

Trabajo de Grado

Estudio de Inteligencia de Mercados para Identificar la Viabilidad de que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz ingrese en el mercado de Cervezas Artesanales en Colombia.

Consultora

Nataly Andrea Arango Sepúlveda

Tutor

Margarita María Gómez Betancur

Magister en Gestión de Organizaciones

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MEDELLÍN, COLOMBIA – 2015

## Contenido

Lista de Figuras .....	5
Lista de Gráficos .....	6
Lista de Tablas .....	7
Lista de Apéndices .....	8
Resumen Ejecutivo.....	9
PARTE I.....	12
1. Introducción .....	13
1. Justificación .....	15
2. Empresa.....	19
3. Problemática .....	20
3.1. <b>Situación Problemática</b> .....	20
3.2. <b>Mandato de la Consultoría</b> .....	21
4. Objetivos.....	22
4.1. <b>Objetivo General</b> .....	22
4.2. <b>Objetivos Específicos</b> .....	22
5. Marco de Referencia .....	23
PARTE II .....	37
6. Marco Metodológico.....	38
6.1. <b>Modelos y Herramientas para el Análisis Situacional</b> .....	39
6.1.1. <b>Análisis del Entorno</b> .....	39
6.1.1.1. Herramientas para el Análisis del Entorno.....	40
6.1.2. <b>Análisis del Sector</b> .....	41
6.1.2.1. Herramientas para el Análisis del Sector.....	44
6.1.3. <b>Análisis de la Empresa</b> .....	45

6.1.3.1. Herramientas para el Análisis de la Empresa .....	47
6.2. Modelos y Herramientas para el Análisis de la Planeación Estratégica .....	47
7. Recolección y Compilación de Datos .....	51
8. Análisis e Interpretación de Resultados .....	52
8.1. Análisis del Macro Entorno .....	52
8.1.1. Factor Político.....	52
8.1.2. Factor Económico.....	55
8.1.3. Factor Social. ....	57
8.1.4. Factor Tecnológico.....	60
8.1.5. Factor Ecológico.....	62
8.1.6. Factor Legal.....	63
8.1.7. Conclusiones del análisis del Macro Entorno.....	66
8.2. Análisis del Sector.....	68
8.2.1. Rivalidad de los Competidores Actuales.....	68
8.2.1.1. Matriz de Perfil Competitivo – MPC del Sector.....	77
8.2.1.2. Matriz de Perfil Competitivo – MPC por producto.....	83
8.2.2. Entrada de Nuevos Competidores.....	84
8.2.3. Presencia de Productos Sustitutos.....	85
8.2.4. Poder de los Proveedores.....	88
8.2.5. Poder de Clientes.....	112
8.2.6. Conclusiones Análisis del Sector.....	125
8.3. Análisis de la Empresa .....	128
8.3.1. Subsistema Razón de Ser.....	128
8.3.2. Subsistema Estructural.....	131
8.3.3. Subsistema Tecnológico.....	133

<b>8.3.4. Subsistema Psicosocial.</b> .....	135
<b>8.3.5. Subsistema Gestión.</b> .....	135
<b>8.3.6. Conclusiones del Análisis de la Empresa.</b> .....	138
<b>8.4. Análisis Situacional</b> .....	140
<b>8.4.1. Análisis situacional – Diagnóstico de la Comercializadora Internacional Roser &amp; Ruiz a nivel externo e interno.</b> .....	141
<b>8.4.2. Oportunidades de mercado en el sector de Cervezas Artesanales para la Comercializadora Internacional Roser &amp; Ruiz.</b> .....	146
<b>8.4.3. Potencialidades y limitantes de la Comercializadora Internacional Roser &amp; Ruiz para ingresar al mercado de Cervezas Artesanales.</b> .....	148
PARTE III .....	150
9. Formulación de la Ruta de Soluciones.....	151
<b>9.1. Evaluación y Selección de Estrategias.</b> .....	154
10. Presupuesto para la Ruta de Soluciones .....	159
11. Costos de la Consultoría.....	161
12. Conclusiones y Recomendaciones .....	162
13. Fuentes Bibliográficas.....	165
PARTE IV .....	176
Apéndices .....	177



## Lista de Figuras

<i>Figura 1 Proceso de Inteligencia de Mercados .....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 2 Identificación Cadena Logística .....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 3 Modelo PESTEL.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 4 Modelo 5 Fuerzas Competitivas Michael Porter .....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 5 Modelo de Kast And Rosenzweig .....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 6 Logo de la Comercializadora Internacional Roser &amp; Ruiz.....</i>	<i>131</i>
<i>Figura 7 Organigrama Comercializadora Internacional Roser &amp; Ruiz.....</i>	<i>131</i>

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 Consumo de Alcohol en Colombia.....	29
Gráfico 2 Pregunta # 1, Público Femenino-Masculino.....	114
Gráfico 3: Pregunta # 2, Edad.....	114
Gráfico 4: Pregunta # 3, Ocupación.....	115
Gráfico 5: Pregunta # 4, ¿Ha consumido cerveza artesanal? .....	115
Gráfico 6: Pregunta # 5: ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza artesanal? .....	116
Gráfico 7: Pregunta # 6, ¿En qué lugar compra Cerveza Artesanal? .....	116
Gráfico 8: Pregunta # 7, ¿Con quién consume Cerveza Artesanal? .....	117
Gráfico 9: Pregunta # 8, ¿Por qué elige tomar una cerveza artesanal? .....	117
Gráfico 10: Pregunta # 9, ¿Qué elementos influyen para que usted compre una cerveza artesanal? .....	118
Gráfico 11: Pregunta # 10, ¿Por qué consumiría una cerveza artesanal?.....	118
Gráfico 12: Pregunta # 11, ¿En qué momentos consume cerveza artesanal? .....	119
Gráfico 13: Pregunta # 12, ¿Cuál motivo te limita al consumo de cerveza artesanal? .....	119
Gráfico 14: Pregunta # 13, De las siguientes marcas, ¿cuál conoce? .....	120
Gráfico 15 : Pregunta # 14, ¿Por qué recuerda esta marca?.....	120
Gráfico 16 : Pregunta # 15, ¿Qué atributos de las etiquetas le llamas más la atención? .....	121
Gráfico 17; Pregunta # 16, De los siguientes atributos en las etiquetas de las cervezas artesanales, ¿Cuál le llama más la atención? .....	121
Gráfico 18: Pregunta # 17, ¿Considera que por las características del proceso de elaboración de la cerveza artesanal su consumo contribuye al cuidado de la salud?.....	122
Gráfico 19: Pregunta # 18, ¿Qué aspectos son importantes para ser fiel a una marca de cerveza artesanal? .....	122
Gráfico 20: Pregunta # 19, ¿Que prioriza usted al momento de comprar una cerveza artesanal? .....	123
Gráfico 21: Pregunta número 20, Adicional al envase de vidrio estándar en que viene presentada la cerveza artesanal, ¿Qué otro tipo de envase consideraría atractivo? .....	123

## Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Cervezas tipo Lager</i> .....	26
<i>Tabla 2 Cervezas tipo Ale</i> .....	27
<i>Tabla 3 Desgravación arancelaria para la cerveza</i> .....	36
<i>Tabla 4 Cuadro de Intervención</i> .....	38
<i>Tabla 5 Matriz del Perfil Competitivo</i> .....	44
<i>Tabla 6 Matriz DOFA</i> .....	48
<i>Tabla 7 Resumen Modelos y Herramientas para el Diagnostico</i> .....	49
<i>Tabla 8 Marcas participantes en el Sector de Cervezas Artesanales</i> .....	69
<i>Tabla 9 . Cervezas Artesanales a nivel Nacional</i> .....	73
<i>Tabla 10 Matriz de Perfil Competitivo # 1 de las microcervecías del Sector de Cervezas Artesanales</i> .....	78
<i>Tabla 11 Matriz de Perfil Competitivo # 2 de las microcervecías del Sector de Cervezas Artesanales</i> .....	78
<i>Tabla 12 Matriz de Perfil Competitivo # 3 de las microcervecías del Sector de Cervezas Artesanales</i> .....	79
<i>Tabla 13 Matriz de Perfil Competitivo # 4 de las microcervecías del Sector de Cervezas Artesanales</i> .....	79
<i>Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo # 5 de las microcervecías del Sector de Cervezas Artesanales</i> .....	80
<i>Tabla 15 Caracterización de productos correspondientes a la Cervecería Apóstol</i> .....	81
<i>Tabla 16 Caracterización de productos correspondientes a la Cervecería Bruder</i> .....	82
<i>Tabla 17 Caracterización productos Cervecería Statua Rota</i> .....	82
<i>Tabla 18 Matriz de Perfil Competitivo por productos</i> .....	83
<i>Tabla 19 Productos más relevantes del Sector de Bebidas Alcohólicas</i> .....	87
<i>Tabla 20 Hierbas, flores, frutos y especias</i> .....	89
<i>Tabla 21 Cervezas Artesanales a nivel mundial</i> .....	91
<i>Tabla 22 Análisis Situacional</i> .....	141
<i>Tabla 23 Potencialidades y Limitantes</i> .....	149
<i>Tabla 24 Matriz de Perfil Competitivo Comparativa con Cerveza Pre-seleccionada</i> .....	151
<i>Tabla 25 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA</i> .....	153
<i>Tabla 26 Estrategia # 1</i> .....	154
<i>Tabla 27 Estrategia # 2</i> .....	155
<i>Tabla 28 Presupuesto para la Ruta de Soluciones</i> .....	159
<i>Tabla 29 Proyección de ventas para 3 años</i> .....	160
<i>Tabla 30 Retorno de la Inversión</i> .....	160
<i>Tabla 31 Costos de la Consultoría</i> .....	161



## Lista de Apéndices

<i>Apéndice A Certificado de Existencia y Representación .....</i>	<i>177</i>
<i>Apéndice B –Entrevista- Análisis del Macro Ambiente: Entrevista Gerente de la Comercializadora Internacional Roser &amp; Ruiz.....</i>	<i>185</i>
<i>Apéndice C -Entrevista- Análisis del Macro ambiente: Entrevista con un Experto en el Mercado de la Cerveza Artesanal.....</i>	<i>187</i>
<i>Apéndice D -Entrevista- Análisis del Sector Entrevista con Clientes Comercializadores de la Comercializadora Internacional Roser &amp; Ruiz. ....</i>	<i>189</i>
<i>Apéndice E -Encuesta- Análisis del Sector Encuesta a Público Objetivo, Cliente Final.....</i>	<i>190</i>
<i>Apéndice F -Entrevista- Análisis de la Empresa: Entrevista a Empleados de la Comercializadora Internacional Roser &amp; Ruiz.....</i>	<i>194</i>
<i>Apéndice G – Hoja de cata .....</i>	<i>196</i>

## **Resumen Ejecutivo**

La Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, inició labores en el año 2008, y pertenece al sector de las bebidas alcohólicas, la comercialización de vinos ha representado el mayor potencial de ventas de la empresa.

La empresa está ubicada en la ciudad de Medellín y su intención es ingresar en el mercado de Cervezas Artesanales en Colombia, con su oferta comercial participa en un mercado altamente competido en lo que respecta a la comercialización de vinos, especialmente en el canal de restaurantes y minoristas; sus competidores directos han ganado gran parte de la cuota de mercado en el sector de las bebidas alcohólicas evidenciando gran trayectoria y experiencia, adicionalmente, cuentan con amplias redes de distribución y comercialización que permiten que los productos cuenten con una mayor cobertura zonal.

En un primer acercamiento con el Gerente General de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, el Sr. Sergio Alberto Ruiz Salinas, durante el año 2014, se pudo establecer el diagnóstico preliminar de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, en el cual se identificó la necesidad de expandir el portafolio de productos, ya que con la comercialización únicamente del vino, las ventas y la rentabilidad de la empresa no muestran incrementos representativos que posibiliten la permanencia en el mercado; este escenario motivó a la Gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz a solicitar la intervención de una consultoría que de manera objetiva identificara las oportunidades y condicionantes para el ingreso de la empresa en el sector de las Cervezas Artesanales en Colombia.

Se define entonces, que el mandato central que enmarcó esta consultoría fue la realización de un estudio de Inteligencia de Mercados para identificar viabilidad de que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz ingrese en el mercado de Cervezas Artesanales en Colombia.

Para dar cumplimiento al mandato se realizó un Análisis Situacional, el cual se llevó a cabo en tres etapas:

En primer lugar, se realizó el Análisis del Macro Ambiente apoyado en el Modelo PESTEL, identificando los Motores Claves de Cambio; posteriormente se realizó el Análisis del Sector apoyado en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, mediante este modelo se identificó las fuerzas de mayor impacto en el sector Cervecerero Colombiano; adicionalmente, apoyado en la Matriz de Perfil Competitivo se identificaron los principales competidores de Cerveza Artesanal; finalmente se realizó un Análisis Interno apoyado en el modelo de Modelo de Kast & Rosenzweig, mediante el cual se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa para incursionar en una nueva categoría de productos, como lo es la Cerveza Artesanal.

A partir de este análisis se pudo evidenciar como principal fortaleza el hecho de que la empresa cuenta con una base de clientes comercializadores con quienes ha venido trabajando desde sus inicios manejando muy buenas relaciones y altos niveles de confianza y quienes han manifestado la firme intención de apoyar a la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz en la comercialización de las Cervezas Artesanales. La principal debilidad encontrada fue básicamente carencia total de estrategias de mercadeo y una débil gestión administrativa, lo que limita el crecimiento dentro del sector.

Del análisis del Macro ambiente y del Sector, se pudo concluir que hay un entorno muy favorable de crecimiento de la demanda de Cervezas Artesanales motivado por un consumidor con gustos más refinados y por la existencia de Cervezas Artesanales con elementos altamente diferenciadores en algunos mercados internacionales con los cuales Colombia tiene Tratado de Libre Comercio - TLC, situación que no está siendo aprovechada por las marcas de Cerveza Artesanal que existen actualmente en el mercado colombiano. Por lo tanto se evidencia la existencia de un vacío estratégico que la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz puede entrar a cubrir.

De acuerdo con lo anterior, la consultora determinó como hallazgos relevantes los siguientes: La Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, es una empresa con una trayectoria relativamente corta, pero dada su buena gestión y la calidad de sus productos, es reconocida por los diferentes comercializadores de la ciudad, sin embargo se requiere de una reestructuración a nivel organizacional, en la cual, bajo la consolidación de los departamentos de comercio exterior

y mercadeo, se focalice sobre la importancia de la diversificación del portafolio, se mejore y optimice la gestión por parte de la Gerencia General, ya que es esta área quien desempeña en su totalidad las actividades comerciales y administrativas de la empresa a fin de que se haga una mejora considerable en los procesos de gestión de la empresa, permitiendo internacionalizarla y potenciar su fuerza de ventas tanto como los canales de comercialización.

Se identificó a través del Análisis, que el mercado internacional cuenta con un gran abanico de Cervezas Artesanales de alto valor diferenciador, en el cual las frutas y especias juegan un papel importante en la elaboración de estas; la consultora por medio del presente estudio, recomendó a la Gerencia General, y basada en la innovación de su portafolio de productos una línea de Cervezas de la marca Samuel Adams correspondiente a la casa cervecera Boston Beer Company, ubicada en Boston-Massachusetts.

Una vez realizado el Análisis Situacional, la consultora procedió a plantear estrategias apoyadas en la Matriz DOFA, con el ánimo de evaluarlas y seleccionarlas para luego ser valoradas en conjunto con la Gerencia General para su ejecución.

Para finalizar, la formulación de la Ruta de Soluciones estuvo basada en la determinación del presupuesto cuyo estimativo es de setenta y cuatro millones novecientos sesenta mil quinientos pesos (\$74.960.500); como el de los Costos de la Consultoría, 400 horas, el cual representa la suma de cincuenta y dos millones novecientos ochenta mil pesos (\$52.980.000).

## **PARTE I**

## 1. Introducción

En la actualidad, la innovación y diferenciación en los productos, son factores determinantes para el consumidor. Las empresas buscan constantemente oportunidades que les permitan llegar a nuevos mercados a fin de ser competitivas en los diferentes escenarios. El sector de las Cervezas Artesanales alrededor del mundo, es un segmento que despierta cada vez mayor curiosidad, generando un crecimiento acelerado a nivel comercial. En Colombia, se pueden contar todavía las marcas dedicadas a la elaboración de Cerveza Artesanal, sin embargo su consumo va en aumento y por lo tanto, los cambios en los gustos y preferencias del consumidor.

El presente trabajo, busca realizar un Estudio de Inteligencia de Mercados para Identificar Viabilidad de que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz ingrese en el mercado de Cervezas Artesanales en Colombia. El no contar con un portafolio diversificado para la comercialización de bebidas alcohólicas, pone en desventaja la posición de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, desvirtuándola tanto a nivel comercial como financiero, es por ello que la empresa, decidió solicitar la presente consultoría, a fin de identificar los potencialidades y limitantes para que la empresa incursione en el mercado cervecero colombiano.

Este documento contiene el informe final del proceso de intervención a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, el cual se formuló a partir de la elaboración de un Análisis Situacional cuyo objetivo fue diagnosticar la posición de la empresa a nivel externo e interno, a fin de formular una propuesta de direccionamiento estratégico que permitiera a la empresa enfocarse hacia su consolidación en el mercado de Cervezas Artesanales.

Este informe está estructurado en cuatro partes: La primera parte se inicia con la justificación de la consultoría que se llevó a cabo a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, la cual permite confirmar la pertinencia y utilidad práctica y teórica de este trabajo, se presentan las razones por las cuales se formuló la consultoría y se muestran las principales causas que motivan la realización del proyecto. Luego de esta justificación se presenta una breve reseña de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, igualmente esta primera parte responde a la descripción del problema a partir del cual se define el mandato de la consultoría y se plantean los

objetivos de la misma. Se termina esta primera parte con el Marco de Referencia, en el cual se presentan algunos conceptos que guiaron la consultoría así como información relevante que permite caracterizar el mercado Cervecerero.

La segunda parte de este informe, contiene el Marco Metodológico que guió la Consultoría en el que se describen cada uno de los modelos que fueron utilizados para la recolección y análisis de la información requerida tales como: Modelo PESTEL, Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el Modelo de Kast & Rosenzweig, Matriz de Perfil Competitivo, y la Matriz DOFA. Luego de la Descripción Metodológica se presenta la Recolección, Análisis e Interpretación de la Información la cual es condensada en un Diagnóstico Organizacional que permite identificar las principales potencialidades y los condicionantes existentes para que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz ingrese al mercado de Cervezas Artesanales en Colombia.

La tercera parte de este informe, contiene la formulación de la Ruta de Soluciones la cual se enfoca en brindar el direccionamiento para que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, ingrese al mercado de Cervezas Artesanales en Colombia y se posibilite su permanencia y crecimiento en el, mejorando la posición competitiva de la empresa. También se incluye el presupuesto de la implementación de la ruta de soluciones propuesta así como la información correspondiente a la recuperación de la inversión. Adicionalmente se incluye en esta etapa los costos de la Consultoría y las Conclusiones y Recomendaciones finales por parte de la consultora así como las Fuentes Bibliográficas que apoyaron la consultoría.

Finalmente en la Parte IV de este informe se presentan los formatos correspondientes a las Entrevistas y Encuestas realizadas por la consultora para obtener información requerida para llevar a cabo su trabajo.

Se espera con la realización de esta consultoría ofrecer alternativas a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, que le permitan su crecimiento en el sector, una mayor participación a nivel comercial, mejoras en sus procesos de gestión y un mejor reconocimiento en el mercado nacional.

## 1. Justificación

A través de la presente consultoría, la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz busca un direccionamiento idóneo con el fin de determinar la viabilidad de incursionar en el sector cervecero nacional, basados en la identificación de oportunidades a través de la incursión en el mercado de Cervezas Artesanales. La consultoría pretende, además de identificar potencialidades y condicionantes para dicho sector, servir como modelo aplicado a otros productos o empresas del sector interesadas en diversificar su portafolio productos.

Para llevar a cabo esta consultoría, se exploró el mercado de Cervezas Artesanales a nivel nacional e internacional.

Según el diagnóstico preliminar, la consultora y la gerencia de la empresa evidenciaron la necesidad de diversificación de su portafolio, en aras de permitir una mayor sostenibilidad y crecimiento en el mercado.

Es el interés de la consultora, que a través del desarrollo de la consultoría, se identifiquen aspectos de competitividad en el mercado nacional tales como:

En el aspecto de crecimiento económico, la empresa podría evidenciar un aumento en sus utilidades debido a que estaría incursionando en el mercado con un nuevo producto, logrando paralelamente cubrir la demanda existente en el sector de bebidas alcohólicas con la oferta de vinos y cervezas; es importante destacar que las empresas deben evolucionar de manera permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, e incluso, el tipo de actividades que realiza por sí misma (Jaen, 2014).

Con respecto al posicionamiento de la marca, es importante estar en el mercado con un portafolio amplio de productos que representen la empresa a fin de tener recordación en los consumidores, lo cual estaría direccionado a posicionar la marca y alcanzar niveles de utilidad al no depender únicamente de la venta y/o distribución de vinos si no ampliar el portafolio a fin de ofertar cerveza en el territorio nacional, el posicionamiento permite obtener estatus



principalmente en el sector de las bebidas alcohólicas, lo cual está vinculado a la capacidad de captación de clientes, debido a que la marca se convierte en instrumento clave como estrategia de comunicación del valor añadido de las empresas, además una marca fuerte es la forma más eficiente de crear y mantener una valiosa ventaja competitiva (Nuñez Barriopedro, Cuesta Valiño, & Gutierrez Rodriguez, 2013).

En lo competente a la ejecución del estudio de la investigación, el análisis y la realización de la negociación con los diferentes proveedores de cerveza a nivel mundial al momento de identificar la viabilidad para ingresar al sector cervecero, permitiría un notable fortalecimiento de las relaciones internacionales de la compañía, ya que es el resultado de la interacción y establecimiento de comunicación con diferentes culturas, lo cual otorgará la capacidad de visualización del sector y de los negocios internacionales de la compañía de manera más global.

No obstante, la cobertura en el sector de bebidas alcohólicas abarcará un porcentaje significativo de la población puesto que gracias a la cerveza la empresa incursionaría en un terreno en donde el consumo promedio de cerveza en Colombia es mayor que el consumo promedio de vino, producto ofrecido de igual forma por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

La presente consultoría es desarrollada en el área de los negocios internacionales; la realización de esta permite el uso de herramientas metodológicas y prácticas al momento de analizar los diferentes factores de viabilidad que tiene la compañía para incursionar en este mercado y diversificar el portafolio de productos ofertados.

Finalmente, la importancia de la presente consultoría para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, está basada principalmente en el crecimiento económico, en el crecimiento a nivel organizacional y en la sostenibilidad a través del tiempo mediante la diversificación de su portafolio logrando una mayor cobertura dentro del mercado nacional y un significativo aumento en la representación del sector de bebidas alcohólicas en el país.

### Justificación Social

La importancia de la consultoría en el ámbito social se argumenta bajo dos parámetros esenciales, el crecimiento de consumo de Cerveza Artesanal y la tendencia por el consumo de productos orgánicos, conceptos que para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz representan oportunidades para ser tenidas en cuenta en este estudio para determinar su incursión en el mercado cervecero y así considerar la ampliación de su portafolio de productos.

### Justificación Teórica

El ejercicio de la presente consultoría proporciona una guía práctica para realizar investigaciones de mercado similares al objeto de estudio de la misma, permitiendo establecer al final del estudio la viabilidad de incursionar en el mercado cervecero con productos del sector que representen un alto valor agregado y/o diferenciador. A partir de la metodología utilizada se argumentarán conceptos teóricos que permitan comprobar la aplicabilidad de las diferentes teorías desde la perspectiva administrativa.

### Justificación Metodológica

La consultora se apoyó en el desarrollo del cuadro de la intervención, en el cual se identifican modelos y herramientas que permitan no solo la consecución de los objetivos planteados, sino también conocer el potencial del mercado colombiano para el ingreso de Cervezas Artesanales y así determinar la viabilidad para que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz incursione en dicho sector.

### Justificación Práctica

La finalidad de la presente consultoría, es identificar oportunidades de mercado para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz en el sector cervecero a través de la incursión de Cervezas Artesanales, que permitan contribuir al planteamiento de una estrategia de diversificación. Es el interés del Gerente en conjunto con la consultora realizar la presente consultoría en pro de buscar canales que permitan la sostenibilidad del negocio en el mercado, mejorar sus procesos de gestión y así lograr una mayor operatividad que se convertirán en mayores beneficios de capital para la misma.

### Justificación Personal

La intención de la consultoría es contribuir al desarrollo académico - formativo de la consultora, puesto que permite adentrarse al entorno organizacional y generar diagnósticos sobre las diferentes problemáticas actuales que se poseen, posteriormente proponer desde la perspectiva académica una ruta de soluciones que permitirá a la empresa mejorar sus índices de gestión y de rentabilidad.

## 2. Empresa

Comercializadora Internacional Roser & Ruiz S.A, fue creada en el año 2008 (Ver Apéndice A), gracias al empeño de los señores Sergio Alberto Ruiz Salinas y Camilo Andrés Mayorga García. En sus inicios la empresa se dedicaba a la importación y comercialización de licores, tabaco y confitería dentro del territorio nacional. Desde el año 2010 la empresa se dedica a la comercialización de vinos importados desde la República de Chile bajo la marca Carta Vieja. Tolve y G7 son dos de las líneas que la Compañía Viña Carta Vieja S.A produce y que son importadas por Comercializadora Internacional Roser & Ruiz S.A, de las cuales se producen vinos tintos, blancos y rosados, cuyas principales cepas son: Carmenere, Chardonnay, Sauvignon Blanc, Cabernet Sauvignon y Shiraz.

Actualmente la comercializadora opera en las ciudades de Medellín, Bogotá, Pereira, Armenia y Cali, siendo sus principales clientes Tiendas D1, (Koba Colombia SAS), Jerónimo Martins Colombia, Carnes Casablanca, El grupo LuzBer S.A.S. (Restaurante Angus-Brangus) y la Pastizzeria.

Los principales competidores para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz S.A son: Dislicores, DicerMex, John Restrepo y Global Wine, siendo Dislicores y Jhon Restrepo la competencia más relevante debido a su representatividad y posicionamiento en el mercado nacional.

En el contexto de competidores por regiones geográficas en el mercado Colombiano, los vinos chilenos cuentan con grandes competidores tales como los vinos Argentinos, Franceses, Alemanes, Portugueses, Españoles, y para el caso de los Estados Unidos, el vino Californiano juega un papel importante, según el proyecto denominado: " Estudio De Viabilidad Para La Apertura Del Mercado Colombiano De La Multinacional Belvedere" (González Franco, Ruiz Barrera, Gómez Parra, & Arango Pinzón, 2012), éstos pagan un arancel de importación del 15% así como los vinos procedentes de España, todo ello para concluir que el sector vinícola en Colombia cada vez es más competido de allí parte la necesidad de identificar nuevas oportunidades de negocio en el mercado cervecero Colombiano.

### **3. Problemática**

En un primer acercamiento con la consultora, la gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, plantea el interés y la necesidad de diversificar el portafolio de productos en aras del crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el mercado. Para ello ha considerado incursionar en la categoría de Cervezas Artesanales, ya que se ha identificado en el mercado nacional una demanda potencial para estas, debido a sus características innovadoras y el poco uso de ingredientes químicos en sus procesos de elaboración, lo que se ajusta a la nueva tendencia del consumo por productos más naturales.

El mercado nacional está cubierto en su mayoría por el consumo de Cervezas Industriales, lo que se convierte en una oportunidad para la incursión de nuevos productos del sector, razón por la cual la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, decide emprender este estudio explorando las necesidades insatisfechas del mercado, observando las nuevas tendencias de los consumidores y su comportamiento frente a productos con un alto nivel de diferenciación.

Por lo anterior se propone realizar un estudio de inteligencia de mercados para identificar las oportunidades de mercado para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz en el sector cervecero a través de la incursión de Cervezas Artesanales.

#### **3.1.Situación Problemática**

La principal dificultad que enfrenta la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz para la expansión de su portafolio de productos, es que no ha realizado un estudio que le permita identificar las oportunidades de la empresa en el sector de Cervezas Artesanales. Frente a este escenario, es muy importante el desarrollo de estrategias a través de una metodología que promueva la participación de los actores para determinar la factibilidad de este.

Como consecuencia de la situación problemática mencionada, la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, ha permanecido en el mercado básicamente con la comercialización del vino, y no ha desarrollado una estructura que permita orientar sus procesos a nivel internacional e incorporar nuevos productos a su portafolio.

### **3.2.Mandato de la Consultoría**

La anterior situación motivó a la gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz a solicitar la intervención de una consultoría externa que de manera objetiva oriente a la empresa respecto a la viabilidad de esta expansión de su portafolio de productos.

Se define entonces como mandato de esta consultoría, la realización de un Estudio de Inteligencia de Mercados para Identificar Viabilidad de que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz ingrese en el mercado de Cervezas Artesanales en Colombia.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Realizar un Estudio de Inteligencia de Mercados para Identificar la Viabilidad de que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz ingrese en el mercado de Cervezas Artesanales en Colombia.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional que permita diagnosticar la posición de la empresa a nivel externo e interno.
- Identificar las oportunidades de mercado en el sector de Cervezas Artesanales.
- Identificar las potencialidades y limitantes de la empresa para ingresar al mercado de Cervezas Artesanales.
- Identificar mercados internacionales potenciales para la importación de Cerveza Artesanal en Colombia.
- Formular una propuesta de Direccionamiento Estratégico que permita a la empresa enfocarse hacia su consolidación en el mercado de Cervezas Artesanales.
- Establecer un presupuesto de inversión para la ruta de solución que se planteará.

## 5. Marco de Referencia

El mercado Colombiano de vino está liderado por los vinos chilenos, argentinos y de algunos países Europeos, vinos de gran calidad y variedad. Si bien en Colombia no existe actualmente una cultura del vino como bebida en las comidas, como es el caso de algunos países Europeos, está comenzando a establecerse en el país, de una forma paulatina y se aprecia una tendencia hacia un mayor consumo del mismo. Tendencia que se presenta principalmente en las clases más altas de la sociedad (OIV, 2013).

El desplazamiento a un segundo plano de los licores tradicionales, surge debido a que algunos consumidores han visto en los vinos y cervezas principalmente las Artesanas o Artesanales una buena alternativa de disfrutar el buen sabor de las comidas.

Según el reconocido y experto en el mundo de las cervezas Michael Jackson, enaltecido por el presidente del Gremio de Escritores sobre cerveza británico Tim Hampston como “el mejor escritor sobre cerveza que conocimos”, en su libro “El Libro de la Cerveza”, Jackson permite evidenciar que la cerveza ha tenido mayor aceptación a nivel mundial debido a sus características implícitas:

*“La fragilidad de la uva y la tradicional dependencia del vino de las levaduras salvajes le ancló a su lugar de producción, el grano se transporta con mayor facilidad, por lo que la cerveza ha ganado en universalidad y popularidad.*

*Los productores de vino ponen el acento en las diferencias entre las cosechas en tanto que los cerveceros se preocupan en exceso por conseguir un producto de calidad constante. Muchos vinos maduran en la botella a lo largo de los años mientras que muy pocas cervezas lo hacen.”*

(Jackson, 1994)

Para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, el vino Chileno ha sido su producto estrella, convirtiéndose en el único producto de comercialización, de ahí parte la decisión de la empresa de querer adentrarse en el sector de bebidas alcohólicas, expandiendo su portafolio con otro producto como lo es la Cerveza Artesanal.



Luego del agua y del té, la cerveza, es la tercera bebida más consumida a nivel mundial; el mercado de Cervezas Artesanales ha crecido en los últimos años entre el 30% y 40% (Pérez V. , 2013), cifra que corrobora la tendencia a un consumo en aumento, es por ello que la Comercializadora Roser y Ruiz está interesada en identificar oportunidades de incursionar en este sector por su constante demanda y potencial crecimiento.

La cerveza según la norma técnica colombiana 3854, publicada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, debe cumplir durante su proceso de elaboración con unos requisitos y métodos específicos y a partir de ellos define la cervezas como: “una bebida resultante de un proceso de fermentación controlado, por medio de levadura cervecera proveniente de un cultivo puro, de un mosto elaborado con agua potable, cebada malteada sola o mezclada con adjuntos, adicionado de lúpulo o sus extractos o concentrados”.

Aunque los términos Artesanal o Artesana para referirse al tipo de cervezas de las cuales se hablará en el presente documento se utilizan de manera intercambiable, cabe resaltar que existe un pequeño matiz en su significado. El término Artesanal se refiere al proceso de elaboración de la cerveza bajo unos determinados parámetros, mientras que Artesana es el adjetivo que se aplica al producto final (Freixes, 2014).

Según lo anterior se define entonces por Cerveza Artesanal una cerveza sin filtrar ni pasteurizar, elaborada con ingredientes naturales excluyendo el arroz, pues se considera que el arroz es un ingrediente propio de la producción industrial debido a su bajo costo y se opera a gran escala lo que para el Cervecerero Artesanal no es importante. El proceso para la elaboración de Cerveza Artesanal debe basarse en el grano de cereal malteado o no, sin admitir ningún tipo de extractos para la obtención del mosto. No se permite el uso de aditivos, antioxidantes, conservantes o estabilizantes químicos.

Los productores de Cerveza Artesanal desean que este producto sea considerado como una bebida de mayor complejidad y más pensada para la degustación que para el consumo rápido; consecuentemente se destaca el hecho de que las levaduras sigan actuando dentro de la botella

que con el paso del tiempo modifican el sabor dándole una característica que ningún producto estandarizado pueda poseer.

El libro *Cómo Elaborar Cerveza Casera*, destaca en su definición que Las Cervezas Artesanales se especializan en prestar atención al detalle y a producir cervezas consideradas bastante superiores a sus homólogas producidas en masa (Hughes, *Cómo Elaborar Cerveza Casera*, 2014). Adicional a esto, debe considerarse que otro factor importante para definir una Cerveza Artesanal es el volumen de producción; en Colombia para que una microcervecería produzca Cervezas Artesanales, no debe superar los 60.000 Hectolitros de producción.

Existen dos grandes familias en las cuales se podría diferenciar las clases de Cervezas a nivel general, la familia Ale y la familia Lager, su diferencia radica en tipo de fermentación.

