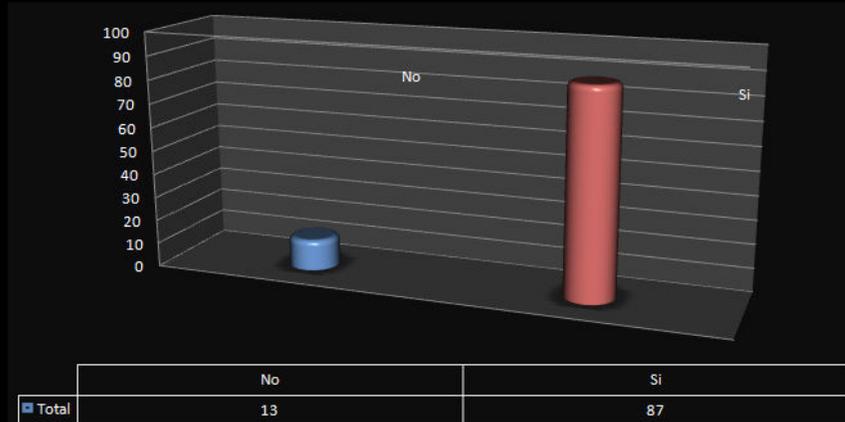
Redds.....6%

Corona, Poker.....3%



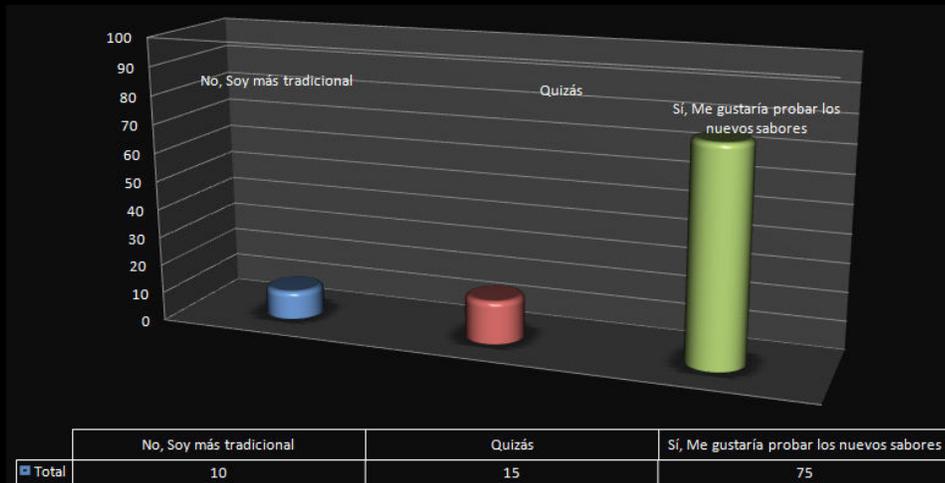
Resultados y Análisis (Tipo de Cerveza): Entre las respuestas dadas por los participantes a la pregunta del tipo de cerveza que se consume con mayor frecuencia observamos que un 7 % consume cerveza de sabores; un 1% la prefiere cerveza cero grados; el 39 % le gusta la cerveza light; y un 53% le agrada la cerveza normal. Podemos decir que a la mayoría de las personas les agrada que su cerveza se normal, que no que sea de sabores y que tenga cierto grado de alcohol

**¿Usted Probaría una Nueva Cerveza más Saludable, con Menos Caloría, sin Alcohol y sin Sacrificar el Sabor Original de una Cerveza Tradicional?**

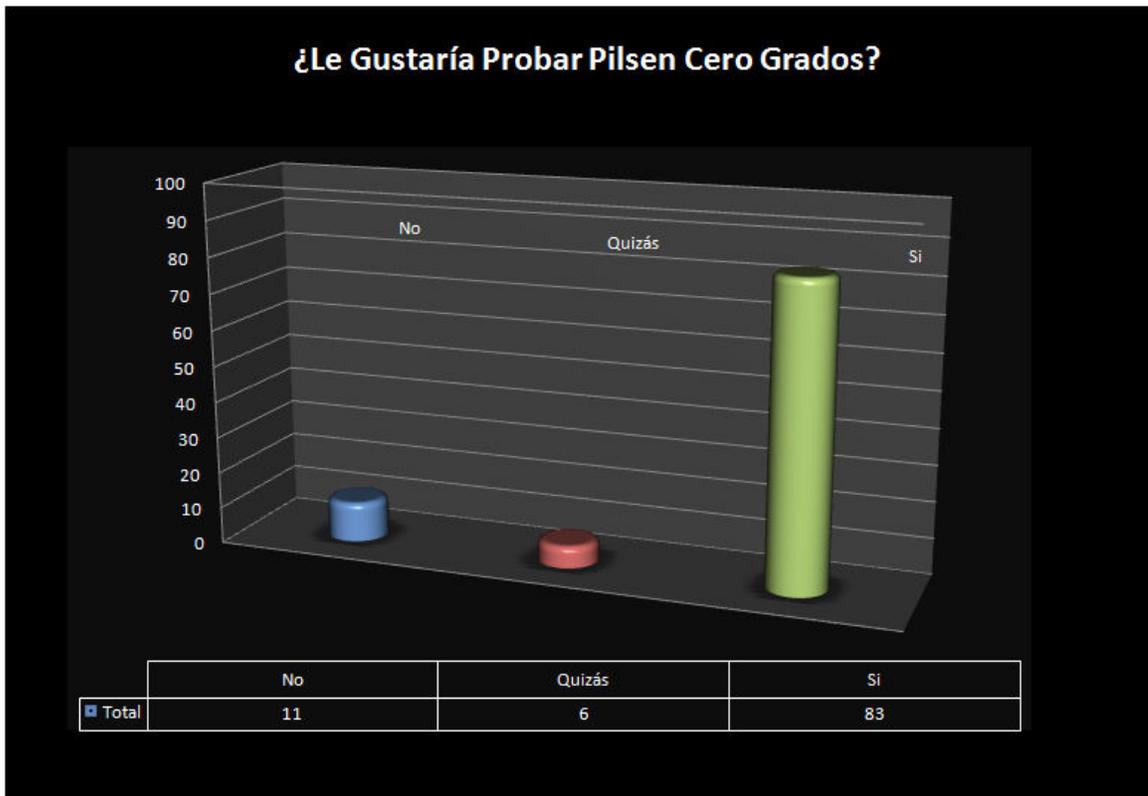


Resultados y Análisis (Nueva Cerveza): De la población total, un 90% dice que si probaría una cerveza más saludable, con menos calorías, sin alcohol y sin sacrificar el sabor original de una cerveza tradicional, mientras que solamente un 13% dice que no. Una respuesta muy positiva si a la hora de lanzar un producto novedoso se trata.

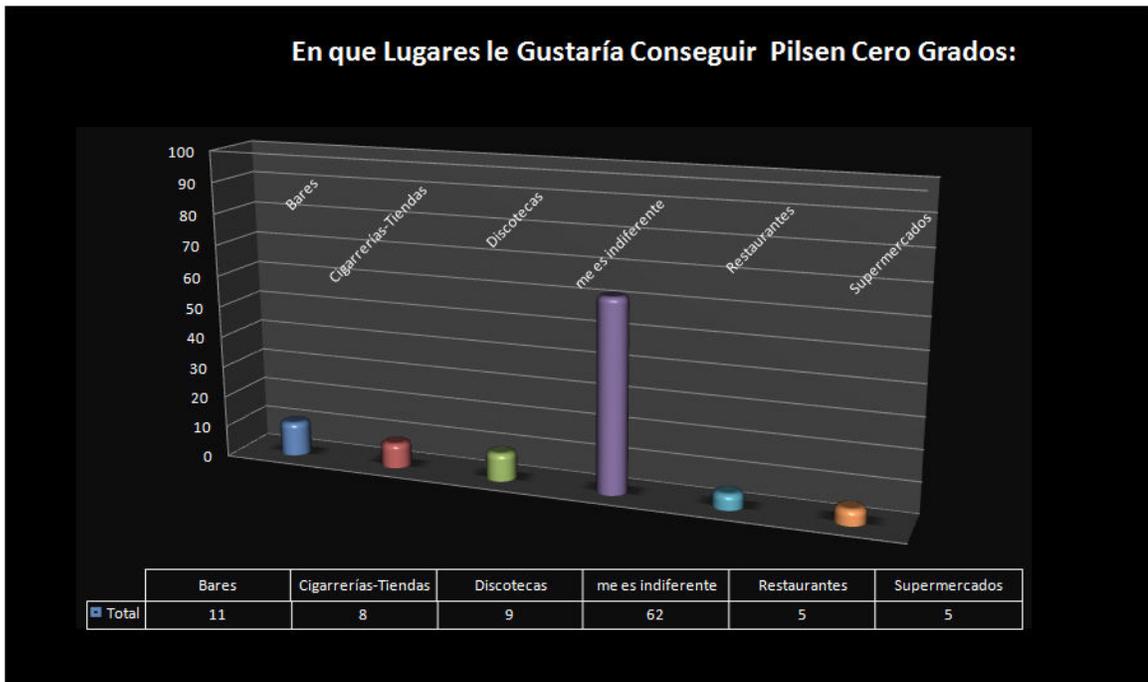
**Si en el Mercado Usted Dispusiera de una Nueva Gama de Cervezas ¿Las Probaría?**



Resultados y Análisis (Gama de Cervezas): De la población total, un 75 % probaría una nueva gama de cervezas, mientras que un 25% está entre quizás probarla o no la probarla.



Resultados y Análisis (Pilsen Cero Grados): Entre las respuestas dadas por los participantes observamos que un 81 % le gustaría probar Pilsen cero grados un resultado satisfactorio; un 17% está entre quizás probarla o No.



Resultados y Análisis (Sitios de Venta): Un 62% coincidió en que le indiferente adquirir Pilsen grados en cualquier sitio, mientras que a un 11% le gustaría conseguirla en bares, un 9 % en discotecas, un 16 % en cigarrerías, restaurantes o supermercados respectivamente.

### 5.7.1 INFORMACION SOCIODEMOGRAFICA

Medellín concentra el 5,2% de la población nacional. Los indígenas y afro-descendientes de la ciudad representan proporcionalmente una menor cantidad que el promedio nacional, y la población indígena es ligeramente más joven. Medellín, capital del departamento de Antioquia, es el segundo centro económico más importante de Colombia y una de las principales sedes financieras,

industriales y culturales del país. La ciudad tiene un peso significativo en el producto nacional, y los sectores industriales de mayor importancia son el textil, el químico, el de los alimentos, las bebidas y el turismo. La población objeto de esta investigación, son en su mayoría personas de estrato 2 y 3, empleados o comerciantes mayores de 18 años. Viven en el valle de aburra del departamento de Antioquia y en su gran mayoría consumen cerveza.