Las cervezas tipo Ale fermentan más rápido y generalmente se pueden consumir a los pocos días de finalizar su proceso de fermentación mientras que las Lager deben almacenarse a 0 °C durante periodos que van de las tres semanas a los tres meses.

La Tabla 1 muestra una caracterización de las tipologías de Cerveza Artesanal tipo Lager, y se encuentra ubicada en la página siguiente.

Tabla 1 Cervezas tipo Lager

Lagers: Baja Fermentación. ( Levadura de fermentación de Fondo)		
CONCEPTO	TIPO	DENOMINACIÓN
La Lager, es el estilo de cervezas más popular, se consume en grandes cantidades en todo el mundo.	LAGER PÁLIDA	Tienen poco alcohol y contenido calórico, poco sabor a malta y un final seco, refrescante.  <b>Aspecto:</b> Muy pálida y de color pajizo. <b>Sabor:</b> Fresco y seco, a menudo con muy poco sabor. <b>Aroma:</b> Lúpulo especiado.
	LAGER PILSNER	Originarias de la ciudad checa Pilsen, tiene más lúpulo y más sabores de malta complejos que otras lagers pálidas.  <b>Aspecto:</b> De color paja claro a dorado, con una espuma blanca y cremosa, duradera. <b>Sabor:</b> Sabores malteados complejos y amargor suave, con un final ligeramente dulce. <b>Aroma:</b> Especiados, florales, mezclados con un carácter malteado a cereal.
	LAGER ÁMBAR	Los sabores y los aromas a malta tostada dominan este estilo alemán, tradicionalmente elaborado en primavera y envejecido en cavas durante el verano.  <b>Aspecto:</b> De dorado oscuro a naranja intenso, cristalina y con una espuma persistente y blanquecina. <b>Sabor:</b> Los sabores malteados se equilibran con el amargor del lúpulo. <b>Aroma:</b> Malteado ligeramente tostado con poca o nula presencia de lúpulo.
	LAGER OSCURA Y BOCK	Típicamente, la cerveza bock es oscura, fuerte y dulce. Otras Lagers oscuras varían desde el ámbar intenso al negruzco.  <b>Aspecto:</b> Oscura e intensa con una espuma cremosa y blanquecina. <b>Sabor:</b> Las bocks son suaves, ricas y acarameladas, con poca presencia de lúpulo. <b>Aroma:</b> Los bocks tiene aroma a malta tostada con poco o ningún aroma de lúpulo. Notas a chocolate, caramelo o nueces.

Fuente: Elaboración propia de la consultora información extractada de (Hughes, Lagers, 2014).

La siguiente Tabla 2, muestra una caracterización de las tipologías de Cerveza Artesanal tipo Ale y se puede observar a continuación:

Tabla 2 Cervezas tipo Ale

Ale: Alta Fermentación. (Levadura de Fermentación de superficie)		
CONCEPTO	TIPO	DENOMINACIÓN
<p>La Ale es un estilo de cerveza con una larga historia. Es más compleja y de mayor graduación alcohólica.</p>	ALE PÁLIDA	<p>Tradicionalmente elaborada con una gran proporción de maltas pálidas y con agua blanda.</p> <p><b>Aspecto:</b> De paja claro o dorado con una espuma pequeña y persistente.</p> <p><b>Sabor:</b> Suave y cremosa con sutil amargor de lúpulo. Los sabores de la levadura influyen en su carácter.</p> <p><b>Aroma:</b> Malteado ligero con un aroma de lúpulo determinado por la variedad.</p>
	INDIAN PALE ALE	<p>Creada para resistir largos viajes en barco, La IPA tiene elevados niveles de alcohol y de lúpulos.</p> <p><b>Aspecto:</b> De paja claro o dorado intenso; buena transparencia con una espuma fina y persistente.</p> <p><b>Sabor:</b> Sabores alcohólicos fuertes y especiados, amargor suave y final seco.</p> <p><b>Aroma:</b> Algo lúpulada, son comunes los aromas de malta y caramelo.</p>
	ALE AGRIAS Y LAMBIC	<p>La levadura salvaje y utilizada en estas Ales, produce un sabor agrio, a menudo equilibrado con notas especiadas o afrutadas.</p> <p><b>Aspecto:</b> Varía con estilo pero suelen ser afrutados. Espuma muy cremosa.</p> <p><b>Sabor:</b> Generalmente su sabor es dulce, agrio y penetrante.</p> <p><b>Aroma:</b> Aromas frutales fuertes.</p>
	AMARGAS	<p>Tiene unos niveles de carbonatación bajos.</p> <p><b>Aspecto:</b> Dorado claro o cobre oscuro.</p> <p><b>Sabor:</b> Más amargo que dulce pero muy equilibrado. Son frecuentes los sabores a caramelo o algo afrutados.</p> <p><b>Aroma:</b> Aromas de lúpulos suaves o moderados, con notas a malta y a veces a caramelo.</p>
	ALE FUERTE	<p>Suele elaborarse para ocasiones especiales. La mayoría se beneficia de una calidad y envejecimiento prolongados.</p> <p><b>Aspecto:</b> De cobre claro a rojo oscuro con espuma duradera y blanquecina.</p> <p><b>Sabor:</b> Suele ser especiada y malteada, con sabores afrutados por su proceso de fermentación.</p> <p><b>Aroma:</b> Poco o ningún aroma de lúpulo con características a malata o caramelo.</p>

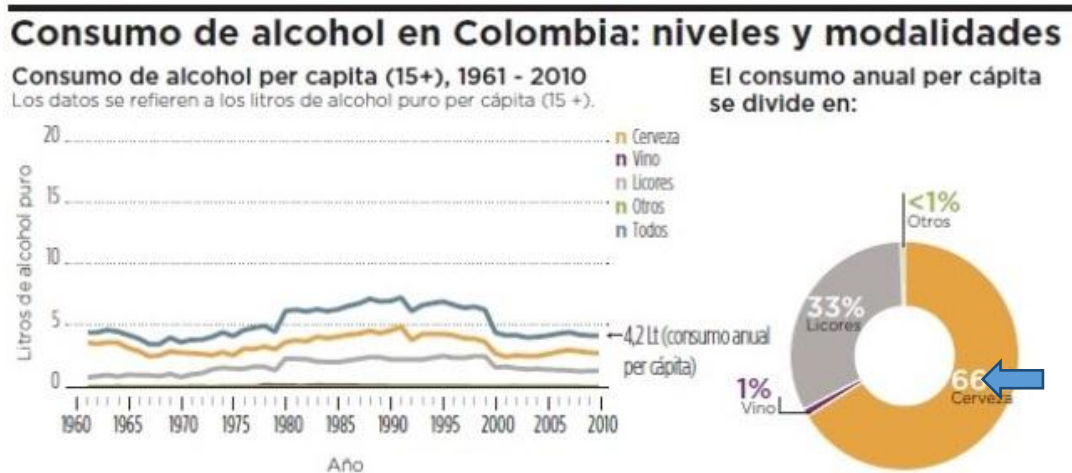
Ale: Alta Fermentación. (Levadura de Fermentación de superficie)		
CONCEPTO	TIPO	DENOMINACIÓN
Esta fermentación produce una cerveza con mucho aroma y con sabores más afrutados además de terrenales y complicados. Se fermenta durante un periodo corto, normalmente no más de unas semanas.	BROWN ALE	Un estilo tradicional inglés, se elabora en todo el territorio de Inglaterra. <b>Aspecto:</b> De ámbar oscuro a pardo rojizo con una espuma blanquecina. <b>Sabor:</b> Notas de nuez con caramelo. <b>Aroma:</b> Aroma de lúpulo suave, con notas a malta y caramelo.
	MILD	Un tipo de cerveza de baja gravedad y sabor suave creado para beber en cantidad. <b>Aspecto:</b> Cobre oscuro a marrón oscuro, con espuma pequeña y de vida corta. <b>Sabor:</b> Ligero, con un sutil sabor a lúpulo; bajo contenido alcohólico. <b>Aroma:</b> Poco o nulo aroma de lúpulo, notas a caramelo.
	VINO DE CEBADA	Llamada así porque tiene mucha fuerza y por sus sabores complejos a menudo asociados con el vino. <b>Aspecto:</b> De dorado oscuro a ámbar oscuro. <b>Sabor:</b> Malta dulces y complejos, se incluyen notas a caramelo, frutos secos y nueces. <b>Aroma:</b> Aroma de lúpulo suave.
	PORTER	Originaria de Londres, emparentada con la Brown Ale. <b>Aspecto:</b> Marrón oscuro o negro <b>Sabor:</b> Sabores tostados suaves, un malteado rico y toques de regaliz. <b>Aroma:</b> Notas tostadas con un ligero carácter a chocolate, maleado y un sutil ahumado.
	STOUT	Tiene mucho cuerpo y un color muy oscuro. <b>Aspecto:</b> De marrón muy oscuro a negro azabache. Suele servirse con nitrógeno para crear espuma gruesa, tostada, cremosa sin carbonatación. <b>Sabor:</b> Tostados y amargos quemados, amargor de lúpulo suave o moderado. <b>Aroma:</b> Aromas a café tostado, a veces con carácter de chocolate; poco o nulo aroma a lúpulo.

Fuente: Elaboración propia de la consultora, información extractada de (Hughes, Ales, 2014)

Según estudios de la Organización Mundial de la Salud, en el informe "En Colombia se consumen más cervezas que licores" (El-Heraldo, 2014), el consumo de alcohol per cápita entre los colombianos es de 4.2 litros al año y estos se dividen en un 66 por ciento en cerveza y un 33 por ciento en licores tradicionales como se puede visualizar en el Gráfico 1. Este factor evidencia el aumento del consumo de cerveza en Colombia e impulsa la realización de este trabajo investigativo. La cerveza ha sido un producto con un gran consumo alrededor del mundo, una de

las bebidas más antiguas de la humanidad y en Colombia se ha creado una cultura cervecera que ha forjado día a día la industria nacional.

Gráfico 1 Consumo de Alcohol en Colombia



Fuente: (El-Heraldo, 2014)

De acuerdo con el informe del periódico La Republica (Pérez, 2013), el mercado de Cervezas Artesanales en Colombia, crece 40% al año; el consumo anual aproximado de cerveza en Colombia, es de 21.6 millones de hectolitros y 30.000 hectolitros se venden como Cervezas Artesanales.

La Cerveza Artesanal y la Cerveza Industrial son las categorías en las cuales se divide esta industria tomando la primera como una categoría con gran crecimiento debido a su innovación y rompiendo de esta manera con las barreras del monopolio creado para las Cervezas Industriales.

Sin duda alguna, Bavaria es la empresa con mayor capacidad de producción industrial en Colombia, empresa perteneciente al grupo SABMiller, quien concentra 99% de la producción nacional (Rosales, 2013); con sus marcas más representativas en el mercado como lo son Águila, Águila Light, Club Colombia, Pilsen y Póker se ha desempeñado como líder en Cervezas Industriales en el país. Con seis plantas de producción de cerveza, su capacidad de producción alcanza en el momento 23.5 millones de hectolitros (Bavaria-S.A, 2014)

El mercado de Cervezas Artesanales está creciendo de una forma acelerada pues se ha convertido en una tendencia mundial obedeciendo a la búsqueda constante de los consumidores por encontrar nuevos productos en el mercado; esto ha permitido que los productores indaguen e incluyan en las Cervezas Artesanales valores diferenciadores e innovadores que permitan conectar el producto con los nuevos consumidores.

El nuevo consumidor de cerveza se describe como una persona experta y por lo tanto más exigente lo que le facilita estar más abierto a apreciar nuevas sensaciones. Teniendo en cuenta este crecimiento, cabe destacar que esta tendencia va de la mano por las preferencias del consumidor por productos más naturales y sanos lo que responde al gran auge que están tomando estas bebidas en el sector Artesanal, y al cubrimiento de un mercado que estaba desprotegido.

Existe un alto grado de diferenciación en el mercado nacional de Cervezas Artesanales; en Colombia existen aproximadamente entre 35 y 40 microcervecerías registradas, todas ellas creando nuevas sensaciones e incluso explorando el mercado de bebidas funcionales que les permiten encontrar un gran oportunidad de participación en el mercado; es el caso de Bogotá Beer Company (BBC), empresa que tiene como slogan, *“la cervecería pequeña más grande de Bogotá”* y que está presente en todas sus aplicaciones gráficas, es la cervecería más conocida en el país dada su gran expansión en su red de locales, representa aproximadamente entre el 70% y 80% (Fernandez, 2014) del mercado de Cervezas Artesanales registrando así su gran participación en el sector.

Apóstol y 3 Cordilleras, son las microcervecerías con mayor crecimiento en la ciudad de Medellín, gracias a alianzas estratégicas han podido escalar mercados a nivel nacional llegando a ciudades como Bogotá y Cali; son reconocidas como íconos paisas dedicadas a captar un nicho de mercado compuesto por amantes de la cerveza y con deseos de desarrollar su conocimiento y paladar, según lo explica el periódico El Tiempo en su artículo *“La movida de la Cerveza Artesanal en Colombia”*. Ediciones limitadas o por temporadas se han convertido en una gran fortaleza para estas cervecerías, su prestigio e ingenio les han permitido ser líderes en la industria Cervecera Artesanal.

Edelweiss, Chelarte, Statua Rota, Pijao, Demao's, Bruder y 1516 Brewing Company se unen a este nuevo concepto de Cervezas Artesanales, ofreciendo una variedad de sensaciones que están generando un impacto muy positivo en la industria de las cervezas del país.

Con respecto al ámbito internacional de productores de Cerveza Artesanal, EE.UU ha sido el país pionero en el desarrollo e innovación de las Cervezas Artesanales; la Cervecería Artesanal más grande es la Boston Beer Company, fabricantes de la cerveza Samuel Adams. En EE.UU y Gran Bretaña, la producción de Cervezas Artesanales empezó a finales de la década de 1970. El fenómeno de las Cervezas Artesanales se ha extendido incluso hacia países como Australia y Nueva Zelanda.

En el caso de los países Europeos los cuales han sido reconocidos como los grandes productores de la Cerveza Industrial a nivel mundial actualmente se presenta un fenómeno conocido como el fenómeno de la revolución de la Cerveza Artesanal el cual ha ido creciendo paulatinamente; de esta manera también han ido apareciendo gran cantidad de microcervecerías.

El periódico El Financiero, destaca en uno de sus artículos una situación paradójica aplicado para el caso de los Alemanes, uno de los fabricantes de cerveza más antiguos del mundo: *"Los alemanes estábamos convencidos de que hacíamos la mejor cerveza del mundo pero, entretanto, la diversidad de las cervezas se veía afectada"* (El Financiero, 2014), hoy los empresarios de EE.UU son quienes enseñan las técnicas de elaboración de Cerveza Artesanal a este país, convirtiéndose en una nueva tendencia y un mercado que crece aceleradamente.

El consumo de Cerveza Artesanal se halla en pleno auge, con nuevos productores y marcas conquistando constantemente el mercado. Pese a la tradición vinícola, España es un país que ha propiciado el arraigo de las cervezas en su población, así como Italia se convierte paulatinamente en una referente de producción.

Las cervezas belgas, irlandesas, de los países bajos, y en su gran mayoría de países Europeos, siguen marcando su gran participación al renovar sus procesos de elaboración de Cervezas tipo Artesanales.



La elaboración de las Cervezas Artesanales, está marcando una transformación en la mayoría de países productores, toda vez que se ha identificado el gran potencial que tiene este producto en su consumo a nivel mundial.

Dentro de este marco de referencia es importante destacar la importancia de la teoría sobre la inteligencia de mercados, para ello y según el escritor Alejandro Schnarch Kirberg, en su libro Nuevo producto creatividad, innovación y marketing, la inteligencia de mercados se puede definir así:

*“La inteligencia de mercado es un método para lograr ideas de nuevos productos, consiste en preguntarle a los consumidores y clientes qué modificaciones le introducirían a los productos actuales o que necesidades no tienes satisfechas”.*

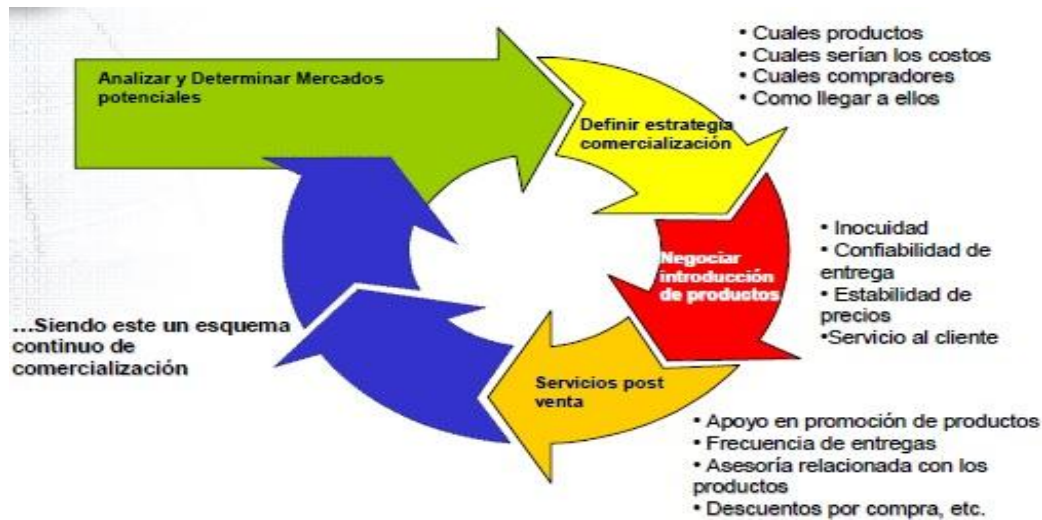
(Kirberg, 1996)

La inteligencia de mercados aborda la manera de identificar oportunidades y tomar decisiones a través de la obtención de datos, del entorno competitivo y los gustos o tendencias del consumidor final, para que a través de estrategias de mercadeo estas necesidades sean cubiertas al desarrollar productos, con el precio y los canales apropiados que posibiliten el éxito de estos en el mercado.

Existen varios tipos de investigación como lo son, la investigación cuantitativa, encargada de obtener datos de tipo cuantitativo y acceder a información de la cual los resultados permitan conocer cantidades, y la investigación cualitativa, aquella que a través de características individuales o grupales busca describir actitudes o conductas respecto a una variable específica.

En la Figura 1, se puede apreciar el proceso de inteligencia de mercados.

Figura 1 Proceso de Inteligencia de Mercados



Fuente: (Casabona, 2009).

Los estudios de inteligencia de mercados tienen una importancia significativa para los empresarios que deseen sostener o mejorar su participación dentro del contexto de los mercados nacionales e internacionales.

En el estudio de inteligencia de mercados la recolección de información es muy importante ya que permite trazar estrategias y tácticas enfocadas hacia el logro de los objetivos. Con estas acciones se desarrollan estrategias tales como posicionamiento de productos, penetración de mercados y desarrollo de nuevos mercados, entre otros. Adicionalmente la inteligencia de mercados permite a las empresas recoger información del mercado, identificar tendencias, visualizar oportunidades e identificar amenazas.

Para la realización de este estudio de inteligencia de mercados fue fundamental conocer los aspectos específicos en temáticas basadas en logística y comercio internacional que se requieren para realizar la importación de la Cerveza Artesanal.

A continuación se describe los principales conceptos a tener en cuenta para la realización de esta:

**Identificación Proveedor:** Consiste en identificar a nivel internacional una compañía que oferte el tipo de producto que se busca, con el fin de iniciar el primer acercamiento de visualización de portafolio e identificar el producto del que se tiene interés.

**Solicitud de Cotización:** Se realiza posterior a la identificación de la compañía y del producto, y se procede con el envío formal de un correo electrónico o llamada telefónica, en donde se indaga sobre las características relevantes a tener en cuenta para el análisis y comparación frente a otros proveedores.

**Análisis de Cotización:** Se compara y analiza la oferta de precios y condiciones por cada uno de los proveedores de los cuales se solicitó cotización; en esta actividad se comparan las especificaciones de la cerveza, precios mínimos por cantidad, cantidad mínima de orden, entre otros, a fin de obtener un análisis idóneo.

**Identificación Agente de Carga:** En esta etapa se ubica un agente de carga quien preste el servicio de transporte internacional de la carga, previa solicitud de cotización y análisis de costo dependiendo del origen de la mercancía, con el fin de obtener una tarifa adecuada para la operación de tránsito internacional, lo anterior va directamente relacionado con los costes finales de la operación.

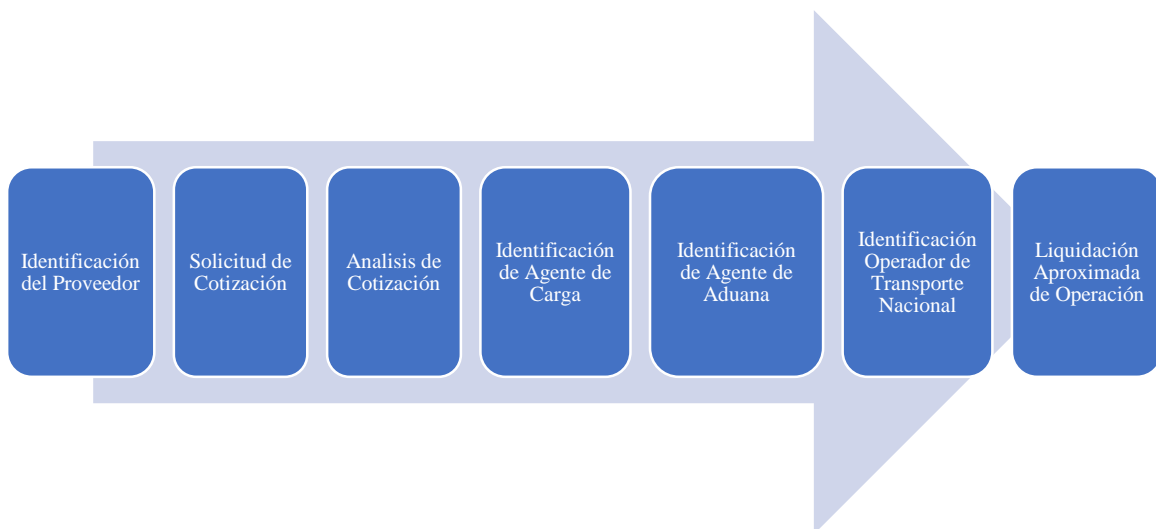
**Identificación Agente de Aduana:** En esta fase se ubica un agente de Aduana quien preste el servicio de agenciamiento de aduana de la carga, previa solicitud de cotización y análisis de costo dependiendo del valor de la mercancía, con el fin de obtener una tarifa adecuada para la operación de nacionalización de la mercancía en el territorio aduanero nacional colombiano, lo anterior va directamente relacionado con los costes finales de la operación.

**Identificación Operador Transporte Nacional:** En esta etapa se ubica una compañía de transporte nacional quien preste el servicio de transporte de la carga (Puerto – Compañía) (Aeropuerto – Compañía), previa solicitud de cotización y análisis de costo dependiendo del peso de la mercancía, con el fin de obtener una tarifa adecuada para la operación de tránsito nacional, lo anterior va directamente relacionado con los costes finales de la operación.

Liquidación de operación: Consiste en reunir los costos de cada uno de los servicios utilizados, además del costo del producto y verificar matemáticamente el valor final que implicaría importar dicha carga, convirtiendo los valores a pesos colombianos, según la tasa representativa del mercado (TRM), y de allí partir para comparar e identificar la ruta más económica o segura posible.

La Figura 2, muestra cada una de las etapas en las que se debe indagar para lograr la liquidación debida del proceso de importación del producto, posteriormente se procede con el análisis y validación de la viabilidad en cuanto a aspectos económicos de la operación de comercio internacional.

*Figura 2 Identificación Cadena Logística*



Fuente: Elaboración Propia de la consultora

De acuerdo a la investigación técnica del producto, es importante indicar que según la consulta de arancel ubicado en la página de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, en servicios en línea Muisca (DIAN, Consultas Arancel: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, 2014), la cerveza está identificada por la partida arancelaria 22.03.00.00.00, la cual genera un pago de gravamen arancelario del 15% y un pago de IVA correspondiente al 16%.

Como se puede observar en la Tabla 3, Desgravación Arancelaria para la Cerveza, el producto Cerveza de Malta en la actualidad se encuentra con desgravación en términos de arancel a 0%

con diferentes socios comerciales que tiene el país, lo anterior permite denotar que se está ante un escenario óptimo para la importación de este producto contemplando los acuerdos comerciales firmados, para países ajenos o con los que no se cuente tratado vigente la tarifa arancelaria asciende al 15% sobre el valor de la mercancía. En esta Tabla se presenta la desgravación arancelaria dependiendo del acuerdo comercial que tiene el país. Es importante destacar que gracias a estos acuerdos comerciales, se abren ventanas de oportunidad para observar la relevancia dentro de un marco global sobre los diferentes tipos de productos que cada uno de estos países ofrece. La desgravación arancelaria tiene como finalidad la eliminación gradual y completa de los aranceles a las importaciones para los países participantes.

Tabla 3 Desgravación arancelaria para la cerveza

Subpartida 22.03.00.00.00			
<b>Descripción</b>	Cerveza de malta.		
<b>Tributos</b>	IVA : 16 % , Gravamen : 15 %		
<b>Régimen de Importación</b>	Libre Importación	<b>Unidad(es) Comercial(es)</b>	
<b>Acuerdos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Vigencia</b>
	1. Acuerdo de Cartagena	0.00%	-
	2. Acuerdo Caricom	0.00%	-
	3. Argentina con cód 011 (MERCOSUR)	1.20%	-
	4. Brasil con Código 014	0.00%	-
	5. Chile con cod. acuerdo 17	0.00%	-
	6. México con cod. acuerdo 21	0.00%	-
	7. Paraguay con codg. 024 (MERCOSUR)	0.00%	-
	8. Uruguay con cód 027 (MERCOSUR)	0.00%	-
	9. Cuba con código Acuerdo 034	0.00%	-
	10. TLC El Salvador con cód acuerdo 080	0.00%	-
	11. TLC Honduras con cód acuerdo 084	0.00%	-
	12. AAP. Con Venezuela - cód acuerdo 086	0.00%	-
	13. ALC. con Suiza y Liechtenstein - cód acuerdo 090	4.00%	-
	14. TLC. con Canadá - cód acuerdo 093	4.00%	-
	15. TLC. con EEUU - cód acuerdo 096- general	0.00%	-
	16. AC. con UE - cód acuerdo 124 - general	0.00%	-
	17. ALC. cn Noruega-cód acuerdo 140-Grav General	16.00%	-
	18. ALC Islanti-cód acdo 146-Grav General	16.00%	-

Fuente: (DIAN, Consulta Tecnica Arancel: Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, 2014)

Se puede observar en la Tabla 3, que los socios comerciales que tiene el país, gozan de grandes beneficios arancelarios que permiten un mayor dinamismo en las relaciones comerciales entre los países. La Comercializadora Internacional Roser y Ruiz en caso de realizar la importación de dicha bebida alcohólica solo pagaría los impuestos del IVA, correspondiente al 16% por nacionalización de mercancía.

## **PARTE II**

## 6. Marco Metodológico

El proceso de consultoría realizado a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz se presenta en la Tabla número 4, Cuadro de Intervención, en este, se muestra la metodología que permitió desarrollar el presente estudio de Inteligencia de Mercados, en él se describen por lo tanto tres etapas: la primera etapa corresponde al Análisis Situacional, para el cual inicialmente se analizó el Entorno apoyado en el modelo PESTEL, luego se analizó el Sector apoyado en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y finalmente se analizó la empresa apoyado en el modelo de Kast & Rosenzweig. Para la realización de este Análisis Situacional la consultora se apoyó en diferentes herramientas las cuales se describirán posteriormente.

La segunda etapa de la Consultoría fue la Planeación Estratégica para lo cual la consultora se apoyó en la Matriz DOFA y la tercera etapa correspondió al Direccionamiento Estratégico en el que la consultora propone a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz una Ruta de Soluciones la cual está acompañada del Presupuesto de Implementación, Conclusiones Finales y Recomendaciones.

*Tabla 4 Cuadro de Intervención*

Etapas		Actividades
<b>Etapa 1</b>	Análisis Situacional	Análisis del Entorno
		Análisis del Sector
		Análisis de la Empresa
<b>Etapa 2</b>	Planeación Estratégica	Matriz DOFA
<b>Etapa 3</b>	Direccionamiento Estratégico	Formulación Ruta de Soluciones
		Presupuesto
		Conclusiones
		Recomendaciones

Fuente: Elaboración Propia de la consultora

Los modelos y Herramientas que apoyaron la consultoría se describen a continuación:

## 6.1. Modelos y Herramientas para el Análisis Situacional

### 6.1.1. Análisis del Entorno.

El entorno, consiste en unas fuerzas externas generales que afectan en mayor o menor medida todas las organizaciones. El punto de partida para el Análisis del Entorno es el marco PESTEL que permite identificar las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Según el nivel de impacto, positivo o negativo de estas fuerzas en las organizaciones, es posible identificar oportunidades y amenazas y a partir de estas los Motores Claves de Cambio que son las fuerzas que tienen mayor influencia en el sector y en la empresa.

A continuación se describen los aspectos que se deben tener en cuenta en cada uno de las fuerzas que componen dicho modelo:

Factores Políticos: Legislación actual en el mercado local, políticas de comercio exterior, procesos y entidades regulatorias.

Factores Económicos: Ciclos del mercado, rutas del mercado y tendencias, asuntos generales de impuestos, situación económica actual, políticas económicas del gobierno, tipos de cambio, inflación.

Factores Socioculturales: Opinión y cultura del consumidor, tendencias de estilo de vida, demografía, patrones de compra de consumidores.

Factores Tecnológicos: Desarrollos tecnológicos competidores, asuntos de propiedad intelectual, potencial de innovación, información y comunicación.

Factores Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, reciclaje de residuos, regulación sobre el consumo de energía.

Factores Legales: Licencias y leyes de regulación.



Figura 3 Modelo PESTEL



Fuente: Elaboración propia de la consultora

#### 6.1.1.1. Herramientas para el Análisis del Entorno.

Para la recolección de toda la información requerida para llevar a cabo el Análisis del Entorno la consultora se apoyó en las siguientes herramientas:

- Fuentes secundarias que contemplan información de la economía en general, del sector Cervecería Artesanal en particular y de las diferentes variables que conforman el Marco PESTEL, tales como: Revista Dinero, Portafolio, La República, El Financiero,

El Heraldillo, El Tiempo entre otros y libros como: El Mundo de la Cerveza Artesanal, Cómo Elaborar Cerveza Casera, Atlas Ilustrado de la Cerveza, El Libro de la Cerveza entre otros.

- Entrevista con el gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, la cual estuvo direccionada por un cuestionario diseñado por la consultora. (Ver Apéndice B.)
- Entrevistas con un experto en el sector Económico, la cual estuvo direccionada por un cuestionario diseñado por la consultora. (Ver Apéndice C.)

### **6.1.2. Análisis del Sector.**

Después del Análisis del Macro entorno, se analizó la industria o sector; en el cual actúan unas fuerzas competitivas que determinan el atractivo de este y la forma en que las empresas pueden competir. Para efectos de esta consultoría, la industria o sector corresponde específicamente al subsector de la Cervezas Artesanales así como las empresas relacionadas y de apoyo que convergen en él.

El Análisis de este Subsector, se apoyó en el modelo de las Cinco Fuerzas que plantea Michael Porter, para comprender la dinámica competitiva del mercado.

Porter plantea que hay factores en el entorno que afectan la competitividad y desarrolla un modelo para analizar el atractivo de un mercado a partir de cinco fuerzas que son: Rivalidad Competitiva, Entrada de Nuevos Competidores, Productos Sustitutos, Proveedores y Clientes. De acuerdo a la intensidad de estas fuerzas se gestan en el mercado específico unas amenazas: Competidores Actuales, Ingreso de Nuevos Competidores y Productos Sustitutos; y también se gestan unos poderes: Poder de los Clientes, de los Competidores y de los Proveedores. Este modelo es conocido como El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. (Porter, 1980), estas fuerzas se explican a continuación:

Rivalidad de los competidores actuales: esta fuerza se refiere a las empresas que ofertan al medio el mismo producto o servicio que otras compañías producen. En esta fuerza es donde las

empresas competidoras originan acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado frente a otras del mismo sector.

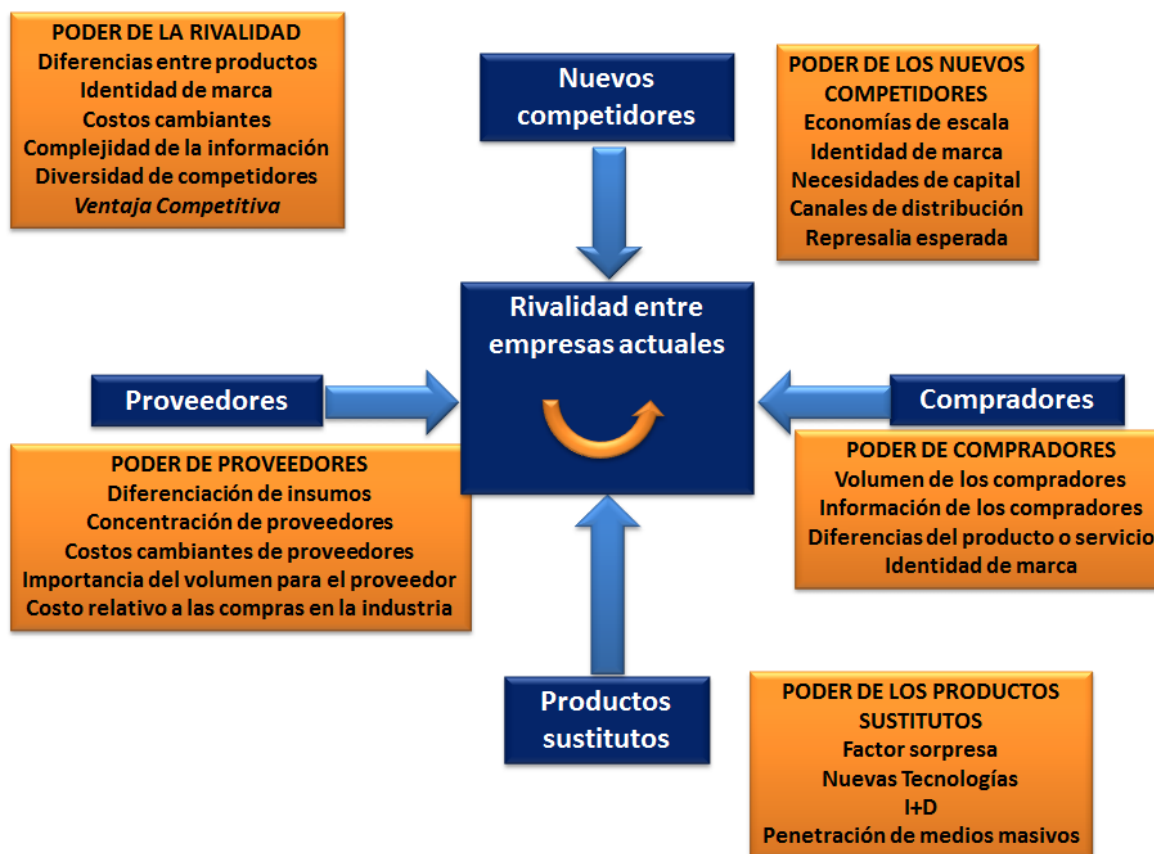
Entrada de nuevos competidores: el porcentaje de potenciales competidores estará siempre ajustado a las barreras de ingreso al mercado existente y a la capacidad de reacción de las empresas pertenecientes del sector. Estas barreras pueden ser agrupadas de la siguiente forma: requerimientos gubernamentales, superioridades en costos de adquisición de materia prima, y diferenciación en el sector objetivo.

Presencia de productos sustitutos: hace referencia a la cantidad de productos que se encuentran en el mercado que su uso sirve para satisfacer un mismo fin, esto lo hace un producto sustituto ya que cumple con características similares de aplicación, un conjunto empresarial que manufacturen y/o produzcan un mismo bien que sea “sustituto de otro” y que sean competitivos en costo de adquisición, puede traer consigo que los clientes cambien de producto, con un resultado significativo de perder porcentaje de mercado objetivo.

Poder de los proveedores: Proveedores son aquellas empresas que abastecen a las compañías productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan sus servicios/productos. El poder negociador dependerá de tres principales fundamentos como: las condiciones de mercado, del resto de proveedores en el sector, y de la importancia del producto que ofrecen.

Poder de los clientes: Es la fuerza que ejerce el conjunto formado por los compradores de bienes y el consumidor final. El análisis de este aspecto debe hacerse en 2 frentes: tanto a la sensibilidad al precio como al poder de negociación.

Figura 4 Modelo 5 Fuerzas Competitivas Michael Porter



Fuente: (Carreto, 2009)

Para el Análisis del Sector, la consultora adicionalmente se apoyó en una herramienta conocida como la Matriz de Perfil Competitivo, MPC, esta matriz compila la información más importante sobre los competidores, y sirve también para comparar sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica en el mercado (David, 2003).

Los conceptos que se analizan en esta matriz, están relacionados directamente con los factores internos y externos tomados del análisis del entorno. Los resultados de esta facilitan la toma de decisiones y permite determinar el grado de fortaleza o debilidad de un competidor, determinar los factores claves para tener éxito en la industria y conocer cuál es la importancia relativa de cada factor para el éxito de la industria.

Tabla 5 Matriz del Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo					
Factores Claves del Éxito	Ponderación	Competidor A		Competidor B	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Calidad					
2. Precio					
3. Nivel de alcohol					
4. Grado de Innovación					
5. Efectividad Publicitaria					
6. Cobertura					
	$\Sigma = 1$		IFI.A=		IFI.B=

Fuente: Elaboración Propia de la consultora

Los valores que se utilizan para calificar son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4- mayor fuerza.

#### 6.1.2.1. *Herramientas para el Análisis del Sector.*

Para la recolección de toda la información requerida para llevar a cabo el Análisis del Sector, la consultora se apoyó en las siguientes herramientas:

- Fuentes secundarias, Revista Dinero, Portafolio, La República, El Financiero, El Heraldo, El Tiempo entre otros y libros como: El Mundo de la Cerveza Artesanal, Cómo Elaborar Cerveza Casera, Atlas Ilustrado de la Cerveza, El Libro de la Cerveza entre otros.
- Entrevista a un experto del sector Cervecerero Artesanal. (Ver Apéndice C.)
- Encuesta a Clientes de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz con el fin de recolectar información sobre la viabilidad de incursionar en el Sector cervecero Artesanal. (Ver Apéndice D.)

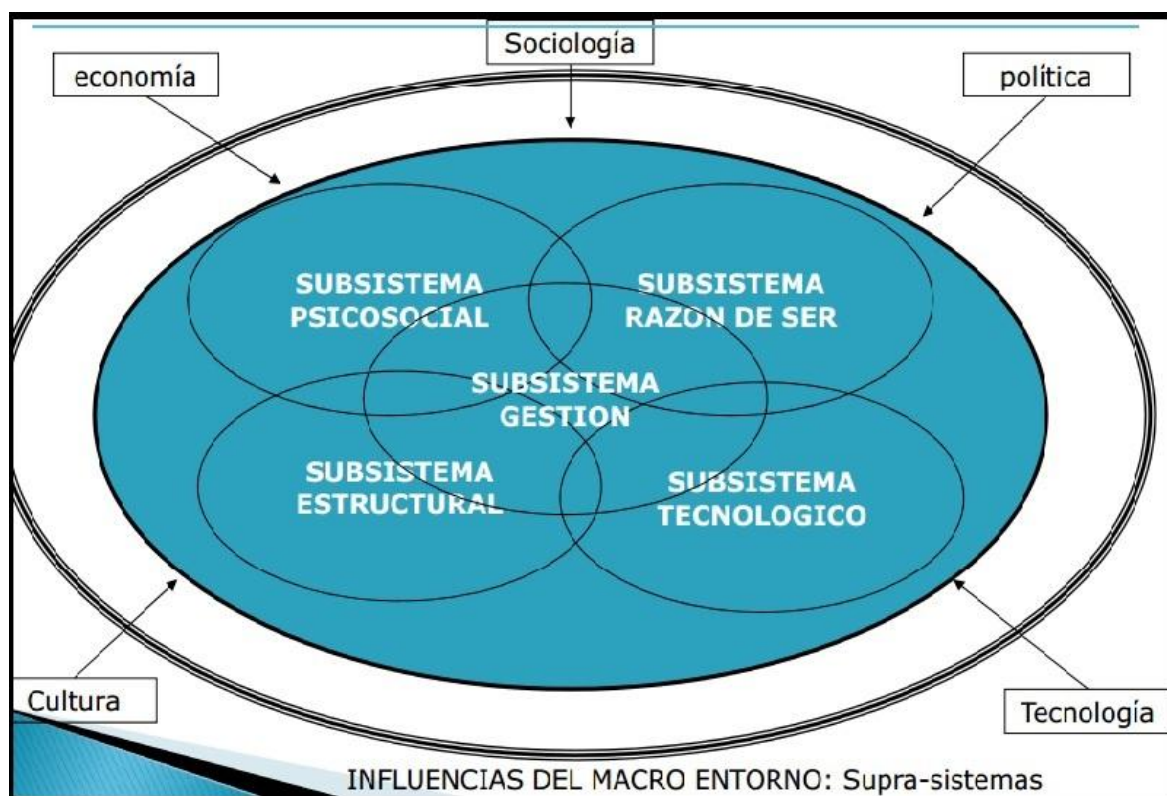
- Encuesta a Público Objetivo o Cliente Final, con el fin de indagar sobre sus preferencias respecto a la Cerveza Artesanal. (Ver Apéndice E.)
- Observación Directa y Participante en las principales Cervecerías Artesanales de Medellín, como lo son: 3 Cordilleras y Apóstol, se observarán las tendencias y productos ofertados por estas empresas así como las preferencias por las cuales se inclinan los consumidores.
- Observación Directa en restaurantes con el fin de identificar qué tipo de cervezas consumen.
- Observación Directa en almacenes de cadena internacionales como son, Publix y Wal-Mart (Miami –EEUU), Mercadona y Corte Inglés (Madrid-España).

### **6.1.3. Análisis de la Empresa.**

Finalmente la consultora realizó el análisis de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz apoyada en el modelo de Kast and Rosenzweig. Los autores consideran que el enfoque de sistemas ofrece una base para unir las teorías de la organización y la administración, ya que permite visualizar la organización total en interacción con su medio ambiente (Medina Álvarez, 2005).

A partir de lo anterior, definen una organización como un sistema integrado por diversas partes que ellos denominan subsistemas, a saber: Razón de Ser, Estructural, Tecnológico, Sicosocial y de Gestión. Estos subsistemas se relacionan entre sí y trabajan armónicamente para lograr unos objetivos organizacionales.

Figura 5 Modelo de Kast And Rosenzweig



Fuente: (Kast & Rosenzweig, 2011)

Subsistema razón de ser: Conjunto de fines y propósitos establecidos por la empresa para alcanzar su misión. Incluye la visión, la misión y los valores empresariales, junto con los objetivos generales y las estrategias para alcanzar las políticas y metas específicas.

Subsistema estructural: se refiere a la estructura de la organización, la distribución de los recursos. Implica la forma en que se dividen las tareas y la coordinación de actividades. La estructura se puede determinar mediante organigramas, descripción de puestos, reglas y procedimientos. Se relaciona con las formas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo.

Subsistema tecnológico: se refiere a los conocimientos necesarios para cumplir con las actividades, es la forma de realizar el trabajo incluyendo técnicas, equipos y procesos. Es el resultado de cómo se hacen las cosas en un solo sistema.

Subsistema psicosocial: relacionado con el enfoque humanista que implica: el comportamiento individual y la motivación, dinámicas de grupo y redes de influencia, ambiente de la empresa, y la percepción que tiene el empleado de su organización y como esta lo complace.

Subsistema de gestión: Procesos administrativos y toma de decisiones, procesos de planificación, dirección y control.

#### **6.1.3.1. Herramientas para el Análisis de la Empresa.**

Para la recolección de toda la información requerida para llevar a cabo el Análisis de la Empresa la consultora se apoyó en las siguientes herramientas:

- Entrevista empleados de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, la cual estuvo direccionada por un cuestionario diseñado por la consultora. (Ver Apéndice F.)
- Observación directa a empleados para evidenciar la percepción de ellos respecto a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.
- Fuentes primarias facilitadas por la Gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

#### **6.2. Modelos y Herramientas para el Análisis de la Planeación Estratégica**

Una vez obtenida la información del macro entorno, del sector y de la empresa la consultora analiza los hallazgos, los prioriza según su nivel de impacto, los interpreta y luego conjuntamente con la Gerencia de la empresa procede a realizar la matriz DOFA y a partir de ella encaminar la ruta de soluciones.

La matriz DOFA es una de las herramientas más utilizadas en la Planeación Estratégica ya que permite combinar o cruzar el ambiente interno y el ambiente externo con el fin de plantear posibles estrategias; en esta herramienta se agrupan los factores internos como los son las



fortalezas y las debilidades ya que estos pueden ser controlados, mientras que otros están en el ambiente externo, oportunidades y amenazas y estos no pueden ser controlados, (Mariño Ibañez, Cortez Aldana, & Garzon Ruiz, 2008); con base a esta información se puede plantear como disminuir el efecto de una amenaza, como sacar provecho de una oportunidad, como aprovechar una fortaleza y como mejorar una debilidad (Amaya, 2014), la principal función de la matriz DOFA es permitir la toma de decisiones a través de las estrategias que de ella se generan.

*Tabla 6 Matriz DOFA*

<b>Matriz DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b> Fortaleza 1 Fortaleza 2 Fortaleza 3	<b>DEBILIDADES</b> Fortaleza 1 Fortaleza 2 Fortaleza 3
<b>OPORTUNIDADES</b>  Oportunidad 1 Oportunidad 2 Oportunidad 3	<b>Estrategias FO</b>  Apoyado en una fortaleza Sacar el máximo provecho de una oportunidad	<b>Estrategias DO</b> Mejorando una debilidad Aprovechando una oportunidad
<b>AMENAZAS</b>  Amenaza 1 Amenaza 2 Amenaza 3	<b>Estrategias FA</b>  Apoyado en fortalezas para disminuir el efecto de una amenaza	<b>Estrategias DA</b> Mejorando una debilidad Disminuir el efecto de una amenaza

Fuente: Elaboración propia de la consultora

En la matriz DOFA se establecen cuatro tipos de posibles estrategias, que emergen del cruce del ambiente externo con el ambiente interno: estrategias DO, DA, FA y FO, las cuales se explican a continuación:

Estrategias DO: Mejorar una debilidad para sacar provecho de una oportunidad.

Estrategias DA: Mejorar una debilidad para disminuir el efecto de una amenaza.

Estrategias FA: Apoyado en las fortalezas para disminuir el efecto de una amenaza.

Estrategias FO: Apoyado en las fortalezas para aprovechar las oportunidad.

El análisis de la información presentada en la matriz DOFA determinará las posibles estrategias que la consultora a través de la ruta de soluciones planteará para la empresa.

Para concluir el marco metodológico, la consultora diseñó la siguiente tabla la cual presenta de manera resumida los modelos y herramientas que apoyaron la consultoría en la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, esta información corresponde a la Tabla 7.

*Tabla 7 Resumen Modelos y Herramientas para el Diagnostico*

ANÁLISIS	MODELO	ENFOQUE	HERRAMIENTAS
<b>ENTORNO</b>	<b>PESTEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Político</li> <li>✓ Económico</li> <li>✓ Social</li> <li>✓ Tecnológico</li> <li>✓ Ecológico</li> <li>✓ Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fuentes secundarias: Revista Dinero, Portafolio, La República, El Financiero, El Herald, El Tiempo, entre otros y libros como: El Mundo de la Cerveza Artesanal, Cómo Elaborar Cerveza Casera, Atlas Ilustrado de la Cerveza, El Libro de la Cerveza, entre otros.</li> <li>✓ Entrevista con el gerente</li> <li>✓ Entrevista con un experto en Economía</li> </ul>
<b>ENTORNO</b>	<b>5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poder de los compradores.</li> <li>✓ Poder de los proveedores.</li> <li>✓ Rivalidad de los competidores actuales.</li> <li>✓ Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>✓ Presencia de productos sustitutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fuentes secundarias: Revista Dinero, Portafolio, La República, El Financiero, El Herald, El Tiempo, entre otros y libros como: El Mundo de la Cerveza Artesanal, Cómo Elaborar Cerveza Casera, Atlas Ilustrado de la Cerveza, El Libro de la Cerveza, entre otros.</li> <li>✓ Entrevista con un experto en el sector Cervecerero Artesanal</li> <li>✓ Encuesta con clientes comerciales de la empresa</li> <li>✓ Observación directa y participante en principales Cervecerías Artesanales de Medellín: Tres Cordilleras y Apóstol.</li> <li>✓ Observación directa en restaurantes</li> <li>✓ Observación directa en almacenes de cadena internacionales (Publix, Mercadona, Corte Inglés)</li> </ul>

ANÁLISIS	MODELO	ENFOQUE	HERRAMIENTAS
<b>EMPRESA</b>	KAST & ROSENZWEIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Subsistema estructural</li> <li>✓ Subsistema gestión</li> <li>✓ Subsistema tecnológico</li> <li>✓ Subsistema razón de ser</li> <li>✓ Subsistema Psicosocial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fuentes primarias facilitadas por la Comercializadora</li> <li>✓ Internacional Roser &amp; Ruiz</li> <li>✓ Entrevista con empleados de la empresa</li> <li>✓ Observación directa</li> </ul>
<b>ESTRATEGICO</b>	MATRIZ DOFA	Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Priorizar nivel de impacto de cada Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza.</li> <li>✓ Entrevista con el gerente</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia de la consultora

## **7. Recolección y Compilación de Datos**

Con el fin de realizar el Análisis Situacional de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, la consultora realizó durante los meses de Diciembre del año 2014, Enero y Febrero de 2015, la recolección de toda la información requerida para ello, correspondiente al Macro Ambiente, Sector y Empresa, para lo cual se apoyó en los modelos y herramientas planteados en el Marco Metodológico descritos en el capítulo 7 de este documento.

Los formatos correspondientes a las Entrevistas y Encuestas realizadas se encuentran en los Apéndices B, C, D, E y F, localizados al finalizar el presente documento.

La información obtenida fue organizada y tabulada por la consultora y los resultados son presentados en el siguiente capítulo correspondiente al Análisis e Interpretación de Resultados.

## **8. Análisis e Interpretación de Resultados**

A partir de los hallazgos obtenidos la consultora procedió a realizar la interpretación y el análisis de los resultados con el fin de analizar la viabilidad de que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, incursione en el mercado de Cervezas Artesanales en Colombia, dadas las condiciones actuales del mercado y de la empresa y partir de ello se plantea una ruta de soluciones la cual fue presentada a la gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz; conjuntamente se valoraron y se seleccionaron para posteriormente darles un orden de prioridad.

### **8.1. Análisis del Macro Entorno**

A continuación, se presenta el Análisis del Macro Entorno, para el cual la consultora apoyada en el modelo PESTEL identificó como las fuerzas del entorno pueden impactar positiva o negativamente el sector Cervecerero Artesanal y la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz así como su nivel de impacto. Estas fuerzas del entorno son las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas, y por último las fuerzas Legales; las herramientas utilizadas para la recolección de la información fueron las fuentes secundarias como información obtenida de artículos e informes publicados en diferentes páginas web, entrevistas con el Gerente, con un Experto en el sector Económico y con un Experto en el sector Cervecerero.

A continuación se presenta el análisis realizado por la consultora de cada una de las fuerzas del Macro Entorno:

#### **8.1.1. Factor Político.**

Para abordar la actual situación política de Colombia, es indispensable contextualizarlo en el ámbito internacional, y es que en la ardua búsqueda por encontrar una posibilidad de transformación, Colombia ha manifestado su interés en tratar temas como la política

internacional. El estado, en acuerdo con entes internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, la Organización del Tratado del Atlántico Norte OTAN y Alianza del Pacífico, han realizado acuerdos y alianzas con el fin de hacer de Colombia una puerta de entrada para conservar el intervencionismo político y económico y así prescribir el papel estratégico que juega el país en América Latina y el Caribe.

Colombia de la mano con Chile y México son los países participantes de la región que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, ente adscrito por 34 países, en la cual se crean políticas y estrategias de ámbito neoliberal en pro de estimular la inversión extranjera, el libre mercado y la reducción de acción del estado como entidad estatal. A su vez, la colaboración de Colombia en la Alianza del Pacífico, permite que se estimule la integración económica regional basados en conceptos como el libre mercado, la intensificación de flujos comerciales y la desgravación arancelaria, todo esto permite que se dé continuidad a la práctica de las reglas explícitas en los tratados de Libre Comercio, sin olvidar que otro de los principales intereses de la Alianza del Pacífico es rediseñar el proyecto de integración regional direccionado bajo los conceptos de libre mercado; de esta manera Colombia se reafirmaría como un país estratégico para que Estados Unidos recupere su influencia en las economías y los mercados internos de América Latina (Rios & Giraldo, 2013).

La política comercial de Colombia consiste en la búsqueda de nuevos mercados internacionales y en la protección de los mercados internos. Luego de experimentar un proceso como la apertura económica, la política comercial del país, definió que sería a través de los tratados de libre comercio, la manera como conseguirá expandir las brechas de su economía. Básicamente estos acuerdos han definido a Estados Unidos, Canadá, México, Chile y la Unión Europea como sus principales socios comerciales.

Dentro del proceso de internacionalización, Colombia debe erradicar por completo aspectos como el contrabando y la operación ilegal, y se debe retornar el control de las operaciones de comercio exterior.

La política industrial corresponde a un conjunto de acciones que tiene como foco aumentar la competitividad de la industria de un país. Con la creación del Programa de Transformación Productiva (PTP), por parte del gobierno, se identificaron 16 sectores con los cuales se busca promover la política industrial del país a través de la diversificación de la oferta exportable y del mejoramiento de la competitividad del país.

La política fiscal se refiere al conjunto de herramientas de las cuales dispone el gobierno para dirigir su economía. La ilegalidad se convirtió en una problemática persistente en la economía del país, específicamente si se trata de la adulteración para productos del sector de bebidas alcohólicas, financiada a través de redes de comercialización e incluso la intimidación de fuerzas armadas.

La política monetaria cuenta con dos objetivos básicos: Conservar una tasa de inflación baja y constante y lograr un crecimiento del producto paralelo con la capacidad potencial de la economía.

La aplicación de una política expansiva podría tener un impacto negativo para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, si conllevara a una inflación alta en el país ya que podría deteriorar el poder adquisitivo de los consumidores de Cerveza Artesanal en el territorio nacional.

La política cambiaria tiene como objetivo principal intervenir en el tipo de cambio de una divisa ya que este tiene efecto concreto sobre varios aspectos de la economía de un país, como lo son la inflación, las exportaciones e importaciones. Actualmente la Tasa de Cambio Representativa del Mercado, en Colombia TRM, es desfavorable para las importaciones, ya que encarece las materias primas y los productos terminados desde otros países y es favorable para las exportaciones en general.

El gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, apoyado en informe de la Revista Dinero *‘El verdadero poder’*, y según encuesta en Apéndice B, destaca como la recuperación de la economía de los EE.UU, sensibiliza totalmente la moneda Colombiana, el

gran nivel de influencia que esta economía ejerce y la manera cómo repercute en los principales factores Macroeconómicos del país; señala por ejemplo el impacto sobre el mercado cambiario y el fortalecimiento del dólar, debido al régimen de flotación que se aplica a Colombia por parte del Banco de la Republica (Dinero, 2014).

La consultora concluye respecto al factor Político que su impacto es positivo, tanto para el sector como para la empresa; se rescatan las ventajas que ofrecen los tratados de libre comercio, los acuerdos comerciales y la eliminación de barreras comerciales que existen entre los países participantes los cuales permiten un comercio dinámico. Sin embargo se observa que existe un desequilibrio en la carencia de instrumentos políticos que permitan potencializar los sectores productivos del país. Para el caso específico del sector de bebidas alcohólicas es importante destacar que la falta de inclusión del sector en el diseño de la política industrial lo pone en desventaja frente a otros sectores incluidos allí. Gracias a que Colombia es un país de fácil acceso para obtener materias primas para la fabricación de licores, en materia fiscal también se presenta una desventaja grande, lo que constituye una disminución en las barreras para el acceso de insumos y producción de licores adulterados.

### **8.1.2. Factor Económico.**

Inicialmente es importante destacar que Colombia es uno de los países de mayor crecimiento en América del Sur (Torres, 2011); su economía ascendió en un 0.1%; para el último semestre de 2014 registró un porcentaje de 4.3%, mientras que para el último semestre del 2013, había sido del 4.2%; a su vez, la tasa de desempleo cayó a 0,77 %, registrando en el 2014 un porcentaje de 7,71%, mientras que para el 2013 registró un porcentaje de 8,48%.

Según datos de Euromonitor International, las cifras correspondientes a 2013 señalan que el consumo total de cerveza en volumen es de 2.225,8 millones de litros, lo que equivale a un valor de US\$8.576,3 millones; que el consumo per cápita es de 46,1 litros y el valor per cápita asciende a US\$177,5 (Dinero, Cerveza sin alcohol, la nueva carta de Bavaria, 2014). El índice de inflación para el 2014 fue de 3.66%, casi el doble con respecto al 2013 que fue de 1.94%



(Tiempo, 2015), los aumentos en este índice van ligados a los arrendamientos de vivienda los costos de peajes, gastos notariales, cargamentos de productos importados y exportados, registro de predios, entre otros.

La economía del país, se basa principalmente en producción de bienes primarios sin valor agregado, debido a la carencia de inversión por parte del estado, el país presenta bajos niveles de desarrollo científico y tecnológico, sin embargo su crecimiento se debe primordialmente a las exportaciones y a la inversión extranjera (Trujillo, Alvarez, & Rodriguez, 2014).

El salario mínimo en Colombia, aumentó un 4,6% con respecto al 2014, equivalente a \$ 28.350 (Semana, 2014), para el año 2015, presentando un valor actual de 644,350; la tasa de desempleo a Diciembre de 2014 fue de 7,7% mientras que Índice de Precios al Consumidor IPC, fue de 0,27%.

A nivel mundial Colombia fue el segundo país que más creció en el primer trimestre de 2014 en el 6,4% (Caracol-Radio, 2014).

Con respecto a la información anterior, el Gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, según entrevista en Apéndice B, afirma que la economía del país se ha mostrado muy favorable, uno de los aspectos a resaltar es el buen desempeño del empleo lo que automáticamente lleva a la demanda por productos suntuarios como lo es la Cerveza Artesanal para el caso del presente estudio; al disminuir el índice de desempleo se percibe una mejora en el gasto de los hogares colombianos y específicamente en lo corrido del presente año el consumo de los hogares se ha comportado de una forma dinámica, el indicador de consumo revela que hay un aumento en casi un 14% frente al 2014.

Por su parte el Experto en Economía, Wilman Arturo Gómez, Economista Ph.D. y Coordinador del Grupo de Macroeconomía Aplicada de la Universidad de Antioquia, según encuesta en Apéndice C, señala que Colombia es la cuarta mayor economía de América Latina y que gracias a la caída actual de los precios del petróleo ha ingresado a una etapa de desaceleración, lo cual reducirá los ingresos fiscales del país; resalta la relación que existe entre

el dólar y el petróleo y la dependencia del uno hacia el otro; todo esto para pronosticar una tasa de cambio en crecimiento. Resalta además que todo lo anterior es el efecto de la recuperación de la economía de los EEUU que se ve reflejado en Colombia en un dólar más alto. *“Este factor favorece notoriamente las exportaciones del país, mientras que las importaciones se ven afectadas debido al encarecimiento de las materias primas, por ende la venta de productos suntuarios como es el caso de la Cerveza Artesanal y su impacto en el consumo”*. Dadas estas circunstancias, el Experto en Economía prevé un aumento en el índice de inflación del país debido al ajuste de precios que deben realizar los empresarios para equilibrar los costos de los productos con respecto a un dólar más barato hace algunos meses.

La información anterior permite a la consultora concluir que en general el factor Económico tiene un impacto positivo para la industria y para las empresas colombianas, ya que según los indicadores, la economía demuestra un comportamiento de crecimiento, a través de su desarrollo y dinamismo, la capacidad adquisitiva de los colombianos ha aumentado, lo que les permitirá distribuir sus ingresos de una forma más equitativa y así designar un porcentaje de este para el consumo de alguna bebida alcohólica. A nivel mundial Colombia fue el segundo país que más creció en el primer trimestre de 2014 en el 6,4% (Caracol-Radio, 2014). Sin embargo, se debe mantener la cautela y confiar en que se conserve la estabilidad económica del país, ya que ante un contexto inflacionario la capacidad de compra de la población Colombiana podría disminuir.

### **8.1.3. Factor Social.**

Colombia cuenta actualmente con cerca 49,405,255 habitantes (Countrymeters, 2015), estudios informan que la tasa de natalidad durante el año 2013, tuvo algunas variaciones, de 439.782 pasó a 430.170, lo que se convierte en una disminución del 2,19%, además, la tasa de mortalidad aumentó 4,58% en el mismo período, pasando de 439.782 a 430.170 para el mismo año (Universia, 2014), todo esto para concluir que con la disminución de la tasa de natalidad y el aumento de la tasa de mortalidad, la población Colombiana reveló una disminución.

Según estudios de la Organización Mundial de la Salud; (OMS), después de Chile, Colombia es el segundo país que presenta mayor expectativa de vida; este índice sigue en ascenso y ha llegado a 76 años para los hombres y 83 para las mujeres, lo que simboliza que los colombianos han ganado una media de 8,5 años de vida desde 1990 (Heraldo, 2014), todo indica que para el año 2050 se va a presentar una población más vieja que joven, los principales factores que intervienen en esta tasa de crecimiento son la medicina preventiva y el cambio en el estilo de vida; la conciencia de vida ha llevado a la población fumadora a dejar en muchos casos el cigarrillo y el consumo de productos nutricionales y orgánicos ha ganado mucho terreno. Si se tiene en cuenta estos dos conceptos, y adicionando que la población Colombiana ha determinado adoptar un estilo de vida más sano, esto implica un impacto positivo para el sector y para la empresa, teniendo en cuenta que en la categoría de Cervezas Artesanales se está pensando en un producto con menos ingredientes químicos, lo que automáticamente convierte sus procesos de elaboración en métodos más limpios aumentando así su tendencia a la obtención de productos más saludables.

Cabe destacar que la cerveza, a nivel mundial se ha posicionado como parte de la cultura y permanentemente demuestra tener una relación que va muy ligada a la tradición de cada región. Socialmente su consumo va en aumento.

Actualmente las Cervezas Artesanales ganan terreno en el sector gastronómico, cada vez hay más establecimientos en los cuales se vende este producto y adicional a esto algunos de ellos han optado por producir sus propias cervezas logrando convertirlas en una marca de identidad.

Solo hasta hace muy poco tiempo las Cervezas Artesanales son incluidas en las cartas de los restaurantes y es allí donde estas están encontrando su razón de ser, por su precio, su calidad, sofisticación y por su capacidad de maridar mejor con los platos. La Cerveza Artesanal ha pasado de ser un aperitivo en la mesa para convertirse en un acompañante de la gastronomía de gran nivel (Sandri, 2015).

Según informe publicado por el periódico el Tiempo, *“la facturación de los restaurantes crece de manera sostenida”* (Negocios, 2014), de igual manera esta tendencia la confirma un artículo

de la Revista Gastronómica la Barra, *en Colombia, el consumo de alimentos fuera del hogar ascendió durante el año 2011 a 441.740 pesos per cápita anual, creció 6,45 por ciento frente a 2009* (Barra, 2011). El crecimiento de estas dos industrias va ligado el uno con el otro, mostrando un comportamiento muy favorable a nivel económico.

A sí mismo, El periódico El Portafolio afirma en publicación de Diciembre de 2011, *“Los Colombianos han decidido comer a la carta. Los restaurantes crecen 15%”* (Gómez, 2011). Al auge de estos negocios se le suma el crecimiento paulatino que tienen las Cervezas Artesanales en el país, gracias al aumento de los ingresos de la población Colombiana, para los tres primeros meses del año 2011 el sector gastronómico reconoció un incremento de 15,9 % en las ventas, mientras que para el año 2010 esa variación logró el 10,7 %. Las cifras demuestran un buen comportamiento que se convierten en una oportunidad para el crecimiento de la Industria Cervecera Artesanal en el país.

El Gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz conserva un escenario muy positivo con respecto al factor Social, ya que ve en la Cerveza Artesanal un producto muy prometedor, con unas potencialidades muy grandes de incursionar en el mercado local, gracias al buen momento de la economía y al auge que este producto demanda considera que es un buen momento para que la población Colombiana conozca y disfrute a mayor profundidad de este.

Gracias a las propiedades nutricionales de la Cerveza, se ha demostrado que el consumo de este producto ofrece grandes beneficios para la salud; por su alto contenido de agua es una bebida hidratante. Estimula el colesterol bueno, disminuye el riesgo de padecer un infarto en corazón y cerebro, adicionalmente este producto contiene compuestos fenólicos los que permiten que esta bebida tenga propiedades antioxidantes que ayudan a prevenir el envejecimiento, el deterioro de las células del organismo y en muchas ocasiones el cáncer. Ejerce un efecto positivo en la prevención del sistema circulatorio (Montoya, 2015). No obstante, su consumo no puede ser utilizado de una forma desmedida, pues no se debe dejar de lado que la cerveza contiene un gran contenido de alcohol lo que entorpece los reflejos y funciones mentales del ser humano. El aporte calórico de la cerveza es muy reducido: un 4% de las calorías totales de la dieta de los

hombres y un 3% de la de las mujeres. Cada 100 ml de cerveza contiene entre 30 y 40 kilocalorías. (Colectiva, 2014).

En el Atlas Ilustrado de la Cerveza, en el marco de la 30 edición de los Juegos Mundiales de la Medicina, se presentó una investigación que señalaba: *“Los beneficios del consumo moderado de la cerveza en los deportistas, debido a sus efectos en la recuperación del metabolismo hormonal e inmunológico tras realizar un esfuerzo físico”*. Se puede identificar por lo tanto, los múltiples beneficios del consumo de Cerveza Artesanal a niveles moderados a fin de incentivar su consumo y permitir la llegada de este producto con características innovadoras.

La consultora concluye que el consumo de Cervezas Artesanales en el país representa una oportunidad muy atractiva para el ingreso de este producto a Colombia. Por lo tanto el impacto para el sector Social y para la empresa es positivo ya que representa un gran potencial de mercado asociado a las costumbres y regiones del país.

#### **8.1.4. Factor Tecnológico.**

El desarrollo tecnológico es uno de los actores que cumplen un papel protagónico con el fin de orientar un país por la ruta del desarrollo y construir una base tecnológica y de investigación; datos del Banco Mundial informan que, en el último período (2009-2013), Colombia invirtió en investigación y desarrollo el 0,18 % del PIB. La cifra aumentó 0,01 % con relación al período anterior (2004 -2008), cuya inversión fue del 0,17 %. Esta información para indicar que si el objetivo de un país es ser calificado como un referente tecnológico se debe hacer una mayor inversión, es el caso de Israel; país que en relación con el último periodo (2009-2013) invirtió el 4,77 % de su Producto Interno Bruto, PIB (Parra, 2014).

Para el sector cervecero, el desarrollo tecnológico está basado principalmente en sus procesos de producción y en el almacenamiento del producto, donde los procesos automatizados desplazan los procesos manuales excluyendo tiempos y costos, variables que afectan directamente al consumidor. Uno de los grandes desarrollos tecnológicos para esta industria es la

creación de cervezas sin alcohol, potencializando así ventas en determinados nichos de mercado y acoplado el producto a nuevas legislaciones emitidas al interior del país, transformando esta oportunidad en ventas y utilidades para las empresas.

La innovación se constituye en un factor definitivo para la industria, pues este presenta constantemente diferentes dinámicas de cambio; es por ello que el desarrollo de las Cervezas Artesanales cada día tiene más auge, adicionar a la cerveza frutas, especias u otros ingredientes a fin de obtener un sabor más agradable, ha permitido a las Cervezas Artesanales posicionarse como un producto de gran valor diferenciador en el mercado.