### **5.7.2 RESULTADOS GENERALES**

En general a toda la población estudiada tanto hombres como a mujeres les gustaría probar Pilsen “cero grado”. Un 85% de los hombres y un 78% de las mujeres se siente motivado a probarla, si bien la decisión no implica una motivación constante de compra, si garantiza un mercado abierto que está dispuesto a elegir nuevos productos al momento de celebrar y que sobre todo sabe de la importancia de este producto para la salud pública y el bienestar general.

El nicho de mercado en el que se pretende lanzar la extensión de la marca Pilsen, identifica, reconoce y apropia la marca como suya, es el sentido de un pueblo que durante más de 110 años ha tenido una cerveza líder que hace parte de su idiosincrasia, por tal motivo una cerveza que no tenga alcohol y que se sea

de la misma familia la ven como una solución a la problemática social que se produce por efectos del alcohol en las personas.

La población estudiada solo exige un precio justo de venta que no sea elevado y que el producto represente una solución con el mismo sabor de la cerveza tradicional en las múltiples celebraciones y momentos de distracción del mercado objetivo. Gran parte de los encuestados (33%) admitieron consumir cerveza aun cuando están conduciendo y admitieron consumir cerveza light para mitigar los efectos del alcohol, luego esto implica que el nicho de mercado adolece de una cerveza sin alcohol que signifique una solución sana y que no le ocasione resultados nefastos a la sociedad.

## **5.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Pilsen es una marca que genera confianza en el consumidor, en muchas ocasiones los consumidores potenciales de cerveza la asocian con buena calidad y precio justo, significa gran parte de las ventas en el mercado objeto de estudio.
- La Cerveza sin alcohol es un producto que muchas personas piensan actualmente en adquirir, más si tenemos en cuenta las tendencias del mercado, la ley anti borrachos, los problemas limitaciones de consumo por salud, embarazo, entre otros.

- La cerveza sin alcohol es un producto que en la mayoría de las ocasiones se compran personalmente y para uso propio. Casi nunca utiliza campañas publicitarias que permitan impulsar sus ventas más que tabernas o licorerías. Este producto exige grandes campañas de información, ya que es un producto nuevo.
- Las cervezas sin alcohol presentes en el mercado, tienen un precio muy elevado que elimina la competencia y que se vuelven nuestra posible ventaja competitiva.

## **5.9 RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Se recomienda lanzar la cerveza y realizar campañas que no tengan definido un lugar de consumo, ya que la encuesta confirma que a la gran mayoría de la gente le es indiferente el lugar de consumo de la cerveza, si bien existen lugares predilectos, la información recolectada nos lleva a no establecerles conductas de consumo, ya que este no denota un paradigma que la empresa deba respetar.
- Esta nueva cerveza, su lanzamiento y su publicidad exigen un alto grado de información clara y veraz que le indique al consumidor final las características exactas del producto, para que no sea confundida con una cerveza ligera.

También se deben exaltar sus atributos para otro tipo de poblaciones como mujeres embarazadas, personas enfermas o con restricciones de salud, entre otros.

- Se recomienda no discriminar el mercado, es decir se debe apuntar a toda la población ya que es un producto que la sociedad adolece y que según los estudios tiene grandes oportunidades en el mercado antioqueño.
- Se recomienda realizar estudios complementarios que permitan una mejor predicción de la demanda de la cerveza Pilsen Cero grado, estos pueden ser con muestras parciales del producto o con experimentos donde se controlen algunas variables y que proporcionen información veraz que se pueda utilizar en futuras campañas publicitarias.
- La marca Pilsen debe aprovechar su reconocimiento y su posicionamiento en el mercado para lanzar una extensión de línea.

## 6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

#### 6.1.1. OBJETIVOS DE VENTA

- Cumplir con el presupuesto de ventas fijado al F16 (01 de Abril 2015 al 30 de Marzo de 2016) con 122.500 HL representados en \$45.159.557.268
- Garantizar una rentabilidad sostenible para la compañía.
- Incrementar la participación de la marca en el mercado, permitiendo alcanzar los niveles de ventas proyectados y ser competitivos en la categoría de refrescos y cervezas.

Margen de Utilidad.

Bavaria S.A. fija como margen de rentabilidad para sus productos en la línea de cervezas un 37,1% aproximadamente, y el Gobierno fija un impuesto por consumo del 62,9% que en total representa el 100% de la rentabilidad para ambas partes.

<b>Pilsen Cero Grados Botella Retornable 330 CM<sup>3</sup> x 10 HL</b>		
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costos</b>
Cebada Malteada	8 K.G.	\$ 204.000,00
Adjunto (Arroz, Jarabe Maiz)	2,16 K.G.	\$ 54.750,00
Azucar Refinada	3 K.G.	\$ 60.000,00
Enzimas (Lupulo, Levadura)	3 M.L.	\$ 75.000,00
Agua	2000 L	\$ 18.000,00
Gas Propano	¼ Tanque	\$ 36.000,00
Gas CO <sub>2</sub>	1,5 K.G.	\$ 27.000,00
Energia Electrica	25 Kw-h	\$ 42.000,00
Personal 1	8 horas	\$ 120.000,00
Otros Tierras, Pegantes, Etiquetas, Tapas, Qumicos.	Indirectos	\$ 75.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 711.750</b>
<b>Costo por Unidad</b>		<b>\$ 237</b>