Con respecto a las herramientas tecnológicas, actualmente las redes sociales se posicionan como una oportunidad de mercado para el sector ya que un alto porcentaje de la población tiene como mínimo un perfil en una red social. El acceso a internet masivo, el uso de las redes sociales por parte de los clientes, son beneficios otorgados por la tecnología y que día a día ganan más terreno en el ámbito empresarial. Para el caso de las empresas colombianas estas se mantiene al margen de las redes sociales, mostrándose tímidas e inseguras porque quizá desconocen los beneficios de estas, subestimando la importancia de dicha herramienta tecnológica. La revista Dinero afirma en uno de sus artículos que:

*“Entre julio y septiembre de 2010 se le realizó seguimiento a 92 empresas seleccionadas en Twitter, y se encontró que, de las 18 empresas activas en Twitter (20% del total), solamente la mitad mantiene una actividad constante, mientras que un 38% pasa hasta un mes sin realizar ninguna actualización; el 56% mantiene una comunicación bidireccional con los clientes, y tan solo el 44% tiene un flujo de información unidireccional.”*

Fuente: (Revista-Dinero, Empresas evaden las redes sociales, 2013)

Lo anterior llevó a concluir que la falencia en el uso de dichas herramientas podría poner en juego la imagen y la reputación de la empresa, así como ponerla en desventaja con respecto a las demás empresas del sector.

Para la comercializadora Internacional Roser & Ruiz, es muy importante el desarrollo y perfeccionamiento de su portal Web además de apoyarse a nivel comercial incluyendo su portafolio de productos y / o estrategias de comercialización en las diferentes redes sociales para potencializar su imagen y representación en el mercado.

De acuerdo a lo indicado la consultora concluye que el impacto para la industria y para el sector es positivo; el uso y desarrollo de herramientas puede ser un apoyo importante para las estrategias comunicacionales de la empresa. La innovación y sofisticación en el producto son factores claves que determinan las tendencias del consumidor.

#### **8.1.5. Factor Ecológico.**

El factor ecológico es un aspecto fundamental al momento de adentrarse en la comercialización de cerveza en el territorio nacional, todas aquellas actividades inherentes a la distribución y adquisición del producto, pueden llegar a representar efectos negativos sobre nuestro ecosistema, debido a los materiales y/o actos de manipulación de la misma que no se lleven a cabo dentro del marco que rige el medio ambiente. A su vez la industria cervecera es pionera en cuanto a su capacidad de evitar que los envases dañen el medio ambiente (San Juan Garcia, El Libro Blanco de la Cerveza, 2001).

En aras de demostrar el impacto ecológico en la industria, las empresas productoras de cerveza industrial en el país, trabajan actualmente en proyectos cuyo principal objetivo es el cuidado del medio ambiente. "Producir más cerveza utilizando menos agua", es uno de ellos, enfocado en la eficiencia del uso racional del agua. Reducción de emisiones de carbono, el fomento a la reutilización de empaques y el reciclaje son proyectos pertenecientes al sector de las cervezas que constituyen un modelo de buenas prácticas dentro de los planes de acción de las empresas productoras de cerveza, la reducción, re-uso, y reciclaje del agua son técnicas muy importantes para la implementación de proyectos en aras del cuidado del medio ambiente. Se destaca también, que la industria cervecera trabaja basada en modelos de desarrollo sostenible,

potencializando las ventas en envases reutilizables que después serán devueltos al fabricante bajo estrictas normas de higiene y calidad.

A nivel general, la consultora concluye que el factor Ecológico no tiene un impacto significativo en la industria cervecera ya que pese al interés de las empresas ya instaladas en manejar planes que conlleven a las buenas prácticas en pro del cuidado y protección del medio ambiente y a la implementación de planes de desarrollo sostenible de la industria Cervecera, la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz no participa activamente en este proceso, en razón a que el proveedor se encuentra por fuera del territorio nacional y no se puede dar un debido manejo a la reutilización de envases, como se menciona en los modelos de desarrollo sostenible planteados por la industria.

#### **8.1.6. Factor Legal.**

El factor legal es un aspecto relevante para la comercialización de Cerveza Artesanal en el territorio nacional, debido a que otorga los lineamientos en trámites, constitución y requerimientos que se deben ejecutar una vez se inicie con el proceso de comercialización y que de alguna u otra forma afecta el precio del producto o a su vez eleva el control posterior por el que debe pasar antes de que llegue a manos del consumidor final.

Impuesto al Consumo: este impuesto específicamente en cuanto a la cerveza es AD-valorem, y corresponde a la obligación de contribuir con dinero a la entidad territorial donde se consume el producto, adicionalmente este tipo de impuesto comprende el impuesto a las ventas, de acuerdo a esto, la tarifa del impuesto se encuentra formada por dos partes, la cual la primera es el impuesto al consumo y la otra a las ventas como tal.

Las tarifas pactadas para este impuesto según certificación número 04 de 2014 del 17 de Diciembre de 2014 otorgado por la Dirección General de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda Crédito Público, la cual indica:



*“Que para efectos de los dispuesto en el artículo 189, parágrafo 2, de la ley 223 de 1995, y de conformidad con los artículos 4 y 5 del decreto 2141 de 1996, los promedios ponderados del impuesto al consumo de cervezas, sifones, refajos y mezclas, aplicables como mínimo a los productos extranjeros gravados que rigen para el primer semestre del año 2015, son los siguientes*

*Cervezas, trescientos diecinueve pesos con veintinueve centavos (\$319, 29), por unidad de 300 centímetros cúbicos”.*

(Ministerio de Hacienda y Credito Publico, 2014)

Aquellas empresas que realicen operaciones de comercio exterior en las que exporten cerveza no generan pago del impuesto al consumo.

La principal diferencia significativa entre el impuesto integrado consumo-ventas en el caso de la cerveza, y el impuesto al valor agregado (IVA) para las demás bebidas alcohólicas radica en que en el primer caso no existen devoluciones por pagos realizados sobre la cadena de agregación de valor, de tal forma que la tarifa nominal corresponde a la tarifa efectiva en el mercado (Zuleta & Jaramillo, 2000).

Según el Artículo 429 del Estatuto Tributario, la causación del impuesto se lleva a cabo cuando la mercancía es importada. Y en su proceso de nacionalización se procede con la realización de la liquidación del impuesto al consumo y pago conjuntamente con la liquidación y pago de los derechos de aduana, es decir, existe una unidad en el recaudo (Estatuto-Tributario, 2015)

En cuanto a lo correspondiente a bases gravables, de acuerdo a lo comprendido en el artículo 189 de la Ley 223 de 1995 (Congreso, 1995), para los productos nacionales, la base del impuesto al consumo de cerveza está constituida por el precio de venta en fábrica al detallista y para las cervezas importadas, el precio de venta al detallista se determina como el valor en aduana de la mercancía, incluyendo los gravámenes arancelarios y adicionado con un margen de comercialización del 30% (Zuleta & Jaramillo, 2000).

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

La destinación del recaudo esta direccionada de la siguiente forma: las empresas productoras y distribuidoras recaudan directamente el impuesto al consumo y se encargan de asignarlo y pagarlo mensualmente a rentas departamentales de cada departamento en donde se está comercializando dicho producto y en el caso de las cervezas importadas, los importadores pagarán el impuesto al consumo en el momento de la importación, a nombre del Fondo-Cuenta de Impuestos al Consumo de Productos Extranjeros, el cual girará los recaudos a las secretarías de Hacienda departamentales (Zuleta & Jaramillo, 2000).

En cuanto las barreras arancelarias impuestas por Colombia para el ingreso de dicho producto, la cerveza genera un pago del 15% de arancel siempre y cuando se importe de países con los cuales no se tiene acuerdos comerciales, de lo contrario goza de una exención de dicho gravamen.

Regulación Fecha de Vencimiento Bebidas Alcohólicas -Cerveza-: de acuerdo con el decreto 1686 de 2012 emitido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, se informa que a partir del día 9 de Agosto de 2013, entró en vigencia en el territorio nacional la nueva norma que impone que el fabricante/comercializador/importador o distribuidor debe declarar y/o certificar la fecha de vencimiento, la cual se establecerá con base en los estudios de estabilidad pertinentes. (INVIMA, 2013).

Es importante adicionar que para la industria cervecera, a nivel de importaciones, el exceso de trámites conlleva al encarecimiento del producto, perdiendo así competitividad con respecto a la producción nacional; la obtención de estampillas así como el pago de impuestos por anticipado son costos en que se incurre y que representan mayor complejidad al momento de importar el producto.

El Experto en Economía, Wilman Arturo Gómez considera que el factor Legal tiene un impacto negativo para el consumo de Cerveza Artesanal, debido a los altos tributos propios del producto, se pagan más impuestos por el consumo de una cerveza que por el consumo de un trago tradicional, lo cual desvirtúa y pone en desventaja el consumo de Cerveza Artesanal.

Con respecto al factor Legal, la consultora concluye que su impacto es negativo; Colombia es uno de los países con mayor porcentaje de impuestos gravados a la cerveza en América Latina, además del impuesto al consumo de la cerveza, Imposum está también el impuesto AD-valorem el cual consiste en un porcentaje sobre el valor de la mercancía, por lo tanto los ingresos en volúmenes de ventas se ven disminuidos a razón del aumento de los tributos. Los altos costos representados en tributos no son razonables y desestimulan a los grandes inversionistas que se interesan en instalarse en el país, lo cual desfavorece la industria de cervezas particularmente y trae consecuencias al interior de las empresas que demandan modificación y reestructuraciones a nivel de producción y laboral.

### **8.1.7. Conclusiones del análisis del Macro Entorno.**

Del impacto de los factores del Macro Entorno la consultora concluye que los Motores Claves de Cambio en el desarrollo de la consultoría para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz son: el factor Político, el factor Económico y el factor Social.

Con respecto al factor Político impacta positivamente, los tratados y acuerdos comerciales así como las alianzas se han convertido en una oportunidad para que el país incremente su acercamiento con respecto a la economía de otros países.

El factor Económico, impacta positivamente, Colombia es uno de los países con mayor crecimiento en Latino América. Se destaca el aumento de la capacidad adquisitiva de la población. Sin embargo, potencializar la generación de estrategias que permitan dar la importancia que representa esta industria para la economía, mejorando la infraestructura, las

carreteras y optimizando básicamente los procesos legales que competen al sector cervecero puede mejorar sustancialmente la competitividad a nivel internacional.

Para finalizar, El factor Social, impacta positivamente, uno de los principales factores es la dinámica que tienen las cervezas importadas en el país, la cerveza es la bebida con mayor crecimiento en las importaciones en los últimos 6 años, con un porcentaje de crecimiento del 115%, (CVN, 2014). El consumo de Cervezas Artesanales va en aumento, tiene un comportamiento muy favorable en bares y restaurantes lo que permite identificar un potencial crecimiento del producto, su auge y aceptación en la mayoría de los casos obedece al buen comportamiento de la industria gastronómica de alto nivel consolidándose como un producto tipo premium.

## **8.2. Análisis del Sector**

Luego de realizar el Análisis del Entorno bajo el modelo PESTEL, la consultora procede a realizar el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, identificando como estas fuerzas pueden impactar positiva o negativamente el sector cervecero y la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

Estas fuerzas del sector corresponden a Rivalidad de los Competidores Actuales, Entrada de Nuevos Competidores, Presencia de Productos sustitutos, Poder de los Proveedores y Poder de los Clientes. Las herramientas utilizadas para la recolección de la información corresponden a Consulta de Fuentes secundarias, Entrevista con un Experto en el sector de Cervezas Artesanales, encuesta con Clientes Comercializadores, Observación Directa y Observación Participante.

A continuación se presenta el análisis de cada una de las fuerzas del sector:

### **8.2.1. Rivalidad de los Competidores Actuales.**

El auge de las Cervezas Artesanales ha crecido considerablemente en Colombia al igual que la calidad de esta bebida.

Existen microcervecerías en el territorio nacional que ofrecen productos que en la actualidad tienen una gran demanda. Según el gerente de Bogotá Beer Company, BBC Berny Silberwasser, en artículo publicado por el periódico El Portafolio, el mercado Colombiano corresponde a unos 30.000 hectolitros anuales, su tendencia va en crecimiento y su competencia se encuentra en un segmento alto del mercado con las Cervezas Artesanales Importadas, su comportamiento obedece a que el consumidor actual prefiere una cerveza con más sabor y carácter (Lozano, 2015).

De acuerdo con la información recopilada por la consultora en trabajo de campo, a continuación se relacionan los productos nacionales que participan en el sector de las Cervezas Artesanales en el país, y que son comercializadas en diferentes canales como son: Grandes superficies- Éxito, Jumbo, Pomona, Carulla-, Puntos de Venta Directos, Restaurantes, Bares y Pub's (Public house). La siguiente Tabla contiene la información compilada:

*Tabla 8 Marcas participantes en el Sector de Cervezas Artesanales*

LOGO	EMPRESA	PRODUCTOS
	<p><b>Bogotá Beer Company. BBC</b>  <b>Ciudad de Origen: Bogotá-Cundinamarca</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premium Lager</li> <li>• Monserrate Roja</li> <li>• Chapinero Porter</li> <li>• Cajicá Honey Ale</li> <li>• Bacatá Blanca</li> <li>• Candelaria Clásica</li> <li>• Septimazo IPA</li> <li>• Policarpa La Fuerte</li> <li>• Usaquén Stout</li> </ul>
	<p><b>Apóstol, Inducerv S.A.S</b>  <b>Ciudad de Origen: Medellín-Antioquia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helles</li> <li>• Weizen</li> <li>• Marzen</li> <li>• Dubbel</li> <li>• Bock</li> </ul>
	<p><b>3 Cordilleras</b>  <b>Ciudad de Origen: Medellín-Antioquia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blanca</li> <li>• Mestiza</li> <li>• Mulata</li> <li>• Negra</li> <li>• Rosada</li> </ul>
	<p><b>Demao's</b>  <b>Ciudad de Origen: Sogamoso-Boyacá</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demao's Weizen</li> <li>• Demao's Scottish</li> <li>• Demao's Iris Dry</li> </ul>

	<p align="center"><b>Bruder</b> Ciudad de Origen: Tunja-Boyacá</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruder Rubia</li> <li>• Bruder Roja</li> <li>• Bruder Negra</li> <li>• Cerveza Imperial Stout</li> <li>• Bruder Frutos Rojos</li> <li>• Bruder Maracuyá</li> <li>• Bruder Naranja</li> </ul>
	<p align="center"><b>1516 Brewing Company</b> Ciudad de Origen: Sogamoso-Boyacá</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mochacá</li> <li>• Santa Barbará</li> <li>• Monte Chacón</li> </ul>
	<p align="center"><b>Chelarte</b> Ciudad de Origen: Bogotá-Cundinamarca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pamela</li> <li>• Raquel</li> <li>• Carmela</li> <li>• Zenaida</li> <li>• Shakti</li> </ul>
	<p align="center"><b>Statua Rota</b> Ciudad de Origen: Bogotá-Cundinamarca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirla</li> <li>• Lymantria</li> <li>• Datura</li> </ul>
	<p align="center"><b>Pijao</b> Ciudad de Origen: Espinal-Tolima</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mohan</li> <li>• Pijao</li> <li>• Suprema</li> </ul>
	<p align="center"><b>Edelweiss</b> Ciudad de Origen: Cajicá-Cundinamarca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Múnich Rubia</li> <li>• Hamburgo Morena</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia de la consultora

La tabla anterior permite observar la variedad de Cervezas Artesanales que actualmente ofertan las microcervecerías en el país, la competencia más representativa en el sector en su orden está dada por:

Bogotá Beer Company, BBC: "La Cervecería pequeña más grande de Colombia", sin duda se ha convertido en un referente al hablar de Cervezas Artesanales en el país; elabora dicho producto desde el año 2002. Nace en la ciudad de Bogotá, ciudad que denota el mayor consumo de cerveza premium a nivel nacional. Su fortaleza de ventas está diseñada en la apertura de Pub's (Public House), locales propios en los cuales se puede disfrutar de una buena cerveza con la marca BBC; su producción está fundamentada en la elaboración de estilos clásicos europeos y se conserva "la ley de la pureza alemana Reinheitsgebot", lo que significa no usar maíz, arroz o preservativos (Rosales A. , 2013). Sus productos han ganado premios como: Gold Award Monde Selection (2012, 2013 y 2014).Bélgica. Bronze International Beer Awards (2012). Australia. America's Gold World Beer Awards (2013). 2 Golden Stars – iTQi. Bélgica (2013). America's Gold – World Beer Awards. Inglaterra (2013).Bogotá Beer Company -BBC, es la marca que ocupa el primer lugar de ventas en el mercado de Cervezas Artesanales.

Apóstol-Inducerv S.A.S: "Un apóstol cervecero sabe que todos los platos salen con cerveza, pero cada receta amerita un estilo diferente." (Apóstol, 2009), esta microcervecería ocupa el segundo lugar en ventas a nivel nacional, sus productos corresponden a cervezas premium elaboradas con selectos ingredientes europeos, producidas en Medellín –Antioquia, con alta tecnología alemana para garantizar su máxima calidad, frescura y sabor.

Según observación participante realizada por la consultora el día 26 de Febrero de 2015 en las instalaciones de producción de Cervecería Apóstol, se observó que una de las ventajas competitivas de esta microcervecería es que sus cervezas están elaboradas con materias primas provenientes de Alemania, lo cual permite garantizar productos de alta calidad y pureza. Gracias a este factor, sus cervezas han ganado premios como: Superior Taste Award, otorgado por, iTQi, International Taste & Quality Institute, Premio al sabor superior, y the Gold Award (2014), otorgado por Monde Selection, International Institute for Quality Selections ratificando y exaltando así la calidad de sus productos.

3 Cordilleras: "Cambiamos De Pinta, Pero Mantenemos Nuestro Gran Sabor". Desde el año 2008 ofrece Cervezas Artesanales de alta calidad. Estas cervezas se caracterizan por ser elaboradas en lotes pequeños de producción que permiten usar mayor proporción de



ingredientes, proporcionando sensaciones mayores en sabor, color y aromas (3 Cordilleras, 2008). Según observación participante realizada por la consultora el día 27 de Febrero de 2015 en la planta de Cervecería 3 Cordilleras, se identificó que las materias primas obtenidas para la elaboración de Cervezas Artesanales son provenientes de EE.UU, lo cual avala la calidad del producto, sin embargo lo pone en desventaja frente a sus competidores directos ya que no se garantiza la ley de pureza alemana vital para la elaboración de cervezas de este tipo.

Para evaluar el nivel de competitividad en el sector, es importante observar cómo se presentan dichas microcervecerías con sus marcas o productos en el mercado, de tal manera que puedan establecerse criterios de diferenciación. En la tabla 9 se consolida la información adquirida durante el trabajo de campo realizado por la consultora, y se describen los elementos tenidos en cuenta para el análisis propio del competidor como:

- Trayectoria.
- Precio.
- Segmento
- Productos del portafolio.
- Productos de temporada
- Canales de distribución.
- Innovación. Aspectos diferenciadores, entre otros.

Es importante tener en cuenta, que la construcción del modelo, se sustenta en el ejercicio de observación directa y participante de la consultora, entrevista a un Experto en el sector, Apéndice C, Señor José Manuel Venegas de la Cervecería Apóstol, análisis conjunto con el Gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, y consulta a fuentes secundarias.

Tabla 9 . Cervezas Artesanales a nivel Nacional

EMPRESA	PRODUCTOS	CARCATERISTICAS
<p><b>Bogotá Beer Company, BBC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premium Lager</li> <li>• Monserrate Roja</li> <li>• Chapinero Porter</li> <li>• Cajicá Honey Ale</li> <li>• Bacatá Blanca</li> <li>• Candelaria Clásica</li> <li>• Septimazo IPA</li> <li>• Policarpa La Fuerte</li> <li>• Usaquéen Stout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza en presentación por botellas de 330 m.l, Six pack y Barriles de 5 lt y 10 lt.</li> <li>• Presentación: botella de vidrio oscura cuello largo, etiquetas de colores fuertes con imágenes del antiguo camión Ford, registro INVIMA, grado alcohólico. Tapa contramarcada</li> <li>• Las cervezas de temporada son: Candelaria Clásica, Septimazo IPA, Policarpa la Fuerte y Usaquéen Stout.</li> <li>• No tiene cerveza sin alcohol</li> <li>• Distribución en canales de grandes superficies (Éxito, Jumbo, Carulla, Pomona). Distribución en establecimientos autorizados, para el caso de Medellín: Crepes &amp; Waffles, La charcu, Verdeo, Sybarite, La suegra, Cervecería Libre, Casa blanca, El café de la Casa Museo, Credenza, Fire House, La Byciclette, Olivenza. A nivel general Pub's en Bogotá, Medellin, Cartagena y Barraquilla así como su distribución en los principales bares de las ciudades.</li> <li>• De acuerdo con el canal de distribución los precios son variables (manteniendo rangos promedio).</li> <li>• El valor promedio de la botella oscila entre \$5.000 y \$7.500.</li> <li>• El valor promedio del six pack es de\$ 26.000</li> <li>• Empresa con 14 años de trayectoria en el mercado nacional</li> <li>• Segmento: medio-alto</li> <li>• Cobertura: Nacional –Bogotá, Cali; Medellín, Cartagena, Bucaramanga.</li> <li>• Valor agregado: Materias primas importadas de Alemania</li> </ul>
<p><b>Apóstol, Inducerv S.A.S</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helles</li> <li>• Weizen</li> <li>• Marzen</li> <li>• Dubbel</li> <li>• Bock</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza en presentación por botellas de 330 m.l, Three pack, For pack, Five pack y Barriles de 5 lt y 10 lt.</li> <li>• Presentación: botella de vidrio oscura cuello corto, etiquetas de colores en las que predomina el color dorado, registro INVIMA, grado alcohólico, cerveza con sedimentos. Tapa contramarcada</li> <li>• No tiene cervezas de temporada.</li> <li>• Tiene 1 cerveza sin alcohol. 0.5% Vol.</li> <li>• Distribución en canales de grandes superficies (Éxito, Jumbo, Carulla, Pomona). Distribución en establecimientos autorizados, restaurantes y bares.</li> <li>• De acuerdo con el canal de distribución los precios son variables (manteniendo rangos promedio).</li> <li>• El valor promedio de la botella oscila entre \$4.000 y \$7.500.</li> <li>• El valor promedio del Three pack es de \$ 13.000, Four Pack es de \$ 14.000 y el Five Pack es de \$ 17.000</li> <li>• Empresa con 6 años de trayectoria en el mercado nacional</li> <li>• Segmento: medio-alto</li> <li>• Cobertura: Nacional – Medellín, Bogotá y Cali.</li> <li>• Valor agregado: Producción con materias primas importadas de Alemania.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>Cordilleras</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blanca</li> <li>• Mestiza</li> <li>• Mulata</li> <li>• Negra</li> <li>• Rosada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza en presentación por botellas de 330 c.c, Three pack, Six pack y Barriles de 5 lt y 10 lt.</li> <li>• Presentación: botella de vidrio oscura, etiquetas de colores claros, registro INVIMA, grado alcohólico, cerveza con sedimentos. Tapa contramarcada</li> <li>• Cervezas de temporada varían de acuerdo a las diferentes épocas del año.</li> <li>• Tiene 1 cerveza sin alcohol. 0.0% Vol.</li> <li>• Distribución en canales de grandes superficies (Éxito, Jumbo, Carulla, Pomona). Distribución en establecimientos autorizados, restaurantes y bares.</li> <li>• De acuerdo con el canal de distribución los precios son variables (manteniendo rangos promedio).</li> <li>• El valor promedio de la botella oscila entre \$4.000 y \$7.500.</li> <li>• El valor promedio del Three pack es de \$ 14.000, y el Six Pack es de \$ 19.000</li> <li>• Empresa con 8 años de trayectoria en el mercado nacional</li> <li>• Segmento: medio-alto</li> <li>• Cobertura: Nacional – Medellín, Bogotá y Cali.</li> <li>• Valor agregado: Posee la única cerveza rosada en el mercado cervecero Artesanal del país.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Demao's</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demao's Weizen</li> <li>• Demao's Scottish</li> <li>• Demao's Iris Dry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza en presentación por botellas de 330 m.l. Presentación: botella de vidrio oscura, etiquetas de colores dorados, registro INVIMA, grado alcohólico, cerveza con sedimentos. Tapa contramarcada</li> <li>• No tiene cervezas de temporada</li> <li>• No tiene cerveza sin alcohol.</li> <li>• Distribución en puntos de venta y establecimientos autorizados, restaurantes y bares.</li> <li>• De acuerdo con el canal de distribución los precios son variables (manteniendo rangos promedio).</li> <li>• El valor promedio de la botella oscila entre \$4.000 y \$6.500.</li> <li>• Empresa con 5 años de trayectoria en el mercado nacional</li> <li>• Segmento: medio-alto</li> <li>• Cobertura: Nacional – Boyacá y Bogotá</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Bruder</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruder Rubia</li> <li>• Bruder Roja</li> <li>• Bruder Negra</li> <li>• Cerveza Imperial Stout</li> <li>• Bruder Frutos Rojos</li> <li>• Bruder Maracuyá</li> <li>• Bruder Naranja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza en presentación por botellas de 330 m.l y Barriles de 5 lt.</li> <li>• Presentación: botella de vidrio oscura, etiquetas de colores plateados, registro INVIMA, grado alcohólico. Tapa contramarcada</li> <li>• No tiene cervezas de temporada</li> <li>• No tiene cerveza sin alcohol</li> <li>• Distribución en puntos de venta, Bogotá y Villa de Leyva</li> <li>• De acuerdo con el canal de distribución los precios son variables (manteniendo rangos promedio).</li> <li>• El valor promedio de la botella oscila entre \$4.000 y \$5.000</li> <li>• Empresa con 6 años de trayectoria en el mercado nacional</li> <li>• Segmento: medio-alto</li> <li>• Cobertura: Nacional – Bogotá y Boyacá</li> <li>• Valor agregado: Posee tres cervezas elaboradas con frutas</li> </ul>

		como lo son la naranja, maracuyá y frutos rojos.
<b>1516 Brewing Company</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mochacá</li> <li>• Santa Barbará</li> <li>• Monte Chacón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza en presentación por botellas de 330 m.l, latas de 330cm3 y Barriles de 5 lt.</li> <li>• Presentación: botella de vidrio oscura, etiquetas de colores rojos, registro INVIMA, grado alcohólico. Tapa contramarcada. Latas de color rojo.</li> <li>• No tiene cervezas de temporada</li> <li>• No tiene cerveza sin alcohol</li> <li>• Distribución en puntos de venta, Bogotá y Boyacá</li> <li>• El valor promedio de la botella oscila entre \$4.200 y \$5.000</li> <li>• Empresa con 5 años de trayectoria en el mercado nacional</li> <li>• Segmento: medio-alto</li> <li>• Cobertura: Nacional –Bogotá y Boyacá</li> <li>• Valor agregado: Es la primera cervecería que tiene Latas para la presentación de Cerveza Artesanal</li> </ul>
<b>Chelarte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pamela</li> <li>• Raquel</li> <li>• Carmela</li> <li>• Zenaida</li> <li>• Shakti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza en presentación por botellas de 330 m.l</li> <li>• Presentación: botella de vidrio oscura, etiquetas de colores pálidos que se caracterizan porque están impresas en papel reciclado, registro INVIMA, grado alcohólico. Tapa contramarcada.</li> <li>• Tiene cervezas de temporada, Shakti</li> <li>• No tiene cerveza sin alcohol</li> <li>• Distribución en puntos de venta, Bogotá</li> <li>• El valor promedio de la botella oscila entre \$4.500 y \$5.000</li> <li>• Empresa con 5 años de trayectoria en el mercado nacional</li> <li>• Segmento: medio-alto</li> <li>• Cobertura: Nacional Bogotá</li> </ul>
<b>Statua Rota</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirla</li> <li>• Lymantria</li> <li>• Datura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza en presentación por botellas de 750 m.l</li> <li>• Presentación: botella de vidrio oscura, es una botella con tapa rosca y sellada con cera. La etiqueta imprime en el diseño la identidad de cada tipo de cerveza, y se distinguen porque tienen un elemento de la flora o fauna de la sabana de Bogotá alusivo al líquido que contiene, registro INVIMA, grado alcohólico.</li> <li>• No tiene cervezas de temporada</li> <li>• No tiene cerveza sin alcohol</li> <li>• Distribución en puntos de venta, Bogotá</li> <li>• El valor promedio de la botella oscila entre \$12.000 y \$14.000</li> <li>• Empresa con 5 años de trayectoria en el mercado nacional</li> <li>• Segmento: medio-alto</li> <li>• Cobertura: Nacional –Bogotá</li> <li>• Valor agregado: El concepto de botella más grande (750 ml) busca generar en los consumidores la dinámica, poco usual en Colombia, de compartir la cerveza. Además, la botella viene acompañada de un collarín en donde viene escrito “sírvese y compártase”, además de instrucciones para servir y conservar.</li> </ul> <p>La cerveza Lymantria se caracteriza por los aromas frutales del lulo y las cascaras de toronja mientras que la cerveza Mirla es una cerveza con toques de moras y agrás.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Pijao</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mohan</li> <li>• Pijao</li> <li>• Suprema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza en presentación por botellas de 330 m.l, y Six pack</li> <li>• Presentación: botella de vidrio oscura, etiquetas de colores claros, registro INVIMA, grado alcohólico. Tapa contramarcada.</li> <li>• No tiene cervezas de temporada</li> <li>• No tiene cerveza sin alcohol</li> <li>• Distribución en puntos de venta, Bogotá , Tolima</li> <li>• El valor promedio de la botella oscila entre \$4.200 y \$5.500</li> <li>• El valor promedio del Six pack oscila entre \$14.000 y \$ 17.000</li> <li>• Empresa con 4 años de trayectoria en el mercado nacional</li> <li>• Segmento: medio-alto</li> <li>• Cobertura: Nacional –Bogotá y Tolima</li> <li>• Valor agregado: Utilizan maltas importadas de EEUU, Lúpulos traídos de la republica checa y levaduras obtenidas por Fermentis en Francia.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Edelweiss</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Múnich Rubia</li> <li>• Hamburgo</li> <li>• Morena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza en presentación por Barriles de 5 lt.</li> <li>• Presentación: Barriles de acero, de forma cilíndrica.</li> <li>• No tiene cervezas de temporada</li> <li>• No tiene cerveza sin alcohol</li> <li>• Distribución en restaurante Edelweiss-Cajicá</li> <li>• El valor promedio del vaso de cerveza oscila entre \$4.800 y \$5.500</li> <li>• Empresa con 7 años de trayectoria en el mercado nacional</li> <li>• Segmento: medio-alto</li> <li>• Cobertura: Nacional –Cundinamarca</li> <li>• Valor agregado: se han especializado en hacer cerveza de la forma más primitiva posible, sin usar otra materia prima que levadura, lúpulo, malta y agua.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de la consultora

De acuerdo con lo anterior, y una vez evaluada la caracterización de las empresas por la consultora y la Gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, se relaciona a continuación los aspectos más relevantes y que se traducen en Factores Claves de Éxito del Sector para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Calidad del Producto (sabor).
2. Precio.
3. Nivel de alcohol
4. Grado de innovación. ( Factores diferenciadores del producto)
5. Efectividad publicitaria
6. Cobertura

### 8.2.1.1. *Matriz de Perfil Competitivo – MPC del Sector.*

Posterior al análisis correspondiente a la Rivalidad entre los Competidores, en trabajo conjunto entre la Consultora y la Gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz se procedió a la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo, MPC, con el fin de identificar el peso de cada competidor frente a los Factores Claves de Éxito anteriormente relacionados. La metodología aplicada para la realización de esta, fue explicada en el Marco Metodológico. De acuerdo con lo anterior, las Tabla 10, 11, 12,13 y 14 presentan la Matriz de Perfil Competitivo, la cual fue construida así:

- a) Se seleccionaron como Competidores en el sector de las Cervezas Artesanales, las siguientes marcas:
  - Bogotá Beer Company, BBC
  - Apóstol
  - 3 Cordilleras
  - Demao's
  - Bruder
  - 1516 Brewing Company
  - Chelarte
  - Statua Rota
  - Pijao
  - Edelweiss
  
- b) Se ponderaron los Factores Claves de Éxito preliminarmente definidos en la Caracterización obtenida de la Rivalidad entre Competidores y de acuerdo con su representatividad.
  
- c) Luego, se asignó una calificación ponderada a cada una de las marcas con respecto a cada factor para identificar los Competidores más significativos cuyos resultados forman la Matriz de Perfil Competitivo.

- d) Para finalizar, se procedió a establecer una calificación ponderada a cada una de las marcas frente a cada factor de manera que se pudiera identificar los Competidores más significativos cuyos resultados componen la Matriz de Perfil Competitivo de las microcervecerías del Sector.