<b>Costos Operacionales Pilsen Cero Grados Botella Retornable 330 CM<sup>3</sup> x 10 HL</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costos</b>
Flete de Transporte X Tonelada	1 K.M./ \$1027	\$ 68,40
Flete de Reparto X Entrega Und	1/ \$960	\$ 32,00
<b>Total</b>		<b>\$ 100</b>
<b>Costos de Producción y Operativos x Unidad 330 CM<sup>3</sup></b>		<b>\$ 337</b>

<b>Costo x Unidad 330 CM<sup>3</sup></b>	
<b>Costo Total por Unidad 330 CM<sup>3</sup></b>	<b>\$ 337,00</b>
<b>Magen de Utilidad Unidad 330 CM<sup>3</sup></b>	<b>\$ 125,30</b>
<b>Impuesto al Consumo</b>	<b>\$ 754,30</b>
<b>Precio de Venta</b>	<b>\$ 1.216,60</b>
<b>Precio Sugerido</b>	<b>\$ 1.500,00</b>
<b>Margen de Utilidad Detallista</b>	<b>23.29%</b>
<b>Margen de Utilidad Compañía</b>	<b>37,10%</b>

Observaciones: Bavaria S.A. percibe una utilidad del 37,1% por la producción y comercialización de Pilsen Cero, esto sin contar con los diferentes gastos que la compañía invierte en Marketing, Desarrollos, Innovaciones, restructuración, mantenimientos o aquellos otros gastos que hacen parte del proceso comercial.

## **6.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO**

### **Quejas/Reclamos**

Diseñar e implementar un portal Web en el periodo 2015-2016, enfocado a solucionar la insatisfacción e inconformidad de los clientes internos y externos, en pro de preocupándonos por conocer sus necesidades y percepción de la compañía.

Satisfacer las expectativas y necesidades del cliente, mediante un servicio oportuno de 24 horas para solucionar las quejas y reclamos, garantizando el éxito de la compañía.

Mejorar la atención a nuestros clientes, colocando al vendedor como único responsable del punto de venta, pero apoyado más efectivamente por la unidad de negocio (Supervisor de Ventas y Gerente de Ventas)

Construir con nuestros clientes relaciones de largo plazo fundamentadas en la confianza y respeto.

### **Devoluciones**

Diseñar un manual que ilustre nuestros clientes, cual es el correcto manejo de las devoluciones y cambios del producto cuando presenta defectos por fabricación, como botellas medio llenas, botellas con fisuras o botellas rotas con más de  $\frac{3}{4}$  partes del envase desde la tapa hacia abajo y bien tapada.

Disminuir el número de devoluciones hasta un 5% durante el año 2015-2016, garantizando la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

Concientizar a nuestros clientes sobre el uso correcto del producto, en cuanto almacenamiento, normas FIFO, calidad y durabilidad del producto.

### **6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO**

#### **Clientes.**

Codificar la nueva extensión de línea de cerveza Pilsen Cero, asegurando la disponibilidad en los canales y Subcanales definidos por la compañía.

Posicionar la marca en nuestros clientes y consumidores a través del canal de distribución y la fuerza de ventas.

Apoyar con descuentos la operación de nuestros mayoristas y distribuidores que cubren el mercado donde Bavaria no hace presencia, para impactar los clientes y consumidores.

Satisfacer las necesidades de los detallistas como herramienta de generación de ingresos adicionales.

## **Posicionamiento.**

Posicionar la marca Pilsen Cero mediante estrategias de Trade Marketing, enfocadas a desarrollar actividades de consumo en clientes y detallistas.

Obtener un posicionamiento y fidelización de la marca Pilsen Cero mediante las diferentes actividades de BTL y ATL.

Posicionar la marca Pilsen Cero como concepto saludable y dietético, gracias a su bajo contenido de alcohol 0,4% y bajas calorías de 55 por porción de 330 CM<sup>3</sup>.

## **Producto**

Garantizar la venta y disponibilidad de Pilsen Cero en cada uno de los puntos de ventas, como una oportunidad para generar volumen adicional.

Traer una nueva noticia a la franquicia Pilsen a través de una oferta de valor para nuevos consumidores en diferentes ocasiones.

## **6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS.**

Para calcular el presupuesto de ventas fue necesario realizar un análisis basado en el promedio de los puntos de venta que se pretenden impactar con la marca. Se calculó el 34,39% sobre la base 35.000 detallistas que integran el Área Metropolitana de Antioquia, como una media racional para iniciar el proyecto de

Pilsen Cero, esperando lograr impactar al final del año (F16) 12.037 clientes y una rotación promedio de 2 cajas mensuales por PDV que corresponden a 122.500 Hectolitros al finalizar el (F16).

Bavaria S.A. fija sus presupuestos de venta de acuerdo al impuesto que otorga el gobierno al consumo y el indicador económico de IPC e inflación; adicionalmente tiene en cuenta la devaluación del peso frente a la tasa representativa y la participación de la marca en el mercado y el crecimiento de la población. Finalmente se tendrá en cuenta las nuevas economías que dinamizan e impactan directamente el mercado de las bebidas (minería, agro, turismo y otras inversiones en el mercado nacional)

PRESUPUESTO DE VENTA PARA EL F16													
ND (#POS) ÁREA METROPOLITANA	% ND (#POS) A IMPACTAR	ND (#POS) A IMPACTAR	VOLUMEN (HL) F16				ROS F16						
35.000	34,39%	12.037	122.500				2						
KPIs	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	Total F16
Volumen (HL)	1400	2621	4072	5064	6254	7678	9378	11404	13813	16674	20064	24077	122.500
ND (# POS)	2800	3276	3702	4220	4811	5484	6252	7128	8126	9263	10560	12038	12.037
ROS	0,5	0,8	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,0
<b>CAJAS R.N 330 CM<sup>3</sup> TOTALES</b>	1.237.248												
<b>\$\$ VENTA F16</b>	\$ 45.159.557.268												

### 6.3. FORMULACIÓN DE LA MACRO-ESTRATEGIA.

- Desarrollar un producto ganador no obstante que no tuviera alcohol y que conservara el sabor original de la cerveza.