La Matriz de Perfil Competitivo se presenta en las siguientes Tablas:

*Tabla 10 Matriz de Perfil Competitivo # 1 de las microcervecerías del Sector de Cervezas Artesanales*

<b>Matriz de Perfil Competitivo</b>					
Factores Claves del Éxito	Ponderación	BBC		Apóstol	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1 .Calidad	0.2	4	0.8	4	0.8
2. Precio	0.2	4	0.8	4	0.8
3. % alcohol	0.2	3	0.6	3	0.6
4. Innovación	0.2	2	0.4	3	0.6
5. Publicidad	0.1	2	0.2	4	0.4
6. Cobertura	0.1	2	0.2	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		<b>3.6</b>

Fuente: Elaboración propia de la consultora

*Tabla 11 Matriz de Perfil Competitivo # 2 de las microcervecerías del Sector de Cervezas Artesanales*

<b>Matriz de Perfil Competitivo</b>					
Factores Claves del Éxito	Ponderación	3 Cordilleras		Demao's	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1 .Calidad	0.2	3	0.6	2	0.4
2. Precio	0.2	4	0.8	2	0.4
3. % alcohol	0.2	4	0.8	1	0.2
4. Innovación	0.2	1	0.2	2	0.4
5. Publicidad	0.1	3	0.3	3	0.3
6. Cobertura	0.1	2	0.2	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.9</b>		<b>1.9</b>

Fuente: Elaboración propia de la consultora

Tabla 12 Matriz de Perfil Competitivo # 3 de las microcervecías del Sector de Cervezas Artesanales

<b>Matriz de Perfil Competitivo</b>					
<b>Factores Claves del Éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Bruder</b>		<b>1516 Brewing Company</b>	
		<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>1 .Calidad</b>	0.2	4	0.8	1	0.2
<b>2. Precio</b>	0.2	3	0.6	2	0.4
<b>3. % alcohol</b>	0.2	3	0.6	2	0.4
<b>4. Innovación</b>	0.2	4	0.8	3	0.6
<b>5. Publicidad</b>	0.1	4	0.4	1	0.1
<b>6. Cobertura</b>	0.1	3	0.3	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.5</b>		<b>1.8</b>

Fuente: Elaboración propia de la consultora

Tabla 13 Matriz de Perfil Competitivo # 4 de las microcervecías del Sector de Cervezas Artesanales

<b>Matriz de Perfil Competitivo</b>					
<b>Factores Claves del Éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Chelarte</b>		<b>Statua Rota</b>	
		<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>1 .Calidad</b>	0.2	2	0.4	3	0.6
<b>2. Precio</b>	0.2	3	0.6	4	0.8
<b>3. % alcohol</b>	0.2	1	0.2	4	0.8
<b>4. Innovación</b>	0.2	4	0.8	3	0.6
<b>5. Publicidad</b>	0.1	1	0.1	4	0.4
<b>6. Cobertura</b>	0.1	2	0.2	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.3</b>		<b>3.5</b>

Fuente: Elaboración propia de la consultora



Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo # 5 de las microcervecerías del Sector de Cervezas Artesanales

<b>Matriz de Perfil Competitivo</b>					
<b>Factores Claves del Éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Pijao</b>		<b>Edelweiss</b>	
		<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>1 .Calidad</b>	0.2	2	0.4	1	0.2
<b>2. Precio</b>	0.2	3	0.6	1	0.2
<b>3. % alcohol</b>	0.2	3	0.6	1	0.2
<b>4. Innovación</b>	0.2	1	0.2	3	0.6
<b>5. Publicidad</b>	0.1	1	0.1	2	0.2
<b>6. Cobertura</b>	0.1	1	0.1	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>1.5</b>

Fuente: Elaboración propia de la consultora

Según la información obtenida en las tablas anteriores se puede observar las calificaciones asignadas para cada marca de Cerveza Artesanal, designadas como Competidores para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz en el mercado colombiano; posteriormente de acuerdo con los datos allí consignados, la consultora procedió a descartar aquellas marcas que obtuvieron una calificación inferior a 3,6 puntos. Por lo cual se observa que según la ponderación denotada en la MPC, las marcas más representativas son: Apóstol, Bruder y Statua Rota.

Estas marcas obtienen un total ponderado equivalente a 3,6; donde los Factores Claves de Éxito: calidad, precio, porcentaje de alcohol e innovación, se consideran las fortalezas más importantes; el factor de publicidad se considerada como una debilidad importante, mientras que el factor de cobertura corresponde una fortaleza menor. Dada sus fortalezas, de común acuerdo con la Gerencia se establece su monitoreo constante, aunque no son competidores que representen un gran peso y poder en el mercado debido a los volúmenes de producción y establecimiento de marca, sus cervezas poseen elementos arraigados al país con un nivel de innovación muy interesante.

En consecuencia con lo anterior la consultora procedió a indagar sobre las características de las Cervezas Artesanales correspondientes a estos competidores, los cuales se explican en las Tablas 15,16 y17.

*Tabla 15 Caracterización de productos correspondientes a la Cervecería Apóstol*

<b>TIPO DE CERVEZA</b>	<b>CARCATERIZACIÓN</b>
<p><b>Helles:</b> Tipo Helles es una cerveza tipo Lager, Dorada, con aroma y sabor balanceado predominante a malta, con notas ahumadas, amargo moderado, fácil de tomar y refrescante.</p>	<p><b>Grados de alcohol en volumen:</b> 4,6% aprox.  <b>Amargo:</b> Moderado  <b>Color:</b> Dorado brillante</p>
<p><b>Weizen:</b> Cerveza tipo Ale de trigo, rubia, turbia y sedimentada naturalmente, con aromas y sabores afrutados, espuma abundante y amargo moderado.</p>	<p>Grados de alcohol en volumen: 5,3% aprox.  <b>Amargo:</b> Bajo  <b>Color:</b> Dorado / Rubio profundo  <b>Espuma abundante</b></p>
<p><b>Marzen:</b> Cerveza tipo Lager, color ámbar, aroma y sabor a nuez y malta de cebada semi-tostada, amargo medio.</p>	<p><b>Grados de alcohol en volumen:</b> 5,3% aprox.  <b>Amargo:</b> Medio  <b>Color:</b> Ámbar</p>
<p><b>Dubbel:</b> Cerveza tipo Ale de abadía belga, color café, ligeramente turbia, con aroma a especias y sabor semidulce, espuma cremosa y amargo moderado.</p>	<p><b>Grados de alcohol en volumen:</b> 6,3% aprox.  <b>Amargo:</b> Moderado  <b>Color:</b> Café</p>
<p><b>Bock:</b> Cerveza tipo Lager cuyo estilo es originario de Einbeck (Norte de Alemania), de color negro, de espuma Cremosa, aroma a nuez y caramelo, notas ahumadas de chocolate proveniente de las maltas utilizadas.</p>	<p><b>Grados de alcohol en volumen:</b> 6,0% aprox.  <b>Amargo:</b> Medio  <b>Color:</b> Negro</p>

Elaboración propia de la consultora

Tabla 16 Caracterización de productos correspondientes a la Cervecería Bruder

TIPO DE CERVEZA	CARCATERIZACIÓN
<b>Bruder Rubia:</b> Cerveza Suave y refrescante elaborada con cebada malteada tipo Pilsen y Munich, ligeramente lúpulada con toque colombiano	<b>Grados de alcohol en volumen:</b> 4.5% aprox. <b>Amargo:</b> Medio <b>Color:</b> Dorado / Rubio
<b>Bruder Roja:</b> Deliciosa y dulce cerveza de cuerpo medio tipo Tripel Belgian Ale, elaborada con malta Caramelo, Munich y finas variedades de lúpulo. Con un proceso de elaboración más exigente, es la receta original Bruder	<b>Grados de alcohol en volumen:</b> 5% aprox. <b>Amargo:</b> Medio <b>Color:</b> Dorado / Rojizo
<b>Bruder Negra:</b> Es la cerveza de mayor carácter tipo Porter con un sabor finamente tostado y amargor medio. Contiene malta Chocolate, una adición generosa de café orgánico y un mayor tiempo de maduración.	<b>Grados de alcohol en volumen:</b> 4.5% aprox. <b>Amargo:</b> Medio <b>Color:</b> Moca
<b>Bruder Maracuyá:</b> Cerveza tipo Belgian Ale de cuerpo bajo preparada a partir de una combinación de finos lúpulos ingleses y checos, maltas pálidas y extracto de maracuyá. Contiene miel	<b>Grados de alcohol en volumen:</b> 4.5% aprox. <b>Amargo:</b> Medio <b>Color:</b> Dorado/ Caramelo
<b>Bruder Naranja:</b> Deliciosa y suave cerveza estilo belga, elaborada con maltas argentinas y chilenas, cuidadosamente seleccionadas, naranjas orgánicas y el toque secreto Bruder.	<b>Grados de alcohol en volumen:</b> 4.5% aprox. <b>Amargo:</b> Medio <b>Color:</b> Dorado/ Amarillo

Elaboración propia de la consultora

Tabla 17 Caracterización productos Cervecería Statua Rota

TIPO DE CERVEZA	CARCATERIZACIÓN
<b>Lymantria:</b> Cerveza estilo Wibtier, de aspecto pálido nublado sensaciones cítricas a lulo y cascaras de toronja.	<b>Grados de alcohol en volumen:</b> 5.2% aprox. <b>Amargo:</b> Moderado <b>Color:</b> Dorado/ Amarillo
<b>Mirla:</b> Cerveza robusta estilo Foreing Extra Stout, de cuerpo solido con toques a moras y agrás. Contiene una combinación de lúpulos que denotan su carácter.	<b>Grados de alcohol en volumen:</b> 6.6% aprox. <b>Amargo:</b> Medio <b>Color:</b> Negro con brillos carmín
<b>Datura:</b> Cerveza estilo Strong Ale no filtrada, especiada con jengibre y miel orgánica.	<b>Grados de alcohol en volumen:</b> 8.5% aprox. <b>Amargo:</b> Medio <b>Color:</b> Dorado/ Amarillo

Elaboración propia de la consultora

### 8.2.1.2. Matriz de Perfil Competitivo – MPC por producto.

Posterior a esta información, la consultora procedió a identificar las Cervezas Artesanales más relevantes del mercado de acuerdo a las características de innovación que estas poseen y que pueden representar mayor peso para la competencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz y las calificó en la Tabla 18, Matriz de Perfil Competitivo por productos:

Tabla 18 Matriz de Perfil Competitivo por productos

Matriz de Perfil Competitivo									
Factores Claves del Éxito	Ponderación	Bruder Maracuyá		Bruder Naranja		Lymantria		Miria	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Calidad	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	2	0.4
2. Precio	0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8
3. % alcohol	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8
4. Innovación	0.2	2	0.4	3	0.6	2	0.4	2	0.4
5. Publicidad	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3
6. Cobertura	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		<b>3.1</b>		<b>3</b>		<b>2.8</b>

Elaboración propia de la consultora

En general se concluye de la Matriz de Perfil Competitivo, que las empresas que representan mayor grado de competencia para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz son: Bruder y Statua Rota.

Los productos más relevantes de acuerdo con la calificación que se les asignó de acuerdo a los criterios Factores Claves de Éxito, denotan un nivel de importancia en el siguiente orden: la Cerveza Bruder Naranja con un nivel de ponderación de 3,1, en su orden sigue la Cerveza Lymantria con un nivel de ponderación de 3, paralelo a esto se encuentra la Cerveza Bruder Maracuyá con un mismo nivel de ponderación y para finalizar la cerveza Miria con un nivel de ponderación de 2,8. Estos productos obtienen un nivel ponderado máximo de 3,1; la consultora según la anterior información extracta estos productos como competidores principales para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

### **8.2.2. Entrada de Nuevos Competidores.**

Pese al auge que tiene las Cervezas Artesanales en el país se percibe un entorno que actualmente no es muy competido; el sector cuenta con empresas relativamente jóvenes que están desarrollando sus productos paulatinamente con las tendencias del mercado, en algunas de ellas se observa productos de gran calidad y un buen posicionamiento en el mercado mientras que en otras se percibe que hay criterios de innovación en algunos productos pero que debido al tamaño de la microcervecería, su capacidad instalada, capacidad de producción, cobertura, entre otros aspectos no representan un peso significativo en el sector. La anterior información sustenta la afirmación de que hay oportunidades atractivas de mercado para este segmento.

Para que una empresa pueda entrar a competir bajo este entorno, debe contar con suficientes recursos destinados a la inversión en innovación, ya que es una característica primordial en aquellas empresas que buscan liderar el segmento de las Cervezas Artesanales. De igual manera es muy importante la experiencia en la consolidación de los canales de distribución y comercialización ;se percibe en el ejercicio anterior que la cobertura para la mayoría de estas microcervecerías es insuficiente poniendo sus productos en riesgo ya que debido al desconocimiento por parte del mercado son susceptibles a ser reemplazados de una manera muy fácil por otros con características similares o productos sustitutos; además del conocimiento que ya tienen sobre el mercado, pues algunas cerveceras con el fin de conquistar una mayor parte de la cuota del mercado han desarrollado un portafolio de productos muy interesante para el consumidor final.

Según informe en la Revista "La Barra", el segmento de los productos importados ha crecido durante los últimos años, a una tasa promedio cercana al 15% anual en volumen. Un mercado que evidencia un margen para la competencia (Revista La Barra, 2008). Y es que realmente las microcervecerías están interesadas es en implantar cultura cervecera, consolidar la marca y gozarse el negocio, es por ello que como parte de sus estrategias como en el caso de Bogotá Beer Company está la instalación de Pub's (Public Houses), es en estos espacios donde los consumidores de Cervezas Artesanales aprenden sobre esta cultura.

Al tener en cuenta el planteamiento anterior, el Gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, manifiesta que hasta la fecha no visiona el ingreso de nuevos competidores para el sector por lo cual no se considera para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz una amenaza significativa; precisa que el mejoramiento en los canales de distribución y comercialización, la trayectoria, la inversión en innovación, dan valor a los que ya se encuentran posicionadas en el mercado.

El Sector de Cervezas Artesanales presenta un entorno con baja competencia, gracias a esto la entrada de Nuevos Competidores es muy factible.

Por lo anterior la consultora concluye del análisis del factor Entrada de Nuevos Competidores, que evidentemente se observa una amenaza de alto impacto para el Sector y para el segmento de las Cervezas Artesanales. La disminución de los aranceles dinamizará este mercado, ya que favorecerá la entrada de nuevas marcas. Según datos de Euromonitor se proyecta un crecimiento de todo el sector de Bebidas Alcohólicas, especialmente en los segmentos premium.

Santiago López, director de la Cámara de la Industria de Bebidas de la Andi, opina en artículo publicado por el periódico El Portafolio que “En esta categoría los TLC no son la preocupación, la cual tiene como reto la lucha contra el comercio ilegal, el contrabando y el licor adulterado”. (Bustamante, 2013)

### **8.2.3. Presencia de Productos Sustitutos.**

Como se ha podido observar a lo largo del desarrollo de esta consultoría, el sector de Cervezas Artesanales es un sector relativamente diversificado que apenas está tomando auge en el país e incluso alrededor del mundo, encontrándose por lo tanto, una variedad de Cervezas Artesanales que si bien logran satisfacer un gran porcentaje de consumidores del mercado, pueden afectar la participación de otros oferentes que ya se encuentran posicionados en el sector de las Bebidas Alcohólicas.




El vino, los Cocteles, la Sangría, el Tinto de verano, el Smirnoff Ice son productos que retan al consumidor cuando de acompañar o maridar sus comidas se trata y de acuerdo con su poder adquisitivo. Así lo señala Experto en Cervezas Artesanales José Manuel Venegas, en entrevista con consultora, al afirmar que el concepto de maridaje siempre se ha aplicado a los vinos, pero que la Cerveza Artesanal encuentra es este espacio su razón de ser, dado el amplio rango de aromas, texturas y sabores que sin duda, se ve enriquecido con el desarrollo constante de las Cervezas Artesanales, y adiciona que esta diversidad propicia que los alimentos adquieran una nueva dimensión al ir acompañados de ciertos tipos de cerveza, maridar es armonizar el vino, algunos licores como las Cervezas Artesanales y la gastronomía. Según artículo publicado por la revista Diners, frente al vino, la cerveza resulta ser más jovial y festiva por eso su consumo es más general. (Sabogal, 2014).

Según estadísticas de la Asociación Colombiana de Importadores de Vinos y Licores, Acodil, desde 2010 el país ha venido en un crecimiento sostenido, con una variación promedio del 11% en la introducción de bebidas alcohólicas, de todas las categorías, principalmente whisky, cremas, tequila y vodka. (Urrego, 2013)


De acuerdo con artículo publicado por el Periódico El Portafolio, los Colombianos apuntan su búsqueda en el sector de Bebidas Alcohólicas en productos premium, esto se debe en gran medida al aumento en la capacidad adquisitiva y a la baja de los precios en mencionados productos como consecuencia de la disminución de aranceles que se han logrado gracias a los tratados de libre comercio presentes en el país, las tendencias con relación a los productos en gran medida están marcadas por zonas geográficas del país. La Cerveza Artesanal ha encontrado un nicho de mercado en consumidores concretamente de estratos altos, el consumo de vino ha tenido un impacto positivo especialmente con los vinos espumosos y rosé. Los productos tipo premium, cada día ganan más terreno en el segmento de las Bebidas Alcohólicas. (Bustamante, Colombianos buscan más licores 'premium' en el mercado, 2013)

La consultora, a partir de la información anteriormente obtenida en trabajo de campo, describe en la Tabla 19 los productos que representan mayor relevancia en el país, y que pueden ser considerados para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz como productos sustitutos:

Tabla 19 Productos más relevantes del Sector de Bebidas Alcohólicas

PRODUCTO	DESCRIPCION
<p><b>El vino</b></p> 	<p>El vino conserva un vínculo muy estrecho con la alta cocina. En su orden es el primer producto sustituto de la Cerveza, es una bebida alcohólica elaborada por fermentación del jugo, fresco o concentrado, de uvas. El consumo per cápita de vino al año en Colombia es de 1,5 litros.</p>
<p><b>La sangría</b></p> 	<p>La sangría es una bebida a base de vino con una mezcla de frutas. Generalmente se utilizan en su elaboración las tres variedades de vinos, Tintos, Blancos y Rosados. La marca más comercializada en Colombia es la Sangría Don Simón.</p>
<p><b>El Tinto de Verano</b></p> 	<p>El Tinto de verano es una bebida refrescante que no hay que confundir con la Sangría. Esta bebida se prepara mezclando a partes iguales vino tinto con gaseosa bien fría. Suele servirse con hielo y una rodaja de limón. A nivel comercial en Colombia la marca Don Simón es la más conocida.</p>
<p><b>Smirnoff Ice</b></p> 	<p>El Smirnoff Ice es una bebida con bajo contenido de alcohol a base de vodka Smirnoff con un suave y refrescante sabor a limón, que se consume fría y directamente de la botella. Se presenta actualmente una variedad en este tipo de productos la cual corresponde a la adición de sabores como manzana verde y fresas.</p>
<p><b>Antioqueño Ice</b></p> 	<p>Es un producto elaborado a base de aguardiente, tiene tres variedades de sabor, es una bebida suave y ligeramente gasificada y tiene 5 grados de alcohol.</p>



<p style="text-align: center;"><b>Cocteles</b></p> 	<p>Los cocteles han ganado auge en el sector de bebidas alcohólicas en el país, los más representativos son:  El Mojito,  El Margarita,  El Tequila Sunrise,  Daiquiri,  Cuba Libre</p> <p>Un coctel es una mezcla de bebidas alcohólicas y no alcohólicas habituales, es una mezcla equilibrada de dos o más bebidas, que armoniosamente dosificadas producen un sabor distinto.</p> <p>Cabe rescatar que actualmente llega al país una nueva tendencia con respecto a este producto como los son los cocteles ahumados. Los cocteles ahumados son tendencia en las mejores barras del mundo. La bebida adquiere un carácter especial y llega al máximo la percepción de los aromas.</p>
--	---

Elaboración propia de la consultora

El contenido de la tabla anterior expresa que la Cerveza Artesanal cuenta con una gran diversidad de productos sustitutos u opciones que pueden llegar a transformarse en elecciones para el consumidor final y que pueden impactar la decisión final de este.





Por lo anterior la consultora concluye que este factor, de acuerdo con la información anteriormente recopilada, se convierte en una amenaza significativa para el sector de las Cervezas Artesanales y para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, específicamente se califica como una amenaza de alto impacto.

#### **8.2.4. Poder de los Proveedores.**

Según Michael Porter, se plantea el concepto de Proveedores como aquellas empresas que abastecen a las compañías productoras del sector de todo lo necesario para que produzcan sus servicios y/o productos. Mediante Observación Directa y apoyada en Fuentes Secundarias planteadas en la Tabla 6, Resumen Modelos y Herramientas para el Diagnóstico, la consultora identificó una serie de posibles proveedores a nivel internacional.

En aras de identificar Cervezas Artesanales con un nivel considerable de innovación, se tendrá en cuenta que: *el uso de las hierbas, flores, frutos, vegetales y especias se utilizaban originariamente para dar sabor y proteger la cerveza de las bacterias* (Hughes, Hierbas, flores, frutos y especias, 2014); es importante destacar que estas características se convierten en el factor diferenciador para este tipo de cervezas, ya que las Cervezas Artesanales que actualmente se comercializan en el país no contiene este tipo de ingredientes; a lo largo del desarrollo de esta fuerza se encontrarán productos que incluyen estas características. La consultora apoyada en el Libro, "Como elaborar Cerveza Casera", diseñó la Tabla 20, para ilustrar al lector una idea clara de estos ingredientes innovadores,

Tabla 20 Hierbas, flores, frutos y especias

IMAGEN	NOMBRE	DESCRIPCION
	<p><b>Semillas de Cardamomo</b></p>	<p>El cardamomo complementa los sabores de coriandro, comino y agrios. Ingrediente muy popular en las cervezas belgas.</p>
	<p><b>Semillas de Cilantro</b></p>	<p>Generalmente va acompañado de cascara de naranja amarga en las cervezas tipo Witbiers.</p>
	<p><b>Anís Estrellado</b></p>	<p>Se utiliza generalmente en las cervezas tipo Ale para dar un sabor acre y dulce</p>
	<p><b>Flores de Saúco</b></p>	<p>Genial en las cervezas tipo Ale, las flores de sauco pueden llegar a dominar el sabor de la cerveza por eso se recomienda adicionarlas en pocas cantidades.</p>

	<p><b>Frambuesas</b></p>	<p>Funciona muy bien en las cervezas de trigo y en las agrias para dar un carácter dulce y afrutado.</p>
	<p><b>Chile</b></p>	<p>Se utiliza en la mayoría de los casos en las cervezas mexicanas, tipo Lager para dar un sutil retrogusto seco y una ligera quemazón.</p>
	<p><b>Canela en Rama</b></p>	<p>La canela da un sabor y aroma muy festivo, se recomienda utilizarla en cervezas oscuras con mucho cuerpo.</p>
	<p><b>Piel de Naranja</b></p>	<p>Se utiliza en cervezas festivas y fuertes para dar un carácter tipo cointreau.</p>
	<p><b>Hojas de Lima Kaffir</b></p>	<p>Da un sabor y aroma especiados, confieren un sabor agrio a la cerveza.</p>
	<p><b>Bayas de Saúco</b></p>	<p>Son muy populares en la elaboración de vinos, las bayas de sauco dan un sabor a oporto que funciona muy bien en las cervezas fuertes.</p>

Elaboración propia de la consultora, Información extractada de (Hughes, Hierbas, Flores, Frutos y Especies, 2014)


A continuación la consultora plantea la información relevante a tener en cuenta al momento de seleccionar el proveedor para ejecutar la actividad comercial de importación de Cerveza Artesanal.

Mediante Observación Directa, el día 3 de febrero, la consultora exploró el mercado de las Cervezas Artesanales en supermercados de cadena como: Publix, Wal-Mart en la ciudad de Miami y el 8 de febrero en el Corte Inglés y Mercadona de la ciudad de Madrid, con el fin de identificar los productos potenciales en dichos lugares que pueden ser atractivos para el mercado cervecero Colombiano. Estos proveedores están organizados en la Tabla 21 por países de origen.

Tabla 21 Cervezas Artesanales a nivel mundial

<b>ALEMANIA</b>	
	<p><b>Cervecería: Kronenbrauerei Wahl</b>  <b>Cerveza: Cannabia</b></p> <p>Tipo: Lager            Ingredientes: Cáñamo orgánico. (Cannabis)            ALC/VOL: 5 %            Contenido: 33cl</p> <p>Descripción Comercial: Nació en marzo de 1996, cuando Alemania autorizó oficialmente el cultivo de cáñamo (cannabis). Esta cerveza contiene una combinación secreta, se elabora con cáñamo en lugar de cebada, es seleccionada y cosechada orgánicamente. Su secreto especial es el cáñamo orgánico. Su contenido de proteína se estabiliza de forma natural para conseguir una conservación más larga.</p>
<b>BELGICA</b>	
	<p><b>Cervecería: Brouwerij De Keersmaecker</b>  <b>Cerveza: Mort Subite Framboise</b></p> <p>Tipo: Ale            Ingredientes: Extracto de frambuesa.            ALC/VOL: 4.5%            Contenido: 250ml</p> <p>Descripción Comercial: Cerveza aromatizada con extracto de frambuesa, la fruta le da ese toque de aroma fresco y dulzón, y un color rosa muy intenso. Las frambuesas (u otras frutas) se añaden a una cerveza tipo Lambic básica, tras haber sufrido una fermentación espontánea procedente de levaduras salvajes del ambiente. Después se deja macerar más de seis semanas, lo</p>

	<p>que produce una re-fermentación (en barricas de roble al aire libre) debido a los azúcares de la fruta. El sabor de la fruta le da un color rojizo. Luego del embotellado se deja madurar un tiempo. Todo el proceso puede durar hasta dos años y el estilo puede ser seco de tendencia dulce.</p>
	<p><b>Cervecería: Dupont Brasserie</b>  <b>Cerveza: Biere de Miel</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Miel y azúcar orgánica  ALC/VOL: 8%  Contenido: 25cl y 75cl.</p> <p>Descripción Comercial: Es una cerveza de alta fermentación con re-fermentación en la botella, esta cerveza ámbar contiene fuertes aromas de miel pronunciadas que le dan carácter a su sabor.</p> <p>El azúcar de la miel orgánica y el proceso de re-fermentación real en la botella permiten que se prolongue durante mucho tiempo haciendo una cerveza realmente compleja.</p>
	<p><b>Cervecería: Brasserie à Vapeur</b>  <b>Cerveza: Cochonette</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Naranja, cilantro y achicoria.  ALC/VOL: 5.4%  Contenido: 33cl</p> <p>Descripción Comercial: Es una cerveza orgánica, sin filtrar y en sus botellas aparece la fecha de caducidad. Hay que consumirla rápidamente porque se va fermentando en la botella. Su sabor es "primitivo", algo amargo pero muy rica para los paladares más exigentes y deja muchísima espuma. El color es más bien ambarino, ni muy clara, ni muy oscura. Sabor especiado con naranja, cilantro y achicoria.</p>
	<p><b>Cervecería: Les Artisan Brasseurs/Brasserie Mibrana</b>  <b>Cerveza: La Marlagne Blanche</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Cilantro  ALC/VOL: 4.8%  Contenido: 33cl</p> <p>Descripción Comercial: Es una cerveza blanca o de trigo, color limonada con matices fangosos. Aroma a cilantro. Sabor tenue, como a gaseosa con un toque especiado.</p>

<b>REINO UNIDO</b>	
	<p><b>Cervecería: Black Sheep</b> <b>Cerveza: Black Shep Ale</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Frutas condimentadas  ALC/VOL: 4.4%  Contenido: 500ml</p> <p>Descripción Comercial: Cerveza premium filtrada y pasteurizada en botella. Aroma a fruta condimentada y sabor malteado agridulce con final seco, largo y amargo.</p>
	<p><b>Cervecería: Black Sheep</b> <b>Cerveza: Black Sheep Riggwelter</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Malta tostada y Banano  ALC/VOL: 5.7%  Contenido: 500ml</p> <p>Descripción Comercial: Cerveza filtrada y pasteurizada en botella. Predomina un aroma a malata tostada y banana, su sabor es fuerte y refrescante con final crujiente de malta tostada.</p>
<b>REPUBLICA CHECA</b>	
	<p><b>Cervecería: Pivovary Lobkowicz</b> <b>Cerveza: Cerna Hora Lezak</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Arándanos y Bayas  ALC/VOL: 4.3%  Contenido: 500ml</p> <p>Descripción Comercial: La fábrica de Cerna Hora funciona desde 1530, produce esta refrescante cerveza de arándanos con aroma seco a bayas, de color rojizo y espuma rosada.</p>
<b>ITALIA</b>	
	<p><b>Cervecería: Birra Artigianale Baladin</b> <b>Cerveza: Le Baladin Wayan</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Pimientos, pera, bergamota.  ALC/VOL: 5.8%  Contenido: 33cl, 75cl, 150cl y 300cl.</p> <p>Descripción Comercial: El equilibrio y la amargura es un</p>

	<p>factor diferenciador proporcionado por esas muchas especias presentes en la elaboración de esta cerveza. Es una inusual combinación de especias y hierbas.</p>
	<p><b>Cervecería: Birra Artigianale Baladin</b>  <b>Cerveza: Le Baladin Nora</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Jengibre, y cítricos  ALC/VOL: 6.8%  Contenido: 33cl, 75cl, 150cl y 300cl.  Descripción Comercial: Le Baladin Nora habla de historia antigua, la gente y las pirámides nómadas, especias y Kamut, que significa "el alma de la tierra" en el antiguo Egipto. Su caliente, color naranja-ámbar se complementa con una cabeza de altura que libera notas de aromas orientales, jengibre y cítricos.</p>
	<p><b>Cervecería: Birra Artigianale Baladin</b>  <b>Cerveza: Le Baladin Isaac</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Cilantro y naranjas  ALC/VOL: 5%  Contenido: 33cl, 75cl, 150cl y 300cl  Descripción Comercial: La espuma cremosa, el intencionalmente nublado, color albaricoque y el olor de la levadura y de cítricos, que se funden con armonías picantes de cilantro y las naranjas peladas, llaman toda la atención de quien consume esta cerveza. Refrescando al paladar, tiene un cuerpo ligero y es muy fácil de beber.</p>
<b>SUIZA</b>	
	<p><b>Cervecería: BFM (Brasserie des Franches-Montagnes)</b>  <b>Cerveza: BFM La Dragonne</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Vino, galletas, uvas pasas y almendras  ALC/VOL: 7.5%  Contenido: 33cl  Descripción Comercial: Después de la primera fermentación con la miel; la canela, anís, cáscara de naranja, clavo de olor,</p>

	<p>Cardamomo, cilantro y enebro se añaden al tanque de maduración. La cerveza se calienta a 167 F para obtener todas las especias consumadas en el líquido.</p> <p>La Dragonne no tiene ninguna carbonatación y está para ser consumida sólo caliente para disfrutar de la intensidad y el equilibrio de todos los sabores y aromas.</p>
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	
	<p><b>Cervecería: Magic Hat</b>  <b>Cerveza: Apple Pie Ale</b></p> <p>Tipo: Ale</p> <p>Ingredientes: Vainilla, canela, nuez moscada y manzanas frescas</p> <p>ALC/VOL: 4.3%</p> <p>Contenido:33cl</p> <p>Descripción Comercial: se elabora con la vainilla, la canela, la nuez moscada y frescas manzanas Champlain Orchard ,la Pie Ale Apple está llena de aromas y especias que perduran en la memoria.</p>
	<p><b>Cervecería: Magic Hat</b>  <b>Cerveza: Cucumber HICV Hibiscus Ale</b></p> <p>Tipo: Ale</p> <p>Ingredientes: Pepino y espigas de Hibiscus</p> <p>ALC/VOL: 4.0%</p> <p>Contenido:33cl</p> <p>Descripción Comercial: Cerveza suave elaborada con malta y un crujiente sabor, cítrico. La pieza final de su existencia poética es una pizca de pepino fresco combinado con la menor de las espigas hibisco.</p>
	<p><b>Cervecería: Blue Dawg Brewings</b>  <b>Cerveza: Wild Blue</b></p> <p>Tipo: Lager</p> <p>Ingredientes: Arándanos</p> <p>ALC/VOL: 8%</p> <p>Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Wild Blue es una cerveza de mora azul que fusiona el jugo de esta fruta con lúpulos americanos y alemanes de primera calidad, malta de cebada y granos de cereales</p>



	<p><b>Cervecería: Blue moon Brewing company</b>  <b>Cerveza: Blue Moon First Peach Ale</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Melocotones y cilantro  ALC/VOL: 45.6%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Con un pie en invierno y otro en primavera, se elabora esta Brown Ale-belga inspirada con los primeros melocotones de la temporada y el cilantro. Tiene un sabor agrio equilibrado por maltas y caramelo para los días más frescos y notas de durazno para los más cálidos.</p>
	<p><b>Cervecería: Blue moon Brewing company</b>  <b>Cerveza: Blue Moon Pumpkin</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Calabaza, canela, nuez moscada, clavos y pimienta de Jamaica  ALC/VOL: 5.7%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: En 1995, se creó la primera cerveza de estación: de otoño-calabaza Ale. Fue tan popular que se convirtió en la primera cerveza de calabaza disponible a nivel nacional. Cosecha de calabaza Ale, como se llama ahora, se hace con calabaza y especias de canela, nuez moscada, clavo y pimienta de Jamaica.</p>
	<p><b>Cervecería: Blue moon Brewing company</b>  <b>Cerveza: Blue Moon Agave Blonde Ale</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Agave y trigo blanco  ALC/VOL: 5.6%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: La inspiración de esta cerveza consistió en visitar los campos de agave y la degustación de cervezas locales que utilizan el néctar de agave natural. Por suerte, se elaboró la Blue Moon® Agave Rubia. El néctar de agave es un edulcorante natural similar a la miel, pero con un sabor a nuez. Esta cerveza se elabora con miel de agave y trigo blanco para una dulzura sutil y un sabor equilibrado, con un acabado liso.</p>



**Cervecería: Blue moon Brewing company**

**Cerveza: Caramel Apple Spiced Ale**

Tipo: Ale

Ingredientes: Manzanas, canela, nuez moscada y maltas de caramelo

ALC/VOL: 5.8%

Contenido: 12fl oz

Descripción Comercial: Para preparar esta cerveza se mezcla el jugo de manzana con canela, nuez moscada y maltas caramelo para un sabor lleno de especias. La mezcla estacional de especias y maltas caramelo resaltar el sabor crujiente de manzana para despertar el gusto de otoño.



**Cervecería: Blue moon Brewing company**

**Cerveza: Gingerbread Spiced Ale**

Tipo: Ale

Ingredientes: Jengibre, canela y melaza

ALC/VOL: 5.8%

Contenido: 12fl oz

Descripción Comercial: No hace mucho tiempo, esta casa cervecera pidió a los fans sugerencias de ingredientes para una nueva edición limitada de invierno que mejor se ajustara a la temporada. Después de un montón de grandes sugerencias y degustaciones, Gingerbread Spiced Ale llegó a la cima. Con sabores de jengibre, la canela y la melaza, está claro por qué eligieron este brebaje invernal.



**Cervecería: DogFish**

**Cerveza: Aprihop**

Tipo: Lager




Ingredientes: Albaricoque

ALC/VOL: 7.0%

Contenido: 12fl oz





Descripción Comercial: Aprihop es una cerveza frutal, con mucho lúpulo, es una IPA estilo americana hecha con malta Pilsen y Cristal y con una gran cantidad de lúpulo con un idóneo método "continuous hopping". El sabor es complementado con la adición de albaricoque. Después de la fermentación se le agrega una irresponsable cantidad de lúpulo Amarillo. La cerveza tiene aroma herbal con el albaricoque jugando un papel complementario. El sabor está bastante pronunciado a lúpulo y su amargura es controlada por la exacta cantidad de malta dulce y tonos frutales. Esta es una de las más populares cervezas de temporada y se ha estado

	<p>haciendo cada primavera por bastante tiempo. Esta cerveza sale al mercado cada Marzo y se encuentra en el anaquel hasta Mayo.</p>
	<p><b>Cervecería: DogFish</b>  <b>Cerveza: Punkin Ale</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Calabaza y azúcar morena  ALC/VOL: 7.0%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Una Brown ale con ligeros toques de calabaza y azúcar morena. Se elabora la Punkin Ale con pulpa de calabaza, azúcar morena orgánica y especias. Esta es la cerveza perfecta para calentarse en la temporada de frío. Punkin Ale es nombrada así por un evento muy famoso local en el sur de Delaware, Punkin Chunkin. De hecho, Punkin Ale hizo su debut y ganó el primer premio en el concurso de mejor receta en el Punkin Chunkin de 1994 y sí, eso fue 6 meses antes de abrir las puertas de la cervecería. Es lanzada a partir de los primeros días de Septiembre cada año. Cuando la encuentres, compra de más porque normalmente se agotan para el día de Acción de Gracias.</p>
	<p><b>Cervecería: DogFish</b>  <b>Cerveza: Festina Pêche</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Cultivos lácticos y jarabe de frambuesa  ALC/VOL: 4.5%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Una refrescante neo-BerlinerWeisse fermentada con duraznos. Tristemente, solo hay pocas cervecerías en Berlín que siguen produciendo el estilo Berliner Weissebier que se caracteriza por su intensa acidez (algunos dicen que es agria). Esta cerveza es tradicionalmente fermentada con cultivos lácteos para producir su acidez o carácter a manzana verde. Se le agrega el lúpulo delicadamente, con su color pálido y es servida como un aperitivo en el verano. Para suavizar la acidez intensa, la Berliner Weissebier es tradicionalmente servida con un poco de esencia de aspérula o jarabe de frambuesa. En la Festina Pêche los azúcares naturales del durazno son destruidos por la levadura, por ello la complejidad frutal se agrega tanto al aroma como al sabor, por eso no hay necesidad de agregarle esencia o jarabe como a las Berliner Weissebier tradicionales.</p>

	<p><b>Cervecería: Boston Beer Company</b>  <b>Cerveza: Cold Snap</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Cilantro, naranja y ciruelas  ALC/VOL: 5.3%  Contenido: 12fl oz  Descripción Comercial: Esta refrescante sin filtrar Ale Blanca despierta su trigo suave con el complemento brillante de especias de primavera. De la dulzura sutil de la piel de naranja y ciruela a la picadura picante de cilantro molido fresco, la mezcla de especias celebra la llegada de la primavera.</p>
	<p><b>Cervecería: Boston Beer Company</b>  <b>Cerveza: Winter Lager</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Cascaras de naranja, jengibre y canela  ALC/VOL: 5.6%  Contenido: 12fl oz  Descripción Comercial: Negrita y con rico sabor, con un toque de picante, Samuel Adams Winter Lager es una maravillosa manera de disfrutar de las noches frías que acompañan la temporada.</p>
	<p><b>Cervecería: Boston Beer Company</b>  <b>Cerveza: White Christmas</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Cascaras de naranja, nuez moscada y canela  ALC/VOL: 5.8%  Contenido: 12fl oz  Descripción Comercial: Un momento especial del año exige un brebaje especial. Este brebaje combina la frescura de una cerveza de color blanco con la calidez de las especias para vacaciones familiares.</p>

	<p><b>Cervecería: Boston Beer Company</b>  <b>Cerveza: Porch Rocker</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Limón recién exprimido  ALC/VOL: 3.4%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Tradicionalmente una mezcla de cerveza y limonada, que combina la frescura de una cerveza dorada Helles con una mezcla de limones para crear un sabor fuerte y picante recién exprimido perfecto para los largos días todavía fugaces de verano.</p>
	<p><b>Cervecería: Boston Beer Company</b>  <b>Cerveza: Harvest Pumpkin Ale</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Calabaza, jengibre, canela y nuez moscada  ALC/VOL: 4.4%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Pulpa de calabaza y especias como jengibre, canela y nuez moscada dan a esta cerveza un carácter suave, abundante y acogedor perfecto para los días más nítidos de otoño.</p>
	<p><b>Cervecería: Boston Beer Company</b>  <b>Cerveza: Summer Ale</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Cascaras de limón y pimienta  ALC/VOL: 4.2%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Crujiente y picante con refrescante cáscara de limón y una pizca de pimienta de Granos raros del Paraíso. Noble lúpulo y especias para una cerveza animada que es perfecto en un día de verano.</p>
	<p><b>Cervecería: Boston Beer Company</b>  <b>Cerveza: Utopías</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Jarabe de Manzana  ALC/VOL: 2.2%  Contenido: 500ml</p> <p>Descripción Comercial: Dulce fuego, con una rica malta y madera complejidad, Samuel Adams Utopías es diferente a cualquier otra bebida en el mundo.</p>


	<p><b>Cervecería: Shocktop Beer</b>  <b>Cerveza: Shockolate Wheat.</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Cacao y Vainas de vainilla  ALC/VOL: 4.3%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Top Shockolate trigo es un estilo belga, sin filtrar, notas de cacao y vainas de vainilla. Esta cerveza ofrece un rico color oscuro, y un acabado suave y cremosa</p>
	<p><b>Cervecería: Shocktop Beer</b>  <b>Cerveza: Pumpkin Wheat</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Calabaza, nuez moscada, canela y clavos  ALC/VOL: 4.8%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Combina el buen gusto de los sabores de otoño. Inicialmente se elaboró una cerveza de trigo al estilo tradicional belga y luego se le adicionó calabazas maduras y una variedad de especias otoñales, incluyendo la nuez moscada, la canela y el clavo de olor, para una cerveza de trigo y calabaza refrescante y suave que capta plenamente todos los sabores de otoño.</p>
	<p><b>Cervecería: Shocktop Beer</b>  <b>Cerveza: Lemon Shandy</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Cascaras de limón, cilantro y limonada natural  ALC/VOL: 3.8%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Combinación de cáscaras de cítricos, cilantro, sabor limonada natural y una pizca de azúcar para una dulzura sutil.</p>
	<p><b>Cervecería: Shocktop Beer</b>  <b>Cerveza: Honeycrisp Apple Wheat</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Sidra dulce  ALC/VOL: 4.2%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Elaborada con trigo belga y sidra dulce, con sabor Honeycrisp natural. Este brebaje sin filtrar es perfecto en un día soleado.</p>



	<p><b>Cervecería: Shocktop Beer</b>  <b>Cerveza: Raspberry Wheat</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Frambuesa  ALC/VOL: 6.0%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Frambuesa y trigo que ofrece un sabor superior. Este estilo de cerveza belga tradicional se elabora con esencia de frambuesa. Es esta combinación le da un sabor crujiente y distintivo. Esta cerveza de trigo sin filtrar tiene un color-luz dorada y un acabado suave.</p>
	<p><b>Cervecería: Shocktop Beer</b>  <b>Cerveza: Honey Bourbon Wheat</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Miel, malta y caramelo  ALC/VOL: 4.8%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Este estilo de cerveza Belga sin filtrar se elabora con miel, malta caramelo, y es criado sobre las duelas de barril bourbon para el equilibrio perfecto entre sabor y frescura durante todo el año.</p>
	<p><b>Cervecería: Shocktop Beer</b>  <b>Cerveza: Twisted Pretzel Wheat</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Panadería fresca, aroma de Pretzels  ALC/VOL: 5.3%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Esta nueva cerveza ofrece el delicioso sabor y aroma de pretzels-panadería fresca en un estilo belga, cerveza de trigo sin filtrar.</p>
	<p><b>Cervecería: Shocktop Beer</b>  <b>Cerveza: Spiced Banana Wheat.</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Miel, azúcar morena y banano  ALC/VOL: 5.2%  Contenido: 12fl oz</p> <p>Descripción Comercial: Esta cerveza es un regalo de gran cuerpo, dulce que combina los sabores de maltas caramelo, miel, azúcar moreno y el banano. El resultado es un estilo belga cerveza de trigo sin filtrar con un acabado suave cremoso a caramelo, plátano dulce y aroma sutil.</p>

<b>ESPAÑA</b>	
	<p><b>Cervecería: Tierra de frontera.</b>  <b>Cerveza: Pale Ale</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Frutas maduras  ALC/VOL: 4.5%  Contenido:33cl</p> <p>Descripción Comercial: Notablemente limpia, y de color ámbar profundo. Espuma cremosa y persistente. Aroma con notas dulces de caramelo y frutas maduras, que persiste inicialmente en boca, para dar paso a un largo final, seco y amargo. Cuerpo ligero/ medio.</p>
	<p><b>Cervecería: Tierra de frontera.</b>  <b>Cerveza: Mariloli</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Frutas maduras  ALC/VOL: 3.8%  Contenido:33cl</p> <p>Descripción Comercial: Color dorado pálido y cierta opacidad. Aroma sutil con ésteres afrutados. Perfil orientado a un balance lúpulado, con notas herbales, florales y cítricas. Confiere a la cerveza un carácter divertido y seco, que unido a su levedad, hacen de Mariloli una cerveza ligera y refrescante, ideal para los veranos del sur.</p>
	<p><b>Cervecería: Tierra de frontera.</b>  <b>Cerveza:</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Café, regaliz y chocolate  ALC/VOL: 4.5%  Contenido:33cl</p> <p>Descripción Comercial: Color marrón profundo, con destellos rojizos. Aroma dominado por las maltas tostadas, con notas torrefactas a café, regaliz e incluso chocolate. En boca vuelven a aparecer de manera más decidida estos atributos, destacando por encima de todos un agradable y equilibrado toque a café, relleno por el dulzor de las maltas caramelizadas, y culminado con un largo final, seco y amargo. Cuerpo ligero/ medio.</p>
<p><b>Nota:</b> Tierra de Frontera no cesa en su objetivo de acercar una cerveza de calidad a un público interesado en descubrir nuevos sabores y experiencias. Por eso, recientemente han presentado un nuevo formato y un nuevo servicio: Cervezas Artesanales con personalización de etiquetas para bodas.</p>	



	<p>Cerveza para Bodas</p> <p>Etiqueta personalizada con vuestros nombres y fecha de la boda</p>
	<p><b>Cervecería: Son</b> <b>Cerveza: Pampa</b></p> <p>Tipo: Lager Ingredientes: Chocolate y Café ALC/VOL: 4.8% Contenido: 33cl</p> <p>Descripción Comercial: De color marrón con cabeza de espuma compacta de color crema. Se aprecian los lúpulos típicamente ingleses, aroma herbal y especiado, dando paso a maltas caramelizadas y sutilmente chocolate y café. En boca se notan los lúpulos terrosos que se balancean bien con las maltas oscuras; notas de caramelo, chocolate y una pizca de café. Cerveza para disfrutar tranquilamente en esos días más frescos.</p>
	<p><b>Cervecería: Son</b> <b>Cerveza: Nelson</b></p> <p>Tipo: Lager Ingredientes: Frutas tropicales ALC/VOL: 5.3% Contenido: 33cl</p> <p>Descripción Comercial: Color ámbar muy oscuro, con cabeza de espuma compacta de color beige marronáceo. En aroma encontramos el característico lúpulo Nelson Sauvín, con un fondo de aromas tropicales. En boca sentimos el cosquilleo de las burbujas, después la intensidad de sabores aumenta, dando paso a un amargor considerable. Cerveza compleja.</p>
	<p><b>Cervecería: Son</b> <b>Cerveza: Mayo 15:37</b></p> <p>Tipo: Lager Ingredientes: Nuez moscada y caramelo ALC/VOL: 6.8% Contenido: 33cl</p> <p>Descripción Comercial: Color ámbar oscuro, con cabeza de espuma compacta de color beige. En aroma encontramos la característica levadura Saison, con un fondo de lúpulo y flores.</p>

	<p>En boca sentimos el cosquilleo de las burbujas, después la intensidad de sabores aumenta, dando paso a un leve amargor. Cerveza refrescante y compleja.</p>
	<p><b>Cervecería: Gisberga</b>  <b>Cerveza: Trigo</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Limón, naranja, vainilla y canela  ALC/VOL: 4.8%  Contenido: 33cl</p> <p>Descripción Comercial: Apariencia; cerveza rubia de color amarillo pajizo intenso, de espuma abundante y nacarada. Con una burbuja fina y constante. Su aroma, de una intensidad moderada, nos evoca frutas cítricas entre las que destaca el limón además de la piel de naranja. Contiene aromas especiados de vainilla y en segundo plano de canela. También podemos apreciar notas lácticas como la crema pastelera. En la boca la sensación de dulzor es breve y deja paso a una acidez refrescante para acabar con un amargor suave pero seco y persistente. En la lengua notamos el cosquilleo típico de una carbonatación generosa. Una sensación aterciopelada nos habla de su textura. Los aromas retronasales recuerdan a las galletas de canela o los barquillos.</p>
	<p><b>Cervecería: Gisberga</b>  <b>Cerveza: Porter</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Frutos secos, chocolate, café, regaliz, plátano y manzana roja.  ALC/VOL: 4.5%  Contenido: 33cl</p> <p>Descripción Comercial: Apariencia; cerveza negra con reflejos rubíes de espuma generosa color crema. Debido a la intensidad del color no es posible apreciar la finura de su burbuja. Su aroma nos habla de frutos secos, chocolate y crema, principalmente. Aunque el café y el regaliz están presentes acompañados de un aroma frutal que recuerda a plátano y a manzana roja sobre una base de yogurt (sobre todo al agitar la copa)</p> <p>En boca su goloso dulzor no tarda en dejar paso a una ligera acidez que resalta el amargor típico del cacao y de los cereales muy tostados. El final es eminentemente seco. Su cuerpo es de una densidad notable aunque no abrumadora y posee una</p>

	<p>textura cremosa con una leve sensación terrosa. Los aromas retronasales confirman lo que anuncia el aroma por la vía directa; cacao, frutos secos y frutas maduras. Se trata de una cerveza muy larga, su sabor perdura. Es una cerveza compleja y a la vez muy bebible por la gran armonía entre dulces y amargos, aunque finalmente es el amargo el que predomina.</p>
	<p><b>Cervecería: Dougalls</b>  <b>Cerveza: Leyenda</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Pasas, melocotón, pomelo y mandarina.</p> <p>ALC/VOL: 5.8%  Contenido: 330ml</p> <p>Descripción Comercial: Cerveza extra especial, de color ambarino, es totalmente cristalina y muy traslúcida, gracias a la malta Crystal, y prácticamente sin carbónico aparente. Su espuma es blanquecina y ligeramente anaranjada, abundante, consistente y bastante duradera. De aroma bastante lúpulada, fresco, floral, dulce y afrutado, con notas a melocotón.</p> <p>De cuerpo medio/lleño, destaca por una excelente textura cremosa y aterciopelada, sin duda lo mejor de ésta Dougall's Leyenda. Su sabor es maltoso y cítrico, con notas a caramelo, pasas, melocotón, pomelo y mandarina.</p>
	<p><b>Cervecería: Dougalls</b>  <b>Cerveza: 942</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Mango, melocotón, pino</p> <p>ALC/VOL: 4.2%  Contenido: 330ml</p> <p>Descripción Comercial: La 942 (Nueve Cuatro Dos) es una cerveza Rubia de tipo Ale o de alta fermentación, sin pasteurizar ni filtrar, sin estabilizantes de espuma, sin conservantes. con azúcares obtenidos exclusivamente de la malta, totalmente natural.</p> <p>Tampoco tiene gas añadido por lo que su gas se ha producido íntegramente durante la fermentación en botella.</p> <p>De color rubio dorado y ligeramente turbia es una cerveza aromática con apuntes cítricos y florales que nos acercan al Mango. Es una cerveza muy suave y equilibrada</p>

 <p>Domus Regia</p>	<p><b>Cervecería: Domus</b>  <b>Cerveza: Regia</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Galleta y pan  ALC/VOL: 3.2%  Contenido: 75cl</p> <p>Descripción Comercial: Es la primera de la saga Domus, es una English Pale Ale muy equilibrada y suave, de color cobrizo, agradable aroma a malta y lúpulo noble y gusto a galleta y pan con un suave amargor en balance. Es la cerveza para cualquier momento del día.</p>
 <p>Domus Summa</p>	<p><b>Cervecería: Domus</b>  <b>Cerveza: Summa</b></p> <p>Tipo: Lager  Ingredientes: Chocolate y miel  ALC/VOL: 4.3%  Contenido: 75cl</p> <p>Descripción Comercial: Su color marrón oscuro, aroma complejo de miel y chocolate con un leve toque torrefacto y sabores plenos a malta, caramelo y retrogusto de café, con la miel también presente. Perfecta para disfrutarla en esos buenos momentos de tranquilidad al caer la tarde.</p>
 <p>Domus Aurea</p>	<p><b>Cervecería: Domus</b>  <b>Cerveza: Aurea</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Frutas tropicales y cítricas  ALC/VOL: 4.8%  Contenido: 75cl</p> <p>Descripción Comercial: India Pale Ale color amarillo-dorado, con un amplio e intenso abanico de aromas procedentes de las más selectas variedades de lúpulos americanos que tanto recuerdan a frutas tropicales y cítricas.</p>
 <p>PACIFIC Ale</p>	<p><b>Cervecería: Domus</b>  <b>Cerveza: Pacific Ale</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Selección de lúpulos procedentes de Oceanía.  ALC/VOL: 5.0%  Contenido: 75cl</p> <p>Descripción Comercial: Cerveza elaborada en colaboración con Marina's brothers de Blanes. Su botella viene con tapón mecánico. El nombre Pacific hace referencia a la cuidada selección de lúpulos procedentes de Oceanía, que hacen de</p>

	<p>Pacific una auténtica explosión de aromas exóticos y tropicales. De espuma robusta y cuerpo medio, Pacific es una cerveza única elaborada en la fábrica de Toledo.</p>
<p>Nota: Domus y las bodegas Gómez-Caro han creado la Crema de Cerveza Domus. Se trata de una bebida similar a las cremas de orujo o de whisky, pero elaborada a partir de lúpulos y otros elementos presentes en la cerveza.</p>	
	
	<p><b>Cervecería: Heineken España</b>  <b>Cerveza: Desperados</b></p> <p>Tipo: Ale  Ingredientes: Sabor a tequila  ALC/VOL: 5.9%  Contenido:33cl</p> <p>Descripción Comercial: Desperados es la primera cerveza en el mundo con Sabor a Tequila. Una combinación única de color dorado, cerveza rubia y con cuerpo, con un toque de sabor a tequila para alcanzar un balance perfecto de cerveza premium de sabor distinto, ligeramente amarga y con toques cítricos refrescantes.</p>

Fuente: Elaboración propia de la consultora. Información extractada de (Obra Colectiva, 2014)

Con respecto a la tabla anterior, la consultora en reunión con el Gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, visualizan un gran potencial en la comercialización de Cervezas Artesanales, producto que representa una gran oportunidad en el país.

Recientemente el Periódico El Espectador, publicó un informe en el que se destaca el crecimiento de la industria cervecera, la cual representa aproximadamente el 0.5% del Producto Interno del País, (PIB), (Schipani, Andres, 2015) . De igual manera en Colombia se han aplicado modelos muy europeos a la cultura de la cerveza; por citar un ejemplo se destaca el caso de la creación de Pub's (Public Houses), modelo que proviene de Inglaterra y que se instala cada vez

con mayor popularidad en Colombia, generando una experiencia más satisfactoria al consumidor gracias a la gran variedad de sabores y calidad que encuentra en este producto.

Ciudades foco para la comercialización de Cerveza Artesanal, según la revista *Diners*, son Bogotá, Cali, Medellín y Tunja (Sabogal, Hugo, 2013). La revolución de las Cervezas Artesanales en el país, ha llevado a los empresarios a no dejarse tomar ventaja es por ello que continuamente están en la búsqueda de nuevos productos, interesantes y atractivos al consumidor.

Es aquí donde la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz identifica un nicho de mercado muy sugestivo y seductor, pues de acuerdo con el análisis que hasta ahora se ha planteado se observa que aunque la oferta de Cervezas Artesanales en el país es buena, su cobertura es insuficiente y no se presenta ese grado de innovación y diferenciación que atrae al consumidor y que permite como en otros países esa diversificación en la elección del producto. La cultura de las Cervezas Artesanales nace aproximadamente 12 años en Colombia, y desde entonces los consumidores han aprendido a apreciar este tipo de cervezas, a conocerlas y a buscar en ellas nuevos sabores y sensaciones.

Como se mencionó anteriormente, la cultura cervecera está ligada también al crecimiento de la industria gastronómica, otro factor relevante que debe tener en cuenta la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz. No se pueden dejar de lado las tendencias que denota este producto; los productos tipo premium tiene gran acogida en el mercado, los bares, restaurantes y Pub's están liderando los sitios de consumo de este producto así como el crecimiento que ha demostrado la Cerveza Artesanal son factores que indican un panorama muy agradable para el ingreso de una nueva Cerveza Artesanal.

Se pueden extraer de la tabla anterior 52 productos con altos valores de diferenciación, se destaca la innovación y el desarrollo que cada una de estas casas cerveceras aplica a sus productos dando como resultado una bebida llena de carácter denotado por la variedad de sabores que se encuentran en cada uno de ellas.

Para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz fue muy interesante el desarrollo de este ejercicio ya que permite visualizar con detenimiento como estas casas cerveceras elaboran sus productos teniendo en cuenta varios factores como lo son, la estación del año y sus respectivos frutos, especias, vegetales y demás, que cada país produce, lo que conlleva a que las cervecerías elaboren sus productos en muchos casos como Cervezas Artesanales de ediciones limitadas.

De la fuerza Poder de los Proveedores, la consultora y el Gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, apoyados en la información recopilada, observan con gran interés los productos de la Cervecería Boston Beer Company, solicitan muestras comerciales y catan las diferentes cervezas ofertadas por ellos, a través de la Hoja de Catas, anexa en Apéndice G, escriben los resultados y proceden a seleccionar los productos más atractivos en el siguiente orden:

Cerveza Harvest Pumpkin Ale, elaborada a base de Pulpa de calabaza y especias como jengibre, canela y nuez moscada ingredientes que dan a esta cerveza un carácter suave.

Cerveza Porch Rocker, es una cerveza bastante sedimentada, combina la frescura de una cerveza dorada tipo Helles con una mezcla de limones para crear un sabor fuerte y picante recién exprimido. Gracias a que Colombia goza de un clima tropical, en el cual predomina en la mayoría de regiones el calor y la brisa este tipo de producto puede adaptarse con mucha facilidad a los gustos del consumidor.

Por último es considerada la cerveza Winter Lager de la misma casa cervecera, elaborada a base de cáscara de naranja, jengibre y canela; cerveza muy llamativa por la combinación de sus ingredientes.

Boston Beer Company se ha establecido como una de las grandes cervecerías de especialidades y gran antecesora del movimiento de Cerveza Artesanal en Estados Unidos, ubicada en Boston, Massachusetts (EE.UU.), sus cervezas se comercializan bajo el nombre Samuel Adams. Sus cervezas han sido galardonadas varias veces por su calidad de Monde

Selection, han ganado premios en la competición internacional europea Beer Star, han recibido galardones en la Competencia internacional de la Copa Mundial de la Cerveza en la Gran Fiesta de la Cerveza Americana de Estados Unidos y finalmente han sido reconocidos en la Competencia internacional de la Copa Mundial de la Cerveza. Se destaca que este proveedor posee un gran poder de negociación gracias a su trayectoria y experiencia en el mercado de Cervezas Artesanales.

Posterior al análisis y reunión con el Gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz la consultora contactó al proveedor Boston Beer Company con el fin de solicitar respuesta a cotización ser tenida en cuenta por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz; los resultados serán presentadas en la Ruta de Soluciones de la presente consultoría.

En general, esta fuerza representa una gran oportunidad para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, si se considera que la mayoría de concentración de proveedores están ubicados en países socios comercialmente de Colombia y que gracias a ello, estos beneficios se pueden ver repercutidos específicamente en el valor final del producto al consumidor. Adicional a que estos proveedores presentan un portafolio de productos muy variado e interesante, del cual es difícil extraer los mejores productos dado que todos ellos contienen ingredientes de mucha relevancia para este sector representados en términos de innovación y competitividad.

Para finalizar, es muy importante tener en cuenta que Estados Unidos y Colombia tienen un Tratado de Libre Comercio, que el ingreso de cerveza tiene un 0% de arancel maximizando así las oportunidades competitivas del sector, que la posición geográfica entre los dos países es muy favorable y que los beneficios de la firma de este tratado han traído innumerables factores positivos al desarrollo de la economía del país, incluso algunos expertos señalan que “ la mayor oportunidad en el TLC es para Colombia” (El Portafolio, 2011). Todos estos beneficios se fijan en términos de calidad y precio, para el consumidor final. Las relaciones comerciales entre estos dos países han tenido un impacto positivo para la economía de los mismos.



### 8.2.5. Poder de Clientes.

En la fuerza Poder de Clientes, La comercializadora Internacional Roser & Ruiz establece dos tipos de clientes: el Cliente Comercializador y el Cliente o Consumidor Final.

Durante la realización del trabajo de campo, los consultora se apoyó en observación directa como herramienta para la ejecución de entrevistas a cinco Clientes de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, adjunto en Apéndice D, definidos conjuntamente con el Gerente y ubicados en la ciudad de Medellín. Las preguntas se orientaron a cinco aspectos básicos que se identifican a continuación:

1. ¿Está interesado en Comercializar Cerveza Artesanal?
2. ¿Qué factores importantes observa en la Cerveza Artesanal para que sea interesante su comercialización?
3. ¿A qué se debe el interés de comercializar Cerveza Artesanal?
4. ¿Consideran que la comercialización de Cerveza Artesanal tiene potencial en la Industria Gastronómica?
5. ¿La comercialización de Cervezas Artesanales van de la mano con el portafolio de productos ofrecido por su empresa?

Los resultados permitieron observar que el Cliente Comercializador busca responder a las tendencias del mercado, a las necesidades del cliente final de una manera integral y oportuna, y por consiguiente debe trabajar en pro de este, pues es el cliente final quien define qué tipo de productos consume de acuerdo a sus preferencias; es el Cliente Comercializador quien debe definir el producto o marca que desea comercializar ya que en eras de este factor está basada la rentabilidad para su empresa.

Para el caso específico de esta consultoría, se pudo determinar que para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz y sus Clientes Comercializadores la Cerveza Artesanal es un producto dinámico y su rotación se debe específicamente a la calidad y el precio.

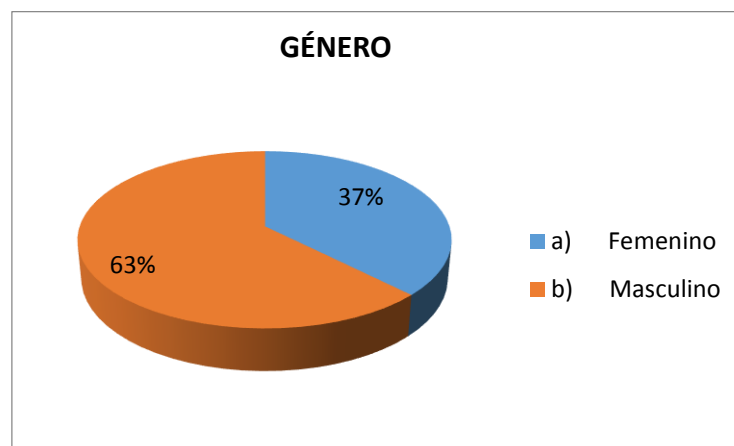
El precio es un factor del cual se determinó está en un rango alto, los factores que llevan a esta determinación están soportados en que la Cerveza Artesanal pertenece a la categoría de productos premium y que gracias a que se ha convertido paulatinamente en un producto acompañante para las comidas o de maridaje, se le ha permitido tener una mayor rotación.

Las marcas cumplen un papel muy importante en el concepto de rotación ya que mientras más conocida sea entre los consumidores mostrará mayor actividad. La innovación como factor fundamental de las Cervezas Artesanales es un factor relevante ante los demás competidores del sector de las cervezas generando ventaja comparativa al no ser un producto elaborado bajo los mismos criterios conocidos hasta ahora por el consumidor final. El seguimiento por parte de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz a sus Clientes Comercializadores con respecto al producto determinará el reconocimiento y aceptación de la marca sustentado en la calidad, diversidad del producto y la promoción de su consumo.

Con base a la información anterior, el Cliente Comercializador tiene un poder medio-alto en la negociación; actúa obedeciendo a la dinámica del Sector; mantiene un determinado margen sobre las marcas y tiene un control total sobre el desarrollo, fijación de precios, distribución y promoción de la marca. Este poder se ve representado en los costos y la rentabilidad, ya sea del sector de las Cervezas Artesanales o de la empresa en sí.

Por otra parte, el segundo tipo de consumidor, el Consumidor Final, es aquel que determina el éxito o fracaso del producto, es aquel que tiene el poder de definición y aceptación de los argumentos o razones de compra, sobre las cuales basa la decisión de compra de un producto; por medio de las preguntas adjuntas en Apéndice E, la consultora procedió a perfilar el consumidor para identificar sus preferencias y gustos, también en aras de identificar los atributos más relevantes para ellos en el momento de consumir una Cerveza Artesanal, todo esto se realiza con el fin de reconocer que el Consumidor o Cliente final representa una fuerza importante con alto poder de negociación. Durante la última semana del mes de Febrero de 2015 se realizó la encuesta correspondiente al Apéndice E, a 200 consumidores de cerveza, en diferentes bares, restaurantes y microcervecerías de la ciudad de Medellín. Los resultados se presentan a continuación.

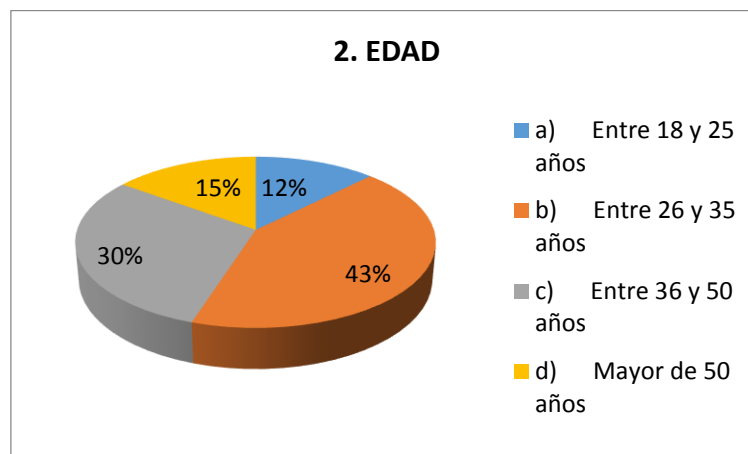
Gráfico 2 Pregunta # 1, Público Femenino-Masculino



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El consumo de Cervezas Artesanales está más inclinado hacia el sexo masculino. De las 200 encuestas realizadas, el 63% correspondieron al género masculino y el 37% al género femenino.

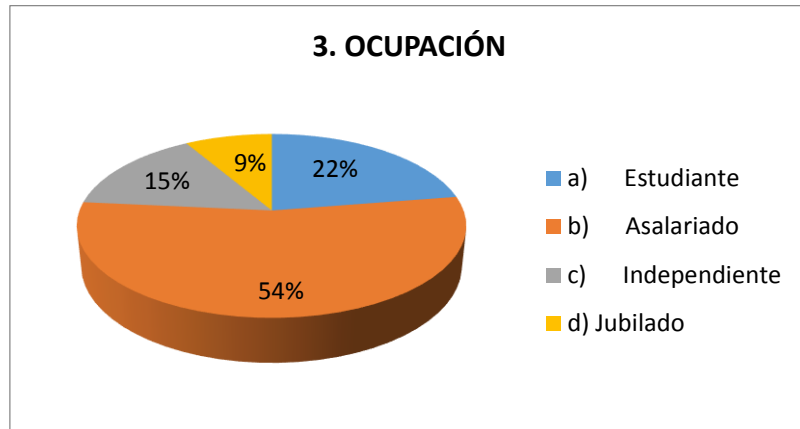
Gráfico 3: Pregunta # 2, Edad



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El consumo de Cerveza Artesanal, tiene más acogida entre las personas que comprenden el rango de edad entre 26 y 35 años los cuales están representados en un 43%, seguido por las personas que comprenden un rango de edad entre los 36 a 50 años representados en un 30%, luego se encuentran las personas que corresponden a un rango de edad mayores de 50 años con un 15% y finalmente con un 12% las personas con un rango de edad entre los 18 y 25 años.

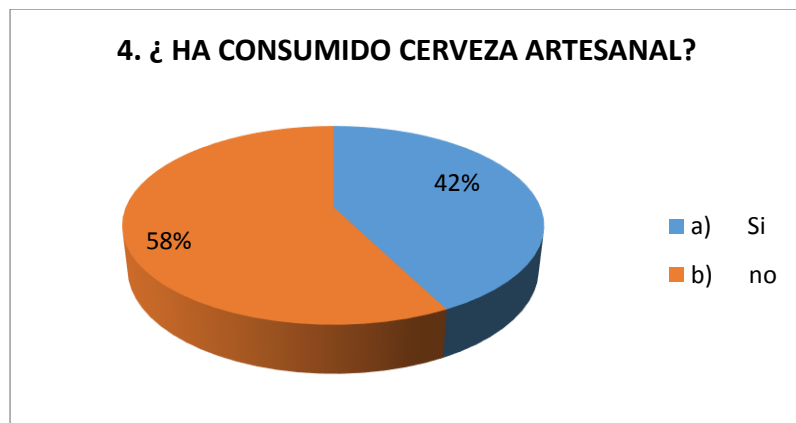
Gráfico 4: Pregunta # 3, Ocupación



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El 54% de los encuestados dijo estar trabajando actualmente, el 22% dijo ser estudiante, el 15% dicen ser independientes y el 9% dicen ser jubilados. Se concluye que el público objetivo para el consumo de Cervezas Artesanales es laboralmente activo y disfrutan de poder adquisitivo.