- Desarrollar la imagen y el material de comunicación para los puntos de venta donde estará el producto.
- Establecer el marco legal y tributario.
- Realizar la correcta selección de los puntos de venta, a través de la estrategia de canales o clientes potenciales. Los canales de distribución serán claves para que el producto tenga éxito y logre el crecimiento en ventas que espera la compañía para el F16 (01 Abril 2015 al 30 de Marzo de 2016).

#### **6.4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.**

##### **Producto:**

Desarrollar la marca Pilsen Cero sin el contenido de alcohol y que conserve el sabor autentico de una cerveza Pilsen tradicional.

Innovar una nueva categoría de cervezas que amplía el portafolio de Bavaria y se convierte en un estilo de vida responsable.

##### **Precio:**

Asegurar la regulación de precio sugerido igual al de Pilsen tradicional \$1.500. La estrategia precio pretende diferenciar la marca frente a la competencia y por ende incrementar las ventas en los puntos de venta.

Reforzar la comunicación de precio en los puntos de venta, garantiza que el consumidor vea el precio que debe pagar por la marca.

Es indispensable controlar los incrementos en el precio de venta que le otorgan los detallistas, ya que hace la marca más costosa y el consumidor se inclina por otra opción.

Finalmente se recomienda que la estrategia este integrada por material de comunicación, Negociación de puntos referentes de precio sugerido \$1.500, un comprador incognito que otorgue premios y descuentos a los detallistas garanticen el precio sugerido.

**Plaza:**

Identificar las nuevas ocasiones de consumo a partir de eventos como fiestas, reuniones familiares, horas laborales, luego de horas laborales, comidas, eventos en estadios, conciertos y consumo en el hogar.

Diseñar unos canales prioritarios para comercializar y distribuir Pilsen Cero de acuerdo a una previa la investigación de mercado.

Canal	Subcanal	Impacto	Fuente de volumen
<b>Amigos Socializando</b>	Entretenimiento & Diversión	Medio	Cervezas
	Tienda social	Alto	Cervezas
<b>Con comidas</b>	Cafetería	Medio	Cervezas / CSDs
	Restaurante Premium	Alto	Cervezas / CSDs
	Restaurante Social	Alto	Cervezas / CSDs
<b>Fiesta</b>	Bar social	Alto	Cervezas
<b>Para Llevar</b>	Cigarrería	Medio	CSDs
	Tienda de Barrio	Alto	CSDs
<b>KA</b>	Supermercado Cadena + Superetes	Alto	Cervezas / CSDs

### **Promoción:**

Para el lanzamiento la marca realizara un plan de medios enfocado a campañas de alto impacto que involucren fuerte presencia en medios masivos de ATL (televisión, radio, prensa, revistas), publicidad exterior (vallas, eucoles, aeropuertos), activaciones en redes sociales y sitios novedosos no habituales como paredes y medios de transporte público (por ejemplo metro, metro plus, metro cable), cines, peajes, gimnasios, conciertos y estadios entre otros.

Como plan de medios BTL se realizaran sampling y activaciones de la marca en lugares donde la gente no esté consumiendo alcohol como restaurantes, parques y calles transitadas de la ciudad, adicionalmente en los puntos de venta se contara con material de comunicación de la marca como: chispas y cenefas, afiches, tent cards, pendones, posa vasos, avisos luminosos interior PDV, avisos en acrílico interior PDV, camisetas y merchandising.