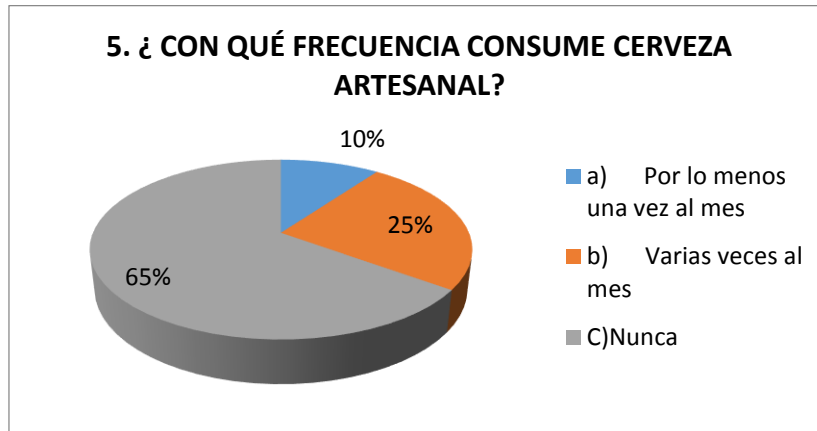
Gráfico 5: Pregunta # 4, ¿Ha consumido cerveza artesanal?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El 42% de los encuestados respondió que ha consumido Cerveza Artesanal mientras que el 58% respondió que no, este hallazgo es muy representativo para la consultora ya que demuestra que la Cerveza Artesanal todavía es muy desconocida para la población.

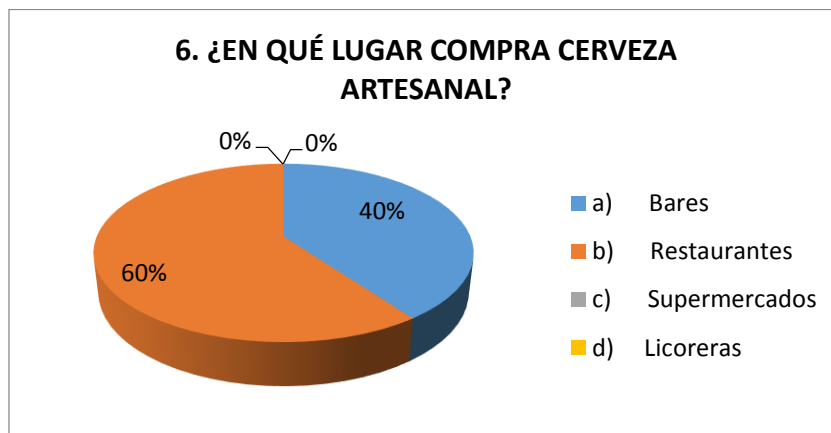
Gráfico 6: Pregunta # 5: ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza artesanal?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El 65% de la población encuestada dijo que nunca consume Cerveza Artesanal, el 25% varias veces al mes y el 10% al menos una vez al mes, se concluye que ante la oportunidad de comercializar Cerveza Artesanal se debe realizar una promoción muy fuerte del producto así como el acompañamiento durante el periodo de lanzamiento del producto.

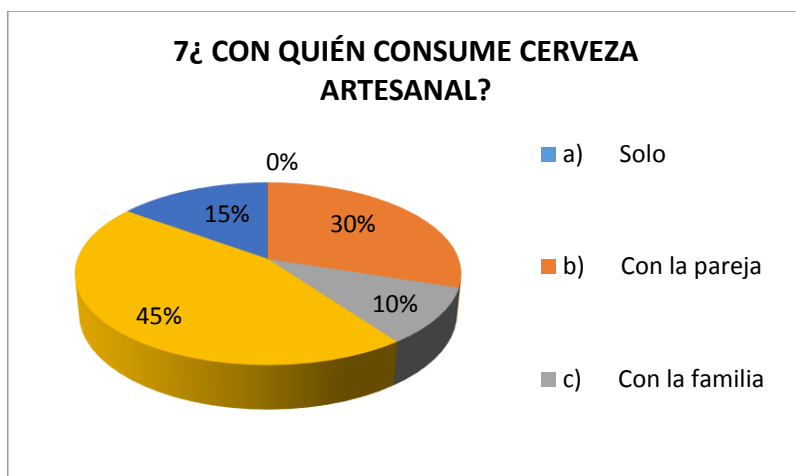
Gráfico 7: Pregunta # 6, ¿En qué lugar compra Cerveza Artesanal?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El 60% de los encuestados dijo que compra Cerveza Artesanal en restaurantes, mientras que el 40% lo hace en bares, la Cerveza Artesanal no se adquiere según la encuesta, ni en Supermercados ni en licorerías.

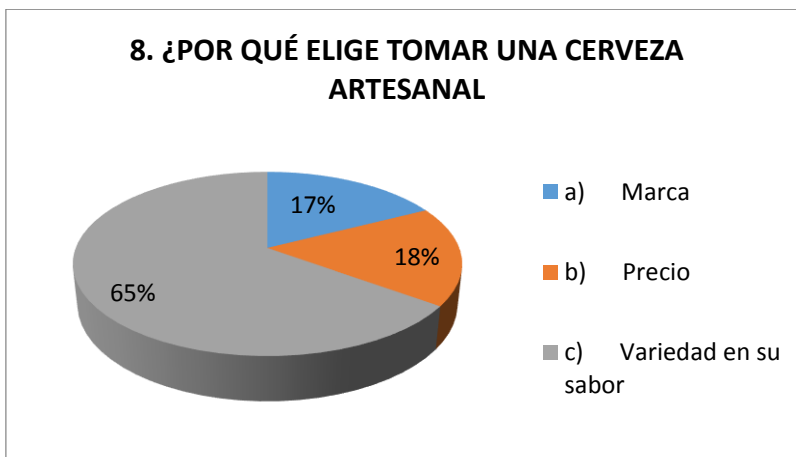
Gráfico 8: Pregunta # 7, ¿Con quién consume Cerveza Artesanal?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El 45% de los encuestados dijo que consume Cerveza Artesanal con los amigos, el 30% con la pareja, el 15% con compañeros de trabajo, el 10% con la familia. No es atractivo el consumo de Cerveza Artesanal si se está solo según la respuesta del 0% a la pregunta.

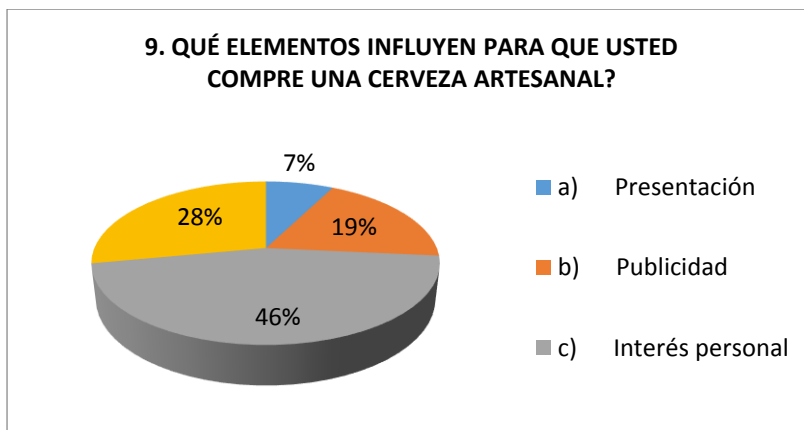
Gráfico 9: Pregunta # 8, ¿Por qué elige tomar una cerveza artesanal?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El 65% de los encuestados prefiere el consumo de Cerveza Artesanal por su sabor, el 18% por el precio y el 17% por la marca. Se concluye que la variedad de sabor es un factor diferenciador en este tipo de productos.

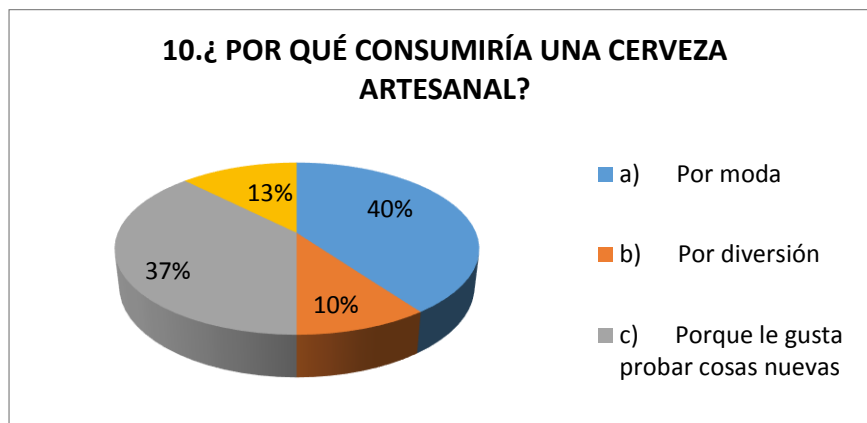
Gráfico 10: Pregunta # 9, ¿Qué elementos influyen para que usted compre una cerveza artesanal?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

Según el 46% de los encuestados el interés personal es el mayor factor de influencia para la compra de Cerveza Artesanal, la recomendación de otra persona es el segundo factor con un 28%, la publicidad corresponde a un 19% y por último la presentación del producto está representada en un 7%.

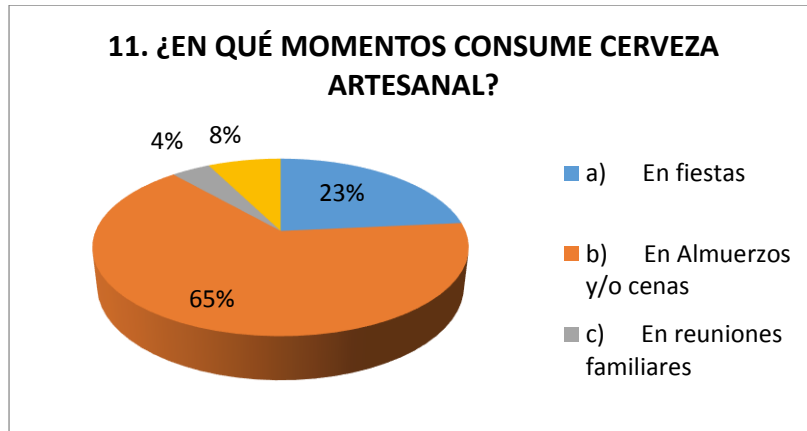
Gráfico 11: Pregunta # 10, ¿Por qué consumiría una cerveza artesanal?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

Ante la pregunta número 10, el 40% de los encuestados dijo que consumiría una Cerveza Artesanal por moda, el 37% por que les gusta probar cosas nuevas, el 13% por influencia de otras personas y finalmente el 10% por diversión. La consultora concluye que el 40% obedece a la tendencia y auge que tiene la Cerveza actualmente.

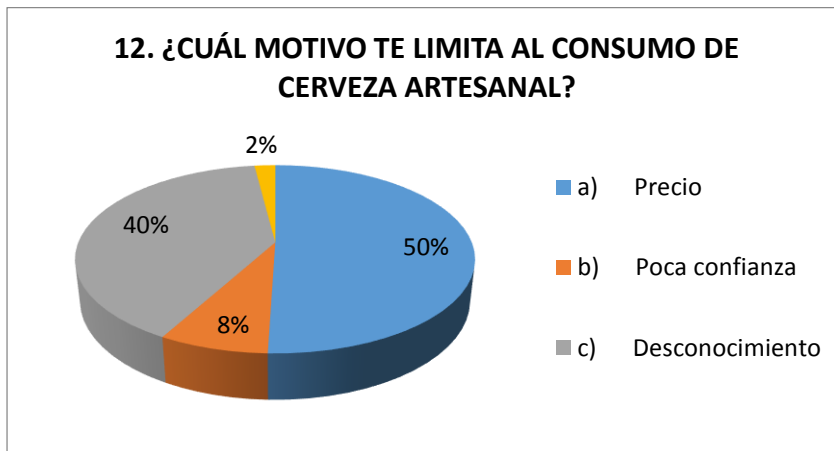
Gráfico 12: Pregunta # 11, ¿En qué momentos consume cerveza artesanal?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El 65% de los encuestados respondió que consumen Cerveza Artesanal en almuerzos y/o cenas; este dato es muy significativo para la consultora ya que permite denotar que este producto está posicionado como un acompañante de comidas o maridaje en restaurantes, el 23% consumen Cerveza Artesanal en fiestas, el 8% en conversaciones y el 4% en reuniones familiares.

Gráfico 13: Pregunta # 12, ¿Cuál motivo te limita al consumo de cerveza artesanal?



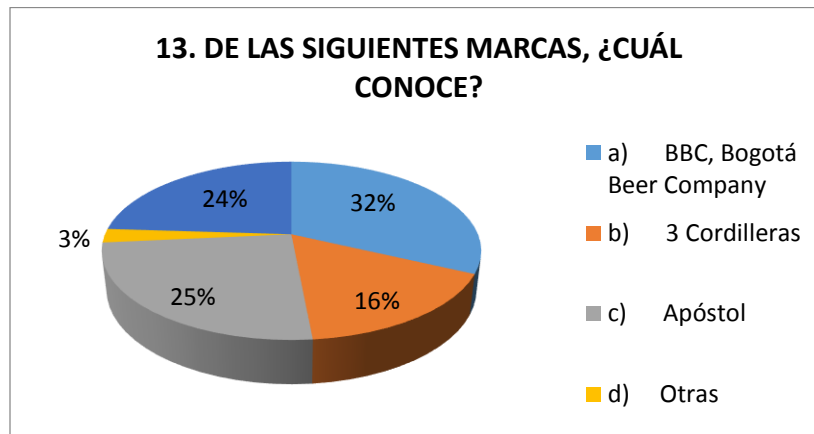
Fuente: Elaboración propia de la consultora

El principal motivo que limita el consumo de Cervezas Artesanales es el precio, según respuesta a pregunta número 12 con un 50%, obedeciendo a que el producto está posicionado como un producto tipo premium y el cual va dirigido a estratos altos, el 40% desconoce el



motivo que limita a su consumo, el 8% dijo que los limita la poca confianza y finalmente el 2% dijo que los limita el precio.

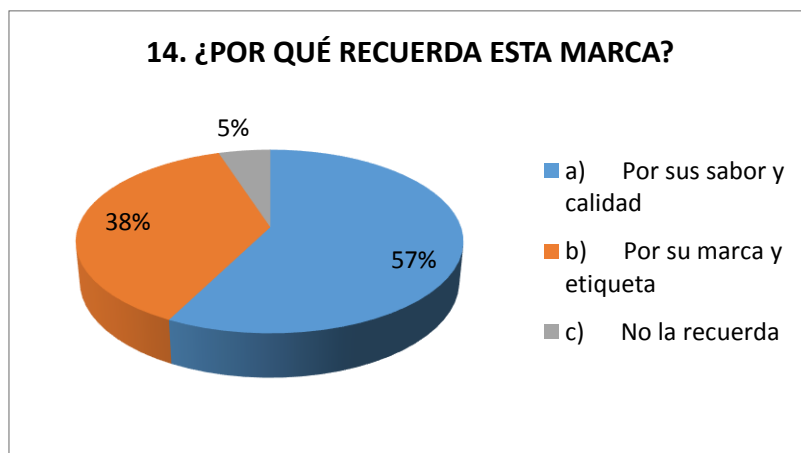
Gráfico 14: Pregunta # 13, De las siguientes marcas, ¿cuál conoce?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

Con respecto a la marca, el 32% dio que conocía la marca BBC, el 25% la marca Apóstol, el 24% no conoce ninguna marca de Cerveza Artesanal, el 16% conoce la marca 3 Cordilleras y el 3% conoce otras marcas.

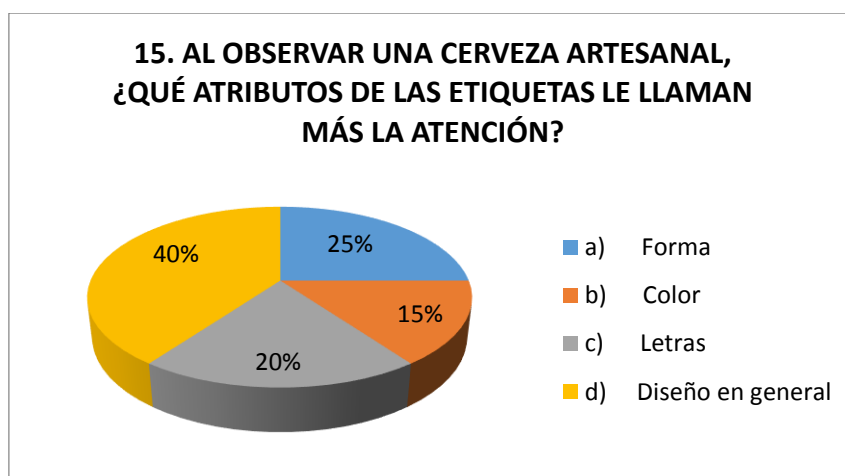
Gráfico 15 : Pregunta # 14, ¿Por qué recuerda esta marca?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El 57% reconoce que recuerda la marca por su sabor y calidad, el 38% la recuerda por su marca y etiqueta y el 5% no recuerda la marca.

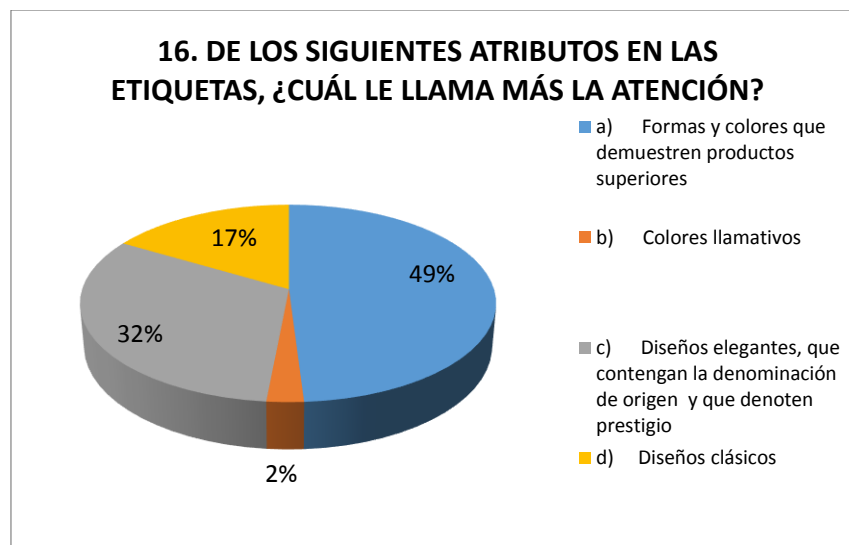
Gráfico 16 : Pregunta # 15, ¿Qué atributos de las etiquetas le llamas más la atención?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

Con respecto a los atributos de las etiquetas el 40% dijo que les llama la atención el diseño en general, el 25% la forma de la etiqueta, el 20% las letras y finalmente el 15% el color.

Gráfico 17; Pregunta # 16, De los siguientes atributos en las etiquetas de las cervezas artesanales, ¿Cuál le llama más la atención?

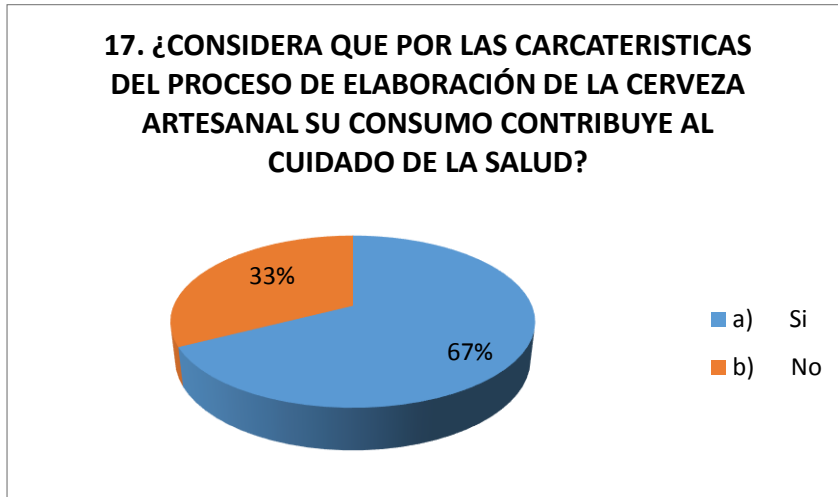


Fuente: Elaboración propia de la consultora

Continuando con la calificación de las etiquetas, el 49% dijo que las etiquetas con formas y colores que demuestren productos superiores son los atributos que más llaman la atención, luego

el 32% con diseños elegantes que denoten prestigio, seguido por el 17% los cuales prefieren etiquetas con colores llamativos y finalmente el 17% prefiere etiquetas con diseños clásicos.

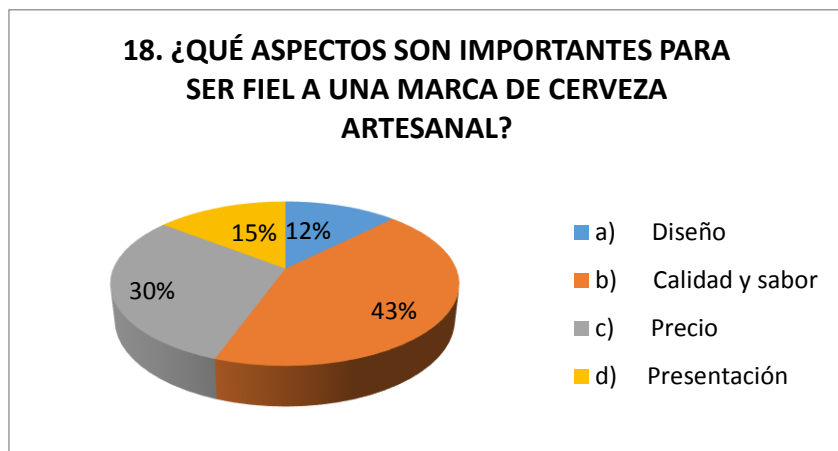
Gráfico 18: Pregunta # 17, ¿Considera que por las características del proceso de elaboración de la cerveza artesanal su consumo contribuye al cuidado de la salud?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El 67% de los encuestados respondió que de acuerdo con las características de elaboración de Cerveza Artesanal estas contribuyen al cuidado de la salud, mientras que el 33% opina lo contrario.

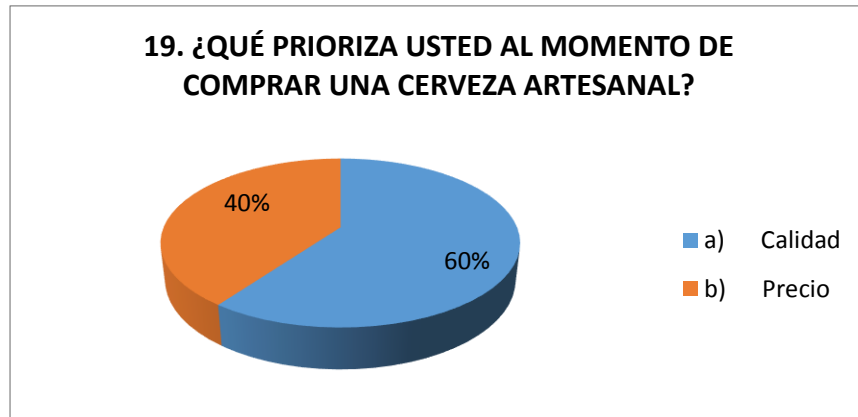
Gráfico 19: Pregunta # 18, ¿Qué aspectos son importantes para ser fiel a una marca de cerveza artesanal?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El 43% de los encuestados afirman que la calidad y el sabor son los aspectos más relevantes para ser fiel al producto, el 30% aseveran que es el precio, mientras que el 15% se inclina por la presentación y finalmente el 12% afirman que el diseño es el aspecto más importante.

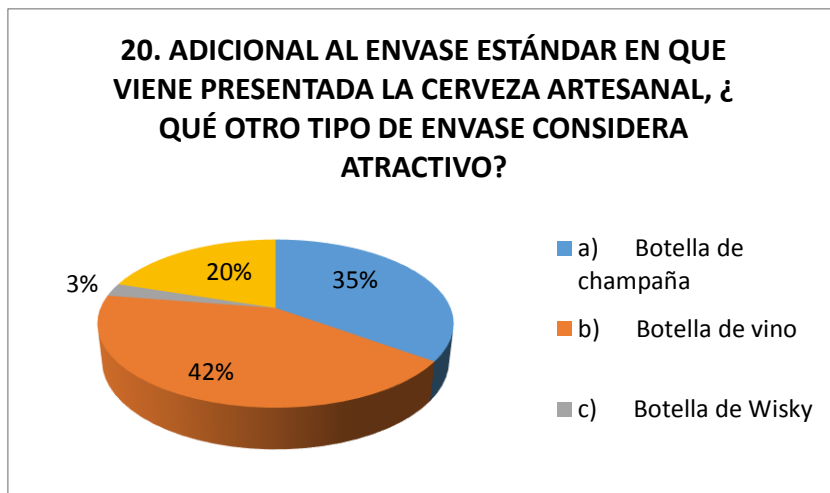
Gráfico 20: Pregunta # 19, ¿Que prioriza usted al momento de comprar una cerveza artesanal?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

El 60% de los encuestados al momento de comprar una Cerveza Artesanal priorizan con respecto a la calidad mientras que el 40% lo hacen con respecto al precio.

Gráfico 21: Pregunta número 20, Adicional al envase de vidrio estándar en que viene presentada la cerveza artesanal, ¿Qué otro tipo de envase consideraría atractivo?



Fuente: Elaboración propia de la consultora

Finalmente, la consultora evidencio que con respecto al envase, los encuestados de ser posible otro tipo de envase se inclinan en un 42% por un envase similar al de la botella de vino, el 35% a las botellas de campaña, el 20% a otros tipos de envases y por último el 3% se inclina por un envase similar al de la botella de Whisky.

De los resultados del análisis del cliente se concluye que los aspectos más relevantes en relación al propósito de la presente consultoría son:

- Los consumidores de Cerveza Artesanal, actualmente se encuentran activos laboralmente, por lo tanto tiene poder adquisitivo.
- Se evidenció una oportunidad para el ingreso de Cerveza Artesanal al país debido a que el 58% de los encuestados manifestó no haberla consumido nunca.
- Se evidencio que el sitio preferido para el consumo de Cerveza Artesanal es en restaurantes, lo que implica varios aspectos importantes a destacar, uno de ellos es que se ha evidenciado que la Cerveza artesanal definida por su público objetivo y lugar de consumo es un producto tipo premium, que el tipo de consumidor destaca de este producto su variedad en el sabor y que el 40% de los encuestados afirmó consumir esta Cerveza por moda. Una vez más se confirma la tendencia y crecimiento de las Cervezas Artesanales como acompañante de comidas y que está dirigida a estratos altos.
- Se observó la oportunidad de promover y promocionar la Cerveza Artesanal, ya que según la encuesta, se manifestó que el 25% de los encuestados consume este tipo de productos varias veces al mes y que el 10% lo hace por lo menos 1 vez al mes.
- La Cerveza Artesanal tiene una característica primordial que obedece a la lealtad de los clientes y es la variedad en su sabor, ofreciendo a partir de factores innovadores un producto diferente y novedoso.
- Una fortaleza importante en la Cerveza Artesanal es la preferencia de su consumo debido a las características de elaboración las cuales brindan beneficios con respecto a la salud del consumidor.

De la fuerza Clientes y a partir del Análisis del Macroentorno, la consultora afirma que el componente Sociocultural muestra un Cliente que está en búsqueda de productos diferentes, innovadores y que aporten beneficios a la salud. El mercado de la Cerveza Artesanal es un nicho que ha ido creciendo aceleradamente. Los principales clientes de la Cerveza Artesanal son restaurantes, bares y grandes superficies. La cerveza Artesanal se ha posicionado paulatinamente como un producto que ofrece múltiples variedades a la hora de tomar la decisión de consumirlo.

El Consumidor final se ha especializado hasta el punto de volverse más exigente con los diferentes productos ofertados en la industria, se ha vuelto conocedor de la oferta y está inquieto por este tipo de productos, de igual manera es un cliente con un poder de negociación alto debido a su poder adquisitivo. La consultora apoyada en el análisis anterior concluye que la Comercializadora Roser & Ruiz ha evidenciado de acuerdo a esto una oportunidad grande para incursionar en el mercado de Cervezas Artesanales en el país.

#### **8.2.6. Conclusiones Análisis del Sector.**

Basados en el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para investigar el Sector, se pudo observar el comportamiento de la empresa objeto de estudio en relación con los demás competidores del sector de Cervezas Artesanales, la consultora apoyada en herramientas de observación directa del mercado y aplicación de encuestas que desarrolladas en conjunto con el Gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, se realizara con el objetivo final de sustentar la toma de decisiones que apoya el análisis, logrando consolidar los resultados del ejercicio de aplicación que se detallan a continuación:

Rivalidad entre competidores existentes: Es una fuerza de bajo impacto debido a que si bien se encuentran en el mercado Colombianos Cervezas Artesanales, estas no cuentan con factores determinantes de innovación que les permitan posicionarse de una manera fuerte en el mercado; ahora las pocas Cervezas Artesanales diferenciadas en razón a elementos innovadores, no tiene proyectos de expansión poniéndolas en desventaja dentro del sector. El tiempo de permanencia

de la mayoría de competidores es corto y por ende, su poder de negociación no lo constituye en una amenaza.

**Nuevos competidores:** En razón a que las barreras de entrada del sector son bajas, no hay una regulación fuerte que impida el ingreso de cervezas importadas de otros países, esto propicia la entrada de nuevos competidores al sector.

**Productos Sustitutos:** En el mercado de las Cervezas existe una amplia variedad de productos sustitutos; este segmento cuenta con productos que fácilmente se convierten en suplentes de la Cerveza Artesanal y por tanto, opciones para el consumidor; por lo tanto, es un factor de alto impacto que genera una amenaza significativa.

**Proveedores:** Los proveedores hallados en el análisis son innumerables, en su mayoría cuentan con experiencia, trayectoria y reconocimiento en el mercado internacional, sus portafolios de productos son diversos y amplios, y su poder de negociación es muy alto, lo que se traduce en una fuerza de alto impacto para el sector.

**Clientes:** Una vez definido que los clientes son los Clientes Comercializadores y el Consumidor o Cliente Final; y que el Cliente Comercializador procede de acuerdo al Cliente Final cuando toma su decisión de compra, se establece que es una fuerza de alto impacto debido al poder de negociación que tienen ante la amplia oferta del mercado.

El impacto de Las Cinco Fuerzas de Porter específicamente para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, se concreta así: las fuerzas que tienen un alto poder son: Negociación de los Proveedores y Negociación de los Clientes.

Negociación con los Proveedores en razón a que las Cervezas Artesanales pueden ser suministradas por varios Proveedores Internacionales, todos ellos con amplia trayectoria y un diverso portafolio de productos; se puede observar en la Tabla 16 como incluso estas empresas denotan la innovación en sus portafolios, es el caso de la Cervecería Tierra de Frontera, la cual participa en el sector con sus Cervezas para Bodas, lo que le impregna un grado de

diferenciación muy atractiva para el Cliente Final, de igual manera la consultora evidenció en el análisis que la cervecería Domus, participa adicionalmente con un producto bastante interesante y que hasta ahora no se encuentra en el mercado Colombiano como lo es la Crema de Cerveza, todo esto para concluir que estos factores se constituyen como una oportunidad para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz en aras de ampliar su portafolio de productos; y en el segundo, tanto Cliente Comercializador como Consumidor Cliente Final, comprueban su poder en razón a la diversidad de la oferta y en el cual la fidelización con la marca puede ser subjetiva.



### **8.3.Análisis de la Empresa**

Una vez realizado el análisis del sector bajo el modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter, la consultora procedió a realizar el análisis de Kast And Rosenzweig, este enfoque supone que las organizaciones constituyen sistemas insertos en un medio social.

El modelo considera que las organizaciones están conformadas por 5 subsistemas, los cuales son: Razón de Ser, Estructural, Tecnológico, Sicosocial y de Gestión. Estos subsistemas están entrelazados para trabajar convenientemente en pro de unos objetivos organizacionales. Para la realización de este análisis la consultara se apoyó en fuentes primarias facilitadas por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, Entrevista con empleados de la empresa soportado en Apéndice F y Observación Directa.

A continuación se presenta el análisis realizado por la consultora de cada uno de los subsistemas de la empresa:

#### **8.3.1. Subsistema Razón de Ser.**

La comercializadora Internacional Roser & Ruiz, es una empresa dedicada a la comercialización de vinos importados de Chile. Sus principales productos han sido Tolva y G7, dos de las líneas producidas por Compañía Viña Carta Vieja S.A, en las cuales se pueden encontrar vinos tintos, blancos y rosados. Su principal objetivo es ser uno de los mejores distribuidores de las líneas que representa, buscando complacer a los clientes y su satisfacción de la mano con un buen posicionamiento en el mercado Colombiano. La empresa está ubicada geográficamente en la ciudad de Medellin, en la Central Mayorista de Antioquia, en donde busca operar bajo un sistema de distribución óptimo con menores costos.

Nace en el año 2008, fundada por los señores Sergio Alberto Ruiz Salinas y Camilo Andrés Mayorga García; orientada en la actualidad a la distribución de vinos, bebidas refrescantes y con

proyectos de incursionar en el mercado de Cerveza Artesanal. Opera en las principales ciudades del país: Medellín, Bogotá, Cali, Pereira y Armenia.

A pesar de ser una empresa pequeña, la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz es una empresa con gran proyección, uno de los aspectos que aseguran su operación es la búsqueda constante para comercializar con nuevos productos con gran valor de innovación.

La Comercializadora Internacional Roser & Ruiz ha sido definida como un sistema abierto en interacción constante con su entorno. Su misión es satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores de licores en forma ágil y oportuna, mediante un amplio portafolio de productos en donde se busca el desarrollo integral del talento humano, para el crecimiento de la compañía mediante el fomento de empleo, promoviendo la competitividad entre sus profesionales y en el sector comercial con sus productos.