## 6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO Y PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO.

Objetivos de la Marca	Estrategias Pilsen Cero	Operación	Indicadores y Acciones	Responsable	Costo	Tiempo de Ejecución
Lanzar la marca Pilsen Cero en el Área Metropolitana de Antioquia Marzo 01 de 2015	Posicionar la marca Pilsen Cero como una nueva ocasión de consumo con estilo de vida responsable.	Analizar e indagar las tendencias del mercado de cerveza sin alcohol, mediante una investigación de mercado.	Manufactura y aceptación del producto por Innovación y desarrollo Bavaria S.A.	Presidente, Vicepresidente de Mercadeo, Gerente de Marca Pilsen, Departamento de Investigación y desarrollo de Bavaria S.A.		1 Año (2015)
			Definición y desarrollo de los canales de distribución para Pilsen Cero	Director de Distribución y Trade Marketing		3 Meses
			Lanzamiento de la marca Pilsen Cero	Director de Ventas y Trade Marketing	\$ 15.000.000	2 de Marzo del 2016
			Sampling y colocación del producto en el mercado	Gerentes y Supervisores de ventas	\$ 13.300.000	2 de Marzo del 2016
			Diseño y elaboración del plan de medios ATL y BTL para promoción y comunicación de la marca	Gerente de Trade Marketing	\$ 25.000.000	3 Meses
Cumplir con el indicar de volumen propuesto para el F16, que corresponde a 122.500 Hectolitros	Implementar un manual de venta para los representantes de venta y televenta Relaciones con los principales Stakeholder y clientes pareto Promocionar la marca en eventos regionales y nacionales Superar los objetivos de venta propuestos	Seleccionar los clientes potenciales de acuerdo a la estrategia de canales Desarrollo y Promoción de venta. Diseño de estrategias de consumo	Seguimiento al comportamiento del canal	Gerente de Ventas y Trade Marketing	\$ 2.000.000	3 Meses
			Actividades y acciones de mercadeo en el punto de venta	Supervisor de Ventas	\$ 10.950.000	1 Mes
			Impactar los grandes eventos nacionales y regionales a través de activaciones y promociones de la marca	Coordinador de Eventos, Supervisor de Ventas	\$ 50.000.000	1 Año
			Promociones y descuentos	Supervisor, Desarrollador de Marca, Representante de Ventas y Televentas	\$ 100.000.000	1 Año
Asegurar la presencia de Pilsen Cero en los canales y subcanales seleccionados	Identificar los canales potenciales para la marca.	Introducir la marca Pilsen Cero a los canales selectos	Garantizar la correcta ejecución e introducción de la marca en los puntos de venta seleccionados	Desarrollador de Marca, Representante de Ventas y Televentas		1 Mes
Garantizar la Cobertura y DN de la marca durante el F16	Cumplimientos con los indicadores de DN y Cobertura	Selección de clientes de acuerdo a la estrategia de canales	Garantizar el cumplimiento de 12.037 clientes impactados al finalizar el F16	Supervisor de Ventas, Desarrollador de Marca		1 Año
Lograr un ROS de 2 cajas por cliente durante el F16	Posicionar y garantizar la marca Pilsen Cero en los PDV	Crear en la marca Pilsen Cero una necesidad de consumo y compra.	Garantizar la rotación y recompra de 2 cajas por cliente finalizado el F16.	Supervisor de Ventas, Desarrollador de Marca		1 Año
Reconocer el cumplimiento de ventas mediante un programa de incentivos a los agentes representantes y	Incentivar el ROS y DN	Incentivar por el cumplimiento de la cuota mensual de volumen Incentivar a los Representantes y Televenta por cuotas de venta mensual.	Reconocer y otorgar un incentivo del 15% correspondiente al salario básico por el cumplimiento de la meta al 100% en cada uno de los indicadores (Volumen, ROS, DN)	Financiera, Gerente de Ventas	\$ 25.000.000	1 Mes
			Activaciones y promociones en lugares donde antes no se podía vender cerveza: Cines, estadios, conciertos entre otros.	Supervisor de Ventas	\$ 18.250.000	1 Año
Desarrollar estrategias de Trade Marketing posicionamiento y recordación de la marca Pilsen Cero	Implementar estrategias de Trade Marketing Merchandasing por Consumo Big promotion Pilsen Cero Promoción Local dirigida al canal Off (Supermercados, Superetes, Tiendas de Barrio, Cigarrerías y Licoreras) Promoción Local dirigida al canal On (Bar Social, Restaurante Social, Discotecas, Tienda Social, Entretenimiento y Diversión) Implementar la imagen de la marca en los camiones de reparto Diseño de material POP	Entrega de camisetas, gorras, vasos, entre otros obsequios de la marca Alianza estratégica con franquicias de comidas rápidas, Frisby, SubWay, McDonald's, Burger king, Jenós Pizza, KoKoriKo, KFC, Hamburguesas del Corral y otros de gran relevancia. Por la compra de una Sixpack para llevar de Pilsen Cero se obsequia una camiseta tipo polo con el logo de la marca. Por la compra de 6 cervezas el consumidor reclama una raspa y gane con premios de la marca: camisetas polo, morrales, gorras. Desarrollar un arte especial de la marca Pilsen Cero que inspire frescancia a los consumidores. Ubicar el correcto material POP en los puntos de venta de acuerdo a la estrategia de canales.	Por compra de 6 unidades de Pilsen Cero la impulsadora otorga 1 elemento de merchandising de la marca	Supervisor de Trade Marketing	\$ 30.000.000	1 Año
			Marcación de tapas con descuentos hasta \$10.000 para canjear en cualquier franquicia con alianza estratégica de la marca.	Gerente de la Marca Pilsen y Trade Marketing	\$ 100.000.000	3 Meses
			Generar recordación y incentivar el consumo por medio de elementos de merchandising	Supervisor de Trade Marketing, Supervisor de Ventas, Desarrollador de Mercado	\$ 40.000.000	3 Meses
			Incrementar el consumo de la marca en establecimientos On, mediante un incentivo de merchandising a los consumidores.	Supervisor de Trade Marketing, Supervisor de Ventas, Desarrollador de Mercado	\$ 40.000.000	3 Meses
			Tener mayor presencia de la marca en la mente de los consumidores y por ende darla a conocer por este medio móvil.	Gerente de la Marca Pilsen y Trade Marketing	\$ 50.000.000	1 Año
			Por medio de la ubicación del material POP en los PDV, se pretende posicionar la marca en la mente de los consumidores y hacer publicidad a la imagen de marca.	Desarrollador de Marca, Representante de Ventas	\$ 20.000.000	1 Año

## 6.6. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PLAN DE MERCADEO

Para calcular el punto de equilibrio; Bavaria S.A. maneja una política fijar aproximadamente un margen bruto del 0,6% de sus utilidades para la inversión de gastos de mercadeo, trade marketing y ventas.

Punto de Equilibrio \$	
Total Inversión en Mercadeo	938.250.000
Margen Bruto de la Operación	0,06
<b>Total Punto de Equilibrio</b>	<b>\$ 15.637.500.000,00</b>

## **7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES**

En esta etapa se consolidan todos los planteamientos de análisis, investigación y formulación previamente consolidada en aras de buscar mejoras continuas. Esta etapa brinda herramientas que enfatizan en el mejoramiento permanente de la organización, más allá del cumplimiento de las previsiones. El control de gestión es un proceso mediante el cual, la organización se asegura de la obtención de recursos, y del empleo eficaz, y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales producción o este caso del plan de mercadeo y ventas. En esta etapa se compara la realización con las metas y con los estándares establecidos.

### **7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

#### **7.1.1. A NIVEL DE ESTRUCTURA**

A nivel de estructura se requiere una planta de producción y empaque de cerveza, en este caso como es una extensión de marca, ya se cuenta con ella, las variables en la estructura para la producción serían muy pequeñas. Se requiere estructura para establecer el nuevo personal encargado del área de mercadeo, ventas, publicidad y distribución. Oficinas pequeñas con puestos laborales para aproximadamente 12 personas dotadas tecnológicamente para manejar de forma correcta la comercialización e impulso del nuevo producto.

### **7.1.2. A NIVEL DE RECURSOS**

Los recursos requeridos más que todo están en el área de producción y mercadeo, se debe asignar un presupuesto ejecutable que permita producir de manera eficaz y efectiva, que permita gestionar eficientemente el plan de mercadeo y ventas planteado y con el que se pueda elaborar toda la parte publicitaria, de merchandising e impulso del nuevo producto.

### **7.1.3. A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. Cumplir los objetivos colectivos exige recursos económicos para capacitaciones, actualizaciones y demás entornos académicos que permitan la consolidación del autocontrol y la toma de decisiones descentralizada.

## **7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO**

Un indicador es la relación entre la variable cuantitativa o cualitativa, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o

fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas. (Icontec , 2014)

## CONTROL DE CRECIMIENTO COMERCIAL

Indicador	Formulación	Utilidad	Responsable	Periodo
Participación en el mercado	$\frac{\text{Ventas empresa}}{\text{Ventas sector}} \times 100$	Mide la importancia de la empresa en el sector	Gerente de Ventas	1 Año
Crecimiento de la base de clientes	$\frac{\text{Clientes año1}-\text{Clientes año0}}{\text{Clientes año 0}} \times 100$	Mide la eficacia de la empresa para conseguir clientes	Gerente de Ventas	3 Meses
Crecimiento del consumo del segmento de clientes	$\frac{\text{Ventas año1}-\text{Ventas año0}}{\text{Ventas año 0}} \times 100$	Mide la eficacia de la empresa para aumentar el consumo del cliente	Gerente de Ventas	3 Meses
Participación de ventas por producto	$\frac{\text{Ventas del producto}}{\text{Ventas Empresa}} \times 100$	Mide la importancia del producto sobre las ventas totales de la empresa	Gerente de Ventas	6 Meses

## CONTROL DE SOSTENIBILIDAD COMERCIAL

Objetivo	Indicador	Formulación	Utilidad	Responsable	Periodo
Medidas de Sostenibilidad	Fidelidad del cliente	$\frac{\text{No de visitas}}{\text{Ventas empresa}} \times 100$	Mide la eficacia de la empresa para mantener sus clientes	Gerente	1 Año
	Nivel de acercamiento del cliente a la empresa	Numero de llamadas o contactos por pagina web	Mide la eficacia de la empresa para acercar a sus clientes	Gerente	1 Mes
	Indice de satisfaccion del cliente	$\frac{\text{Respuestas afirmativas}}{\text{Total preguntas}} \times 100$	Mide el nivel de aceptacion del cliente frente a los bienes y servicios de la empresa.	Gerente	6 Meses

## CONTROL DE GENERACIÓN DE UTILIDADES

Objetivo	Indicador	Formulación	Utilidad	Responsable	Periodo
Medidas de Generación de Utilidades	Rentabilidad por producto	$\frac{\text{Utilidad del producto}}{\text{Ventas del producto}} \times 100$	Mide el grado de generación de ganancias por línea de producto	Gerente	6 Meses
	Grado de eficacia en las ventas	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Inversión en mercadeo}} \times 100$	Mide el beneficio costo de las ventas	Gerente	3 Meses

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

\* Pilsen es una marca que genera confianza en el consumidor, en muchas ocasiones los consumidores potenciales de cerveza la asocian con buena calidad y precio justo, significa gran parte de las ventas en el mercado objeto de estudio.

\* La Cerveza sin alcohol es un producto que muchas personas piensan actualmente en adquirir, más si tenemos en cuenta las tendencias del mercado. La marca Pilsen debe aprovechar su reconocimiento y su posicionamiento en el mercado para lanzar esta extensión.

\* Las cervezas sin alcohol presentes en el mercado, tienen un precio muy elevado que elimina la competencia y que se vuelven nuestra principal posible ventaja competitiva.

\* Se recomienda realizar estudios complementarios que permitan una mejor predicción de la demanda de la cerveza Pilsen Cero grado, estos pueden ser con muestras parciales del producto o con experimentos donde se controlen algunas variables y que proporcionen información veraz que se pueda utilizar en futuras campañas publicitarias.

\* La Cerveza sin alcohol es un bebida ligera y natural de bajo contenido calórico, que no contiene azúcares ni grasas. Proporciona una cantidad importante de proteínas, hidratos de carbono y vitaminas.

\* La cerveza Pilsen cero grado, es un producto de consumo masivo dirigido a todas las clases sociales (baja, media y alta) a jóvenes mayores de edad y adultos mayoritariamente a hombres. Nuestro entorno abarca todas las ocupaciones y razas.

\* Se presentó en este consolidado una mezcla real de marketing sobre la cerveza Pilsen cero grado, una investigación de mercados, un análisis estratégico y una formulación estratégica. Se pretendió diagnosticar y pronosticar un posible escenario para el lanzamiento de este nuevo producto o en otras palabras se elaboró un plan

## BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, D. M. (s.f.). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN PRODUCTO INNOVADOR DE CAFÉ*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <https://books.google.com.co/books?id=XqyCAwAAQBAJ&pg=PT121&lpg=PT121&dq=Conjunto+de+operaciones+por+las+que+ha+de+pasar+una+mercanc%C3%A0+desde+el+productor+al+consumidor.&source=bl&ots=jMeSjHggcb&sig=vPLmgV4wJbfwZXpdD8cZm7XleWo&hl=es-419&sa=X&ei=98LLVLq>

Ancín, J. M. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Bello Galindo, J. L., & Sainz Andrés, A. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: Como afrontar una guerra de precios*. Madrid: Especial Directivos, Wolters Kluwer España S.A.

Centro de Información Cerveza y Salud. (2002). *Cerveza y Salud*. Recuperado el 30 de Mayo de 2014, de [http://www.cervezaysalud.es/nut\\_alcohol\\_intro.php](http://www.cervezaysalud.es/nut_alcohol_intro.php)

*Club Planeta*. (s.f.). Recuperado el 01 de 05 de 2014, de <http://www.clubplaneta.com.mx/>:  
[http://www.clubplaneta.com.mx/bar/beneficios\\_de\\_la\\_cerveza\\_para\\_la\\_salud.htm](http://www.clubplaneta.com.mx/bar/beneficios_de_la_cerveza_para_la_salud.htm)

Cohen, W. (2008). *El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategias y técnica*. John Wiley & Sons.

Corredor, E. P. (2013). *análisis estratégico en el área de producción de la cerveza en Colombia*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6417/1/126614.pdf>

Cristal, I. p. (27 de 05 de 2013). *Abecé del Plan de Impulso al Empleo y la Productividad (PIPE)*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/plan-impulso-empleo-productividad-pipe-abece>

D, J. C. (2009). *Estrategias discursivas: un abordaje terminológico*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/especulo/numero43/abotermi.html>

Diez de Castro, E. C., & Rosa Diaz, I. m. (2008). *Gestion de Precios*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

El Tiempo. (19 de Julio de 1999). *El Tiempo*. Recuperado el 01 de 05 de 2014, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-910400>

Ewing, M., & Jevons, C. (2009). Brand death: A developmental model of senescence . *Journal of Business* , 332 - 338.

Fundación Wikimedia, I. (16 de 12 de 2014). *Área metropolitana del Valle de Aburrá*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de [http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea\\_metropolitana\\_del\\_Valle\\_de\\_Aburr%C3%A1](http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_metropolitana_del_Valle_de_Aburr%C3%A1)

Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de Marketing: diseño, implementacion y control*. Bogota: Ecoe Ediciones: Universidad Sergio Arboleda.

Kinnear, T., & Taylor, J. (1996). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. McGraw Hill Interamericana S.A.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educacion.

Lerma Kirchner, A. E. (2010). *Desarrollo de nuevos productos. Una vision integral*. Mexico, D.F: Cengage Learning Editores, S.A .

Maldonado, J. C. (2009). *Estrategias discursivas: un abordaje terminológico*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/especulo/numero43/abotermi.html>

Marketing Publishing Center. (1991). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

Montoya, N. A. (16 de 03 de 2014). Marcas Representativas, Indicadores internos de la compañía. (N. F. Correa, Entrevistador)

Muñiz Gonzalez, R. (2003). *Marketing en el Siglo XXI*. RMG & asociados.

Plano, R. (2005). *Historia de la Cerveza en Colombia*. Bogota: SIC.

*Promonegocios.net*. (2012). Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

*Real Academia Española* © Todos los derechos reservados. (s.f.). Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=problema>

reservados, R. A. (s.f.). Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=competencia>

S.A., M. c. (s.f.). *Publicidades de Bebidas Alcohólicas (cerveza); ¿Promueve el alcoholismo Juvenil?* Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos77/publicidades-bebidas-alcoholicas-promueve-alcoholismo/publicidades-bebidas-alcoholicas-promueve-alcoholismo2.shtml>

S.L., I. I. (15 de 02 de 2014). *Tierradecerveza*. Recuperado el 25 de 01 de 2015, de <http://tierradecerveza.com/blog/glosario-de-la-cerveza/>

Salvador, M. R., Magaña, B., & Takeda, N. (2006). Modelo para el diseño competitivo de productos con orientación final al usuario basado en Inteligencia Competitiva y Tecnológica. *PUZZLE* .

Soler Pujals, P. (2001). *Investigacion de Mercados*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona Servei de Publicacions.

Thompson, I. (2012). *Promonegocios.net*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>

Thompson, I. (2012). *Promonegocios.net*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

Thompson, I. (2012). *Promonegocios.net*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

Vertice, P. (2008). *Distribución Comercial*. Málaga: Editorial Vertice S.L.

www, b. c. (s.f.). *políticas de ETICA cuadernillo.indd - Bavaria*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de <http://www.bavaria.co/pdfs/esp/etica.pdf>

Zikmund, W. G. (1998). *Investigacion de Mercados* .

Icontec . (16 de Diciembre de 2014). *www.icontec.org*. Obtenido de <http://www.icontec.org/index.php/es/>