Su visión está fundamentada en la búsqueda constante de alianzas estratégicas y se ha definido así: La Comercializadora Internacional Roser & Ruiz para el año 2018, tendrá una cobertura más amplia en la región Andina, Caribe y Pacifico, en lo que respecta a sus productos existentes como el vino y otros en los que están incursionando en la actualidad.

La formulación de principios y valores, ha permitido la integración de cada uno de los miembros de la empresa hacia un solo lineamiento, lo que ha facilitado el logro de los objetivos planteados por la organización. La consultora basada en fuentes primarias pudo observar que los valores planteados para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz son: Integridad, Innovación y Liderazgo, todos ellos apuntando a la consolidación de la empresa en el mercado como una organización líder a nivel comercial.

- Integridad: Trabajamos con sinceridad, coherencia, rectitud, y honestidad.
- Innovación: Fomentamos la creatividad y la exploración de mercados para lograr una empresa más competitiva, esforzándonos en ofrecer productos diferenciadores.
- Liderazgo: Participamos efectivamente en los proyectos propuestos, identificando la factibilidad y las oportunidades en el mercado para nuestra empresa.

La empresa trabaja basada en la orientación de metas; según entrevista en Apéndice F, la cual fue aplicada a los empleados de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, se observó que el personal está comprometido con la ejecución de sus funciones con el objetivo de cumplir la misión y la visión establecidas por la empresa; dentro de esta indagación también se observó que los empleados y por supuesto las directivas contemplan el ingreso de la Cerveza Artesanal como uno de los objetivos planteados en aras de garantizar la rentabilidad del negocio.

Según fuentes primarias suministradas por la empresa, esta no cuenta con un planteamiento en cuanto a políticas de calidad, los procesos de calidad se realizan de acuerdo a cada una de las exigencias de los clientes.

A nivel financiero, la empresa contrarresta el efecto negativo que genera la fluctuación en la Tasa Representativa de Mercado (TRM), aumentando los niveles de ventas, dado que en la actualidad esta tiene un comportamiento creciente, la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, ha tenido que aumentar los precios de venta de tal manera que se pueda obtener un mayor ingreso y así cruzar la diferencia con la tasa de cambio.

Con respecto a lo comercial, la empresa conserva y protege sus clientes con quienes ha venido trabajando durante su trayectoria y con los cuales maneja muy buenas relaciones y altos niveles de confianza. A pesar de que en el sector de las bebidas alcohólicas hay grandes competidores, la empresa tiene un mercado asegurado con clientes de gran tradición entre los cuales se encuentran: Tiendas D1, (Koba Colombia SAS), Jerónimo Martins Colombia, Carnes Casablanca, El grupo LuzBer S.A.S. (Restaurante Angus-Brangus) y la Pastizzeria.

Satisfacer las necesidades y/o requerimientos de los clientes comercializadores, es fundamental para el cumplimiento de los objetivos planteados por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz. El cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa, se realiza mediante el compromiso y trabajo arduo realizado por los empleados y verificado por la Gerencia General.

El logo de la empresa se presenta a continuación:

Figura 6 Logo de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

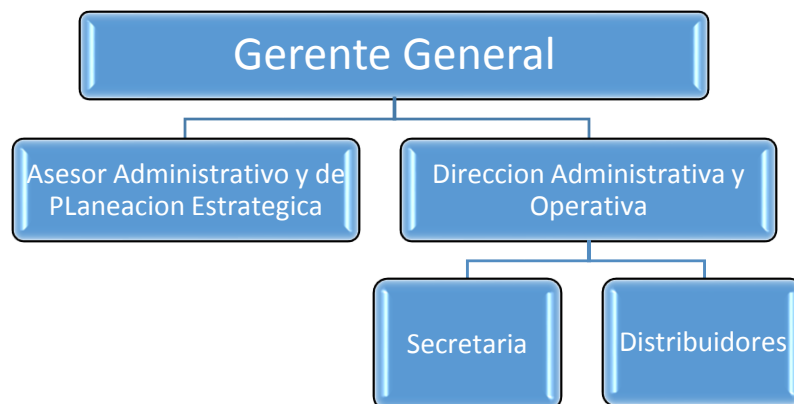


Fuente: (Roser & Ruiz, 2015)

### 8.3.2. Subsistema Estructural.

El marco organizacional de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz está planteado en sentido vertical, la autoridad está esbozada de arriba hacia abajo porque la estructura organizacional es funcional, y la información fluye de abajo hacia arriba, en este sentido su organigrama se puede apreciar en la siguiente figura

Figura 7 Organigrama Comercializadora Internacional Roser & Ruiz



La Comercializadora Internacional Roser & Ruiz cuenta con una planta de 6 personas, cuatro de ellas corresponden al área administrativa y dos pertenecen a dependencias de distribución y ventas en punto fijo, su sede principal está ubicada en la ciudad de Medellín, el contador trabaja con base a honorarios y es una persona externa a la empresa. Las decisiones en la empresa son centralizadas, lo que significa que son tomadas por el Gerente General. Los roles y funciones están ligadas directamente al cargo, a pesar de que la empresa no cuenta con un manual de funciones establecido, las designaciones de funciones y responsabilidades es clara.

Según fuentes primarias facilitadas por la empresa, se identificaron las siguientes funciones en el marco de la estructura organizacional:

- Gerencia General: Máxima autoridad administrativa, dentro de sus principales funciones están: Analizar todos los aspectos financieros de la empresa, analizar niveles de inversión necesarios para alcanzar porcentaje de ventas esperado, analizar los flujos de efectivo, negociación con clientes y proveedores; responsable de la relación directa con los proveedores en el extranjero. Se encarga del manejo de las importaciones y en general está a cargo de los clientes institucionales, presentación de productos junto con su cotización.
- Asesor Administrativo y de Planeación Estratégica: Es la persona que se encarga básicamente de liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, establece objetivos y las metas concretas de la organización.
- Dirección Administrativa y Operativa: Es la persona encargada de manejar temas pertinentes a los recursos humanos de la organización, adicional tiene como función primordial verificar que la estructura administrativa contenga los elementos necesarios para el correcto desarrollo de los planes de acción. Ayuda a elaborar las decisiones que se debe tomar basados en alternativas para el financiamiento de estructura de capital de la empresa.

- Contador: Encargado de llevar la contabilidad de la empresa. Este es realizado por una persona externa a la empresa en base a honorarios.
- Secretaria: Atención a clientes, realizar los cobros de las ventas de contado, manejo de caja menor, manejo de suministros de oficina, elaboración de memos y cartas y asistencia directa de Gerencia y demás áreas de la organización.

En la actualidad la empresa no tiene limitantes que puedan afectar los procesos de ventas; las instalaciones de la empresa son aptas para almacenar grandes volúmenes de producto.

### **8.3.3. Subsistema Tecnológico.**

La Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, ofrece a sus clientes, productos de alta calidad, específicamente vinos procedentes de Chile, los cuales son vendidos en su totalidad a sus clientes de gran tradición, gracias a su trayectoria y conocimiento en lo que respecta a este tipo de productos.

El personal que desarrolla las labores de comercialización cuenta con el conocimiento requerido para el buen desempeño de sus funciones, sin embargo, se identificó que la capacitación que ofrece la empresa es débil o escasa con respecto a las actualizaciones y cambios pertinentes al comercio exterior.

Inicialmente la empresa adoptó como política de contratación, contratar personal idóneo para desarrollar sus funciones con una experiencia mayor a un año, adicional a esto la empresa ofrece procesos de inducción y acompañamiento durante dos semanas al persona que ingresa, esto con el fin de lograr un alineación del personal con los objetivos de la empresa.

Los procesos de selección se realizan a través de la recolección de hojas de vida y es el Gerente General quien realiza una preselección de aquellas las que considera aptas en alguna circunstancia para suplir una plaza laboral. Luego se realiza una entrevista para evaluar

conocimientos y experiencia, para finalmente, dependiendo de estos resultados realizar una selección final.

La empresa actualmente, está enfocada en expandir su portafolio de productos, es por ello que el desarrollo de la presente consultoría tiene como finalidad identificar oportunidades para que la empresa ingrese al sector de las Cervezas Artesanales, se observa por parte de la consultora que tanto el personal de la empresa como el Gerente General no tienen conocimiento de la variedad de Cervezas que existen en el sector de las Cervezas Artesanales; como parte de la indagación que realizó la consultora, se evidenció que los productos que actualmente son ofrecidos por la empresa como el agua de coco o la Malta Vita Malt Plus, han ingresado porque las empresas productoras han contactado la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz interesadas en que sea esta empresa quien las comercialice.

Se destaca que la empresa cuenta con un sistema integral de información que permite que el sistema de bodegaje sea más eficiente así como sus sistemas de distribución.

Los procesos de nacionalización se realizan con la Agencia de Aduanas Colmas Ltda., empresa que trabaja encaminada hacia la atención integral de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz en lo que respecta a los procesos de sus importaciones.

Actualmente la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, enfoca sus estrategias de venta bajo pedidos, y estos se programan con dos meses de anticipación, por lo general, las negociaciones se manejan con bajos porcentajes de anticipo con el fin de fidelizar y mantener las relaciones comerciales con los clientes.

Con respecto a los proveedores actuales, estos han creado relaciones comerciales con la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz a través de contacto directo y visita a las instalaciones; la empresa al no contar con un departamento de comercio exterior, carece de estudios de factibilidad para incursionar en otros sectores de bebidas alcohólicas o refrescantes que se ajusten a su portafolio de productos.

#### **8.3.4. Subsistema Psicosocial.**

Los empleados de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, conocen los mecanismos de promoción y estímulo que tiene la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz; al explorar el sentido de compromiso con la empresa la consultora observó tratos amables entre ellos, se basan en el respeto y la calidez, lo cual indica que el ambiente de trabajo es ameno, la comunicación en este subsistema es muy importante y se evidenció que fluye entre los compañeros de trabajo tanto como y desde las áreas administrativas. En general el ambiente es apacible y agradable para el normal desarrollo de las funciones de cada persona.

Dentro de la empresa, las personas son vistas como seres humanos antes que empleados, y su desempeño laboral es altamente valorado. Los valores corporativos, Integridad, Innovación y Liderazgo, son impulsados constantemente por la Gerencia General; es preciso destacar que la solución de conflictos se resuelve bajo sistemas de conciliación, dependiendo de la gravedad de la situación se realizan llamados de atención, se aplican sanciones disciplinarias y en casos extremos el despido de la persona.

La empresa no cuenta con un sistema de incentivos para motivar y hacer partícipes los empleados al negocio, este factor debe ser considerado por la Gerencia General ya que de ser aplicado bajo algún esquema permitiría que se aumentara la pertenencia de la empresa y se evitara la rotación, lo cual es clave para el adecuado funcionamiento del negocio. Además, un sistema de incentivos tiene alto impacto para la fuerza de ventas, que se verá representado en mayores utilidades para la empresa.

#### **8.3.5. Subsistema Gestión.**

Los procesos administrativos y la toma de decisiones están jerarquizadas específicamente por el Sr Sergio Ruiz, Gerente General de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz. Sus funciones como se mencionó anteriormente están basadas concretamente en el análisis de



factores financieros, económicos, indicadores de ventas, flujos de efectivo y negociación con clientes y proveedores.

Los procesos de planificación y control están liderados por el Asesor Administrativo y de Planeación Estratégica, los cuales están soportados particularmente en la determinación de los factores críticos de éxito, estableciendo objetivos y metas concretas de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz. Las metas de la empresa se basan en un plan de ventas según las necesidades del mercado.

El ejercicio de sus funciones, el Gerente General ha liderado muy positivamente la empresa, manifiesta la necesidad de extender sus relaciones interpersonales y aprovechar al máximo las capacidades de sus empleados.

Como principales fortalezas de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, la consultora identificó que la empresa ofrece largos plazos de pago a sus clientes comercializadores, los precios que manejan para los productos son asequibles, las entregas de pedidos son oportunas y operan bajo un bajo margen de error; la empresa cuenta con un sistema integral de información que permite que el sistema de bodegaje sea más eficiente así como sus sistemas de distribución.

Los contratos de exclusividad con los proveedores actuales, son una fortaleza para la empresa, permitiendo una ventaja competitiva frente a los demás competidores del sector.

A si mismo se destaca la ubicación y punto de operaciones de la empresa, ubicado en la central Mayorista de Antioquia, principal centro de abastecimiento de Medellín y Antioquia, lo cual facilita la eficiencia en sus sistemas de distribución. Dentro de las grandes ventajas que tiene la empresa, se puede destacar el hecho de que todas las ventas se realizan bajo pedido, lo que garantiza que no haya excedentes a largo plazo en las instalaciones de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

Gracias a la existencia del TLC con EE.UU, la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz de incursionar en el sector de Cervezas Artesanales, se vería altamente beneficiada con respecto

a la desgravación arancelaria de Cerveza Artesanal, permitiendo así fijar precios más competitivos en el mercado.

Dentro de las debilidades de la Comercializadora Roser & Ruiz la consultora identificó que la empresa no presta especial atención para la creación de un departamento de comercio exterior cuyo objetivo principal es apoyar las acciones de comercio internacional, importación e internacionalización de la empresa. Los procesos básicos que involucra el área son llevados esencialmente por una sola persona, lo cual no es adecuado y puede llegar a influir negativamente en la toma de decisiones. Las operaciones de comercio exterior sugieren enfrentarse a diferentes aspectos geográficos, culturales, económicos, financieros, incluso políticos. Básicamente las funciones de un departamento de comercio exterior están enfocadas en: administrar las bases de la gestión de la comercialización: mercado (investigación, promoción, identificación de oportunidades, negociación y gestión del mercado), infraestructura (contactos con bancos, consultores despachos, aduanas, transportistas, y entidades de promoción) y empresa (elaboración de oferta, confirmación de pedido, programación de la producción, producción, control de calidad, inspección, documentación y desarrollo de producto). Se resalta que el manejo del idioma inglés y preferiblemente otros idiomas es de vital importancia para la ejecución de este departamento.

La consultora a lo largo del desarrollo del trabajo no percibe estrategias de fidelización; de igual manera, la consultora identificó que debido al poco impacto publicitario por parte de la empresa, la búsqueda de nuevos clientes es muy limitada así como su fuerza de ventas es insuficiente para llegar a otros posibles clientes.

Para concluir, la consultora identificó que otro aspecto importante con respecto a las debilidades es que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, no tiene cubrimiento de todos los canales de comercialización que requiere el mercado, como los son: grandes superficies, mayoristas ente otros.

### **8.3.6. Conclusiones del Análisis de la Empresa.**

Basados en el Modelo de Kast And Rosenzweig para analizar la Empresa, se pudo observar el comportamiento de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, al finalizar la aplicación de este modelo la consultora concluye que:

La Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, con una experiencia de 7 años en el mercado sumado a la alta calidad de sus productos se ha consolidado como un líder significativo en el segmento de los vinos ofreciendo la mejor calidad y servicio; esto evidencia el cumplimiento de su principal objetivo, ser uno de los mejores distribuidores de las líneas que representa, buscando complacer a los clientes y su satisfacción de la mano con un buen posicionamiento en el mercado Colombiano. Está definida claramente la misión, visión, valores corporativos y algunas estrategias para contrarrestar los efectos de la tasa de cambio.

Las principales fortalezas identificadas por la consultora para el ingreso de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz a la categoría de Cervezas Artesanales se presentan a continuación:

- La empresa conserva y protege sus clientes, con quienes ha venido trabajando durante su trayectoria y con los cuales maneja muy buenas relaciones y altos niveles de confianza.
- La empresa tiene un mercado consolidado con clientes de gran tradición entre los cuales se encuentran: Tiendas D1, (Koba Colombia SAS), Jerónimo Martins Colombia, Carnes Casablanca, El grupo LuzBer S.A.S. (Restaurante Angus-Brangus) y la Pastizzeria.
- Las instalaciones de la empresa son aptas para almacenar grandes volúmenes de producto.
- La empresa cuenta con un sistema integral de información que permite que el sistema de bodegaje sea más eficiente así como sus sistemas de distribución.
- La empresa cierra sus negocios con bajos porcentajes de anticipo con el fin de fidelizar y mantener las relaciones comerciales con los clientes actuales.

- Una de las estrategias de venta está basada en el sistema bajo pedidos, con una programación de dos meses de anticipación, garantizando así la inexistencia de excedentes a largo plazo.
- El ambiente de trabajo es apacible y agradable, se promueven constantemente los valores corporativos de la empresa.
- Los contratos de exclusividad con los proveedores actuales, son una fortaleza para la empresa, permitiendo una ventaja competitiva frente a los demás competidores del sector.
- Los precios que manejan para los productos son asequibles
- Las entregas de pedidos son oportunas y operan bajo un bajo margen de error
- Se destaca la ubicación y punto de operaciones de la empresa que facilitan las labores de distribución

De igual manera las debilidades identificadas, corresponden esencialmente a la carencia de un departamento de comercio exterior, el cual esté enfocado en apoyar directamente las actividades de internacionalización de la empresa, ya que este es el foco principal de la organización. Además de este factor, la consultora identificó que:

- La empresa no cuenta con un sistema de incentivos para el personal de venta.
- La empresa no cuenta con políticas de calidad definidas.
- Escasa capacitación a los empleados.
- En general, los empleados y directivas no tienen conocimiento sobre la variedad de Cervezas que existen en el sector de las Cervezas Artesanales y el impacto que podrían representar de ser comercializadas por la empresa.
- Débil gestión de mercadeo enfocada a la búsqueda de nuevos clientes.
- Ausencia de un departamento de mercadeo
- La empresa no tiene cubrimiento de todos los canales de comercialización que requiere el mercado.

#### **8.4. Análisis Situacional**

Una vez analizado el Entorno, el Sector y la Empresa a la luz de los modelos Pestel, Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y de Kast and Rosenzweig para determinar el Análisis Situacional, la consultora pudo establecer la situación interna y externa de Comercializadora Internacional Roser & Ruiz la cual es presentada a través de un Diagnóstico plasmado en la Tabla 22.

#### 8.4.1. Análisis situacional – Diagnóstico de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz a nivel externo e interno.

Tabla 22 Análisis Situacional

<b>DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO</b>				
	<b>FACTOR</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CARCATERIZACION</b>	<b>FUERZAS DE MAYOR IMPACTO</b>
<b>Análisis del Entorno</b>	<b>Político</b>	Positivo	<p>Se destacan las potencialidades de los TLC así como de las alianzas, ya que se han convertido en una oportunidad que requiere una serie de acciones para que los empresarios del país los aproveche plenamente y así para que Colombia incremente su acercamiento con respecto a la economía de otros países.</p> <p>El impacto de esta fuerza, en la mayoría del análisis realizado presenta un impacto positivo, sin embargo en algunos aspectos es negativo en razón a grandes falencias que se presentan en la estructuración de políticas de competitividad en el país.</p> <p>Con respecto a las política cambiaria, la tasa de cambio representativa del mercado actual, es desfavorable para las importaciones, se observa el encarecimiento de materias primas y productos importados.</p>	Político, Económico y Social
	<b>Económico</b>	Positivo	<p>El posicionamiento del país en la región se ha fortalecido. Hay una constante demanda doméstica por productos suntuarios como lo es la Cerveza Artesanal que obedece al buen desempeño del empleo en el país y que aparentemente se mantendrá.</p> <p>Se destaca el crecimiento y el aumento de la capacidad adquisitiva de la población.</p> <p>La recuperación de Estados Unidos, principal socio comercial de Colombia afecta la economía del país; su buen comportamiento podría traducirse en mayores exportaciones y un mayor ingreso de remesas.</p>	
	<b>Social</b>	Positivo	<p>Se identifica un potencial crecimiento de las Cervezas Artesanales, su auge obedece al buen comportamiento de la industria gastronómica de alto nivel y al incremento en el consumo de Cervezas Artesanal por un consumidor con un gusto más refinado.</p>	
	<b>Tecnológico</b>	Positivo	<p>La empresa no se apoya actualmente en herramientas tecnológicas que permitan potencializar sus estrategias comunicacionales.</p> <p>La innovación y sofisticación en las Cervezas Artesanales son factores claves que determinan las tendencias del consumidor</p>	
	<b>Ecológico</b>	N/A	<p>La industria cervecera, a través del desarrollo sostenible es pionera en cuanto a su capacidad de evitar que los envases dañen el medio ambiente (San Juan Garcia, Libro Blanco de la Cerveza, 2001).</p> <p>Se estimula constantemente la reutilización de envases; después de este haber sido utilizados retornan al fabricante</p>	

			<p>para utilizarlos nuevamente bajo ciertas normas de higiene y calidad.</p> <p>Se destaca la gestión de la industria al evitar que los envases puestos en el mercado contaminen el entorno. Sin embargo, dado que el proveedor para las Cervezas solicitadas por la Comercializadora Internacional Roser &amp; Ruiz es un proveedor internacional, este proceso de reutilización de envases no se ejecutaría, por lo cual no se tiene un impacto por parte de la empresa para el factor Ecológico.</p>	
	<b>Legal</b>	Negativo	<p>Los altos tributos que posee la Cerveza a nivel general en el país no son razonables, afectan los ingresos en volúmenes de ventas.</p> <p>Los altos costos representados en tributos desestiman a los grandes inversionistas que se interesan en instalarse en el país, lo cual desfavorece la industria de cervezas particularmente y trae consecuencias al interior de las empresas que demandan modificación y reestructuraciones a nivel de producción y laboral.</p>	

	<b>FACTOR</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>CARCATERIZACIÓN</b>	<b>FUERZAS DE MAYOR IMPACTO</b>
<b>Análisis del Sector</b>	<b>Rivalidad entre Competidores</b>	Baja	<p>Aunque en el mercado Colombiano se encuentra variedad de Cervezas Artesanales, estas no cuentan con factores innovadores que les permitan posicionarse de una manera fuerte en el mercado.</p> <p>Las pocas Cervezas Artesanales diferenciadas en razón a elementos innovadores, no tienen proyectos de expansión poniéndolas en desventaja dentro del sector.</p> <p>El tiempo de permanencia de la mayoría de competidores es poco y por ende, su poder de negociación no lo constituye en una amenaza.</p> <p>Se identificó que las empresas que representan mayor grado de competencia para la Comercializadora Internacional Roser &amp; Ruiz son: Bruder de Tunja-Boyacá y Statua Rota de Bogotá-Cundinamarca en razón a sus factores de innovación.</p>	Proveedores y Clientes
	<b>Entrada de nuevos Competidores</b>	Alta	Las barreras de entrada al sector de las Cervezas Artesanales son bajas, no hay una regulación representativa que impida el ingreso de cervezas importadas de otros países, lo cual propicia la entrada de nuevos competidores al sector, representando ello una amenaza alta.	
	<b>Productos Sustitutos</b>	Alta	El mercado de las Cervezas es ampliamente diversificado, cuenta con una gran variedad de productos que fácilmente se convierten en sustitutos de la Cerveza Artesanal y por tanto, opciones para el consumidor.	
	<b>Proveedores</b>	Alta	Los proveedores hallados en el análisis son innumerables, en su mayoría cuentan con experiencia, trayectoria y reconocimiento en el mercado internacional, sus portafolios de productos son diversos y amplios, y su poder de negociación es muy alto. Ejercen una notable influencia en el sector.	
	<b>Clientes</b>	Alta	<p>La fuerza Clientes denota alto impacto debido al poder de negociación que tiene tanto el cliente comercializador como el cliente final ante la amplia oferta del mercado.</p> <p>El poder de cada uno de estos, está dado por las características de la situación del mercado.</p>	



	<b>FACTOR</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CARCATERIZACIÓN</b>	<b>FUERZAS DE MAYOR IMPACTO</b>
<b>Análisis de la Empresa</b>	<b>Razón de Ser</b>	Positivo	La empresa trabaja basada en la orientación de metas; el personal está comprometido con la ejecución de sus funciones con el objetivo de cumplir la misión y la visión establecidas por la empresa; los empleados y por supuesto las directivas contemplan el ingreso de la Cerveza Artesanal como uno de los objetivos planteados en aras de garantizar la rentabilidad del negocio. La empresa cuenta con suficientes recursos financieros	Tecnológico, Psicosocial y Gestión.
	<b>Estructural</b>	Positivo	Las decisiones en la empresa son centralizadas, el talento gerencial es superior. Los roles y funciones están ligadas directamente al cargo, a pesar de que la empresa no cuenta con un manual de funciones establecido, las designaciones de funciones y responsabilidades es clara.	
	<b>Tecnológico</b>	Negativo	La empresa actualmente, está enfocada en expandir su portafolio de productos, tanto el personal de la empresa como el Gerente General desconocen sobre la variedad de Cervezas que existen en el sector de las Cervezas Artesanales. La empresa cuenta con un sistema integral de información que permite que el sistema de bodegaje sea más eficiente así como sus sistemas de distribución.	
	<b>Psicosocial</b>	Negativo	La empresa no ha diseñado un sistema de incentivos tanto para los empleados como para la fuerza de ventas de la empresa que permita motivar y potencializar las fortalezas de estos así como los volúmenes de ventas.	
	<b>Gestión</b>	Negativo	La Comercializadora Internacional Roser & Ruiz no cuenta con un departamento de comercio exterior, el cual puede apoyar las acciones de comercio internacional, importación e internacionalización de las empresa. Hay una inversión débil en investigación de mercados. Deficientes habilidades de marketing Los contratos de exclusividad con los clientes comercializadores ofrecen una ventaja competitiva con respecto a los demás competidores del sector. La empresa no tiene cubrimiento en todos los canales de comercialización que tienen potencialidad para la comercialización de la cerveza.	

Fuente: Elaboración propia de la consultora

Del Análisis situacional, la consultora concluye según el diagnóstico interno y externo de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, que la empresa cuenta con una posición en el mercado que le permite diversificar su portafolio de productos y ser líder en la comercialización de Cervezas Artesanales así como de otros productos, en razón a la ausencia de competencia de este producto con altos niveles de innovación, factor determinante para el consumidor o cliente

final. El público objetivo para la comercialización de Cerveza Artesanal pertenece a un segmento alto, lo que categoriza este producto como una Cerveza tipo premium, gracias a la capacidad adquisitiva de este.

Gracias al crecimiento de la economía del país y a su buen posicionamiento en la región, se percibe una industria con un incremento constante que va de la mano con otros segmentos de la industria y que posibilitan el ingreso de una nueva Cerveza Artesanal al país, convirtiéndose en una coyuntura muy positiva tanto para la empresa en términos de rentabilidad como para el consumidor final en términos de variedad e innovación; sin embargo, las diferentes oportunidades identificadas en el anterior análisis serán presentadas en el punto que se desarrolla a continuación.

#### **8.4.2. Oportunidades de mercado en el sector de Cervezas Artesanales para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.**

Posterior al diagnóstico presentado en el Análisis Situacional y a la identificación de oportunidades importantes para que la empresa diversifique su portafolio de productos, la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz ha determinado que el país foco para solicitar las importaciones de Cerveza Artesanal es Estados Unidos, debido a la diversidad de empresas expertas en la producción y comercialización de este producto y al grado de innovación de su oferta de Cervezas Artesanales, adicionalmente, se le atribuye a este país ser pionero en la producción de Cervezas Artesanales.

Cabe recordar que la consultora en común acuerdo con el Gerente General habían seleccionado una línea de productos correspondiente a tres Cervezas de la Cervecería Boston Beer Company, bajo la marca Samuel Adams, las cuales corresponden a: Porch Rocker, Winter Lager y Harvest Pumpkin Ale. El listado de las oportunidades identificadas a lo largo del desarrollo de la presente consultoría se presenta a continuación:

- El mercado de Cerveza Artesanal está en auge y constante crecimiento: la Cerveza Artesanal en Colombia es una bebida que está creciendo a pasos agigantados, gracias a que el mercado opta por experimentar sabores y diferentes estilos de Cerveza; el consumo per cápita anual de cerveza en el país está en 44 litros (El Portafolio, 2013).
- Cambio en el gusto del consumidor: Las Cervezas Artesanales en la actualidad están recorriendo un camino similar al vino, en el cual, los consumidores quieren experimentar productos nuevos; el consumidor de Cerveza Artesanal valora los siguientes aspectos en una Cerveza Artesanal:
  - Calidad: Debe superar a las industriales en sabor y presentación.
  - Diferenciación: El cliente debe percibir fácilmente que la cerveza artesanal tiene su propio carácter y vale la pena probarla y consumirla.
  - Conocimiento: El personal de servicio debe despejar cualquier inquietud respecto al producto, en un lenguaje sencillo e incentivar con sus argumentos la compra.

- Tendencia hacia lo Natural: Las frutas pueden funcionar como colorantes y saborizantes; esto además permite que el consumidor perciba un producto más sano.
- Excelente Apariencia: Un envase con diseño original impactará positivamente al consumidor para que se anime a experimentar al ver que lo artesanal tiene semejanza con lo superior.
- Aumento en el poder adquisitivo de la población: Las mujeres, gracias a su participación en la fuerza laboral y al aumento en su poder adquisitivo representan en la actualidad un alto poder de influencia en el factor de compra.
- Ingresar a un segmento de mercado alto: ahí están incluidas también las cervezas importadas, que no necesariamente son artesanales, pero por su precio encajan en la mente del consumidor en el segmento en que se mueven las Artesanales (Lozano, Cerveza artesanal, único segmento del negocio que crece, 2013). El segmento de las Cervezas Artesanales, es un segmento que ha crecido rápidamente y que se ha posicionado en la mente del consumidor como un producto premium, productos que por sus características innovadoras y precio van dirigidos a personas con capacidad adquisitiva. Consumidores dispuestos a pagar un precio superior por este tipo de productos.
- Entornos favorables para el consumo de Cerveza Artesanal: La cerveza Artesanal es un producto que se consume en varias ocasiones y su tendencia es acompañar las comidas el fin de semana, y ocasiones especiales. El maridaje es un buen término para descifrar las Cervezas Artesanales en los restaurantes y alta cocina. Los restaurantes se han convertido en uno de los entornos para disfrutarla desde las marcas tradicionales hasta las Artesanales (Castañeda, 2013).
- Empresas rivales complacientes: Actualmente, en la ciudad de Medellín, no se observa factores diferenciadores en las Cervezas Artesanales de la competencia. Adicionalmente, se percibe ineficiencia en sus procesos de distribución así como en la cobertura zonal.

#### **8.4.3. Potencialidades y limitantes de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz para ingresar al mercado de Cervezas Artesanales.**

A nivel general para realizar el planteamiento de potencialidades y limitantes que tiene la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz para ingresar al sector de Cervezas Artesanales, la consultora observó que hay un nicho de mercado desprotegido, con respecto al consumo de Cervezas Artesanales con alto valor de innovación; pese al aumento en el poder adquisitivo de la población, las empresas tanto productoras como comercializadoras no han incursionado fuertemente en el sector de las Cervezas Artesanales; actualmente, la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, se está informando sobre las nuevas tendencias en el sector de bebidas alcohólicas, ya que se observa una alta demanda de este tipo de productos en el mercado Colombiano.

Según información del DANE, los restaurantes constituyen el tercer gasto en los hogares Colombianos, después del mercado, el arriendo y la vivienda (Ruiz, 2013); este factor impulsa directamente el consumo de Cervezas Artesanales, ya que es este el entorno donde ellas están cobrando acogida y donde se han convertido en las protagonistas de la mesa de alto nivel, su consumo va ligado al maridaje y al acompañamiento de las comidas obedeciendo también a la gran aceptación que ha tenido esta categoría de Cervezas entre los consumidores; el crecimiento en el consumo de las Cervezas Artesanales es una de las mayores potencialidades identificadas a lo largo del desarrollo de la presente consultoría.

La Cerveza Artesanal está en una fase inicial de desarrollo, por ello el éxito de incursionar en el mercado con dicho producto está representado en su grado de innovación, lo que constituiría una ventaja competitiva para el producto.

Posterior a la exploración de mercado y al Análisis Situacional realizado por la consultora, se procedió a contactar al proveedor Boston Beer Company, con el objetivo de establecer contacto directo para solicitar cotización de la línea de productos seleccionados y de interés para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz. El proveedor quedó presto al contacto directo con

el Gerente General de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, para instaurar relaciones comerciales.

Partiendo de la información anterior, la consultora diseñó la Tabla 23, con el fin de plasmar las potencialidades y limitantes de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz para ingresar al mercado Cervecerero Artesanal.

*Tabla 23 Potencialidades y Limitantes*

<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>LIMITANTES</b>
Crecimiento en la industria Gastronómica, la cual va muy de la mano con el crecimiento en el consumo de Cervezas Artesanales.	Desconocimiento del mercado por parte de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, ya que no cuenta con un departamento de comercio exterior que sirva de soporte para las internacionalización de la empresa.
No existen Cervezas Artesanales elaboradas a partir de las frutas y/o especias en Colombia que estén bien posicionadas en el mercado.	Los contratos de exclusividad de las cervecerías más grandes en restaurantes principalmente podrían bloquear la entrada a nuevas marcas.
Mercado con alta demanda de Cerveza Artesanal.	Poder de negociación del proveedor.
Posibilidad de mayor diversificación de productos con alto valor de innovación.	Fluctuación del dólar.
Incremento en el poder adquisitivo de la población	Área de mercadeo y ventas débil; no hay fuerza de ventas representativa que impulse la penetración de Cerveza Artesanal en el mercado
Incursionar en el mercado vegetariano gracias a las propiedades e ingredientes de las Cervezas Artesanales.	Desconocimiento de las Cervezas Artesanales por parte de los consumidores o clientes finales.
Participar en el mercado de productos saludables, con una Cerveza Artesanal que gracias a sus procesos de elaboración no utiliza aditivos artificiales ni procesos de filtración ni pasteurización.	Distribución limitada en los diferentes canales de comercialización
Los clientes comercializadores están dispuestos a vender Cervezas Artesanales	Exigencia de márgenes excesivos por parte de distribuidores.
Hay interés por parte del consumidor final en las Cervezas Artesanales	Poca inversión en publicidad y promoción
Los planes de expansión y cobertura por parte de los competidores directos son muy limitados	Uso ineficiente de las tecnologías de información y redes sociales
Ineficiencia en los canales de distribución por parte de los competidores	Desactualización y carencia de información en el portal Web
Productos elaborados a base de frutas y especias los cuales son muy apetecidos por el consumidor de hoy y son considerados como novedosos.	

Elaboración propia de la consultora

### **PARTE III**

## 9. Formulación de la Ruta de Soluciones

Una vez obtenida la información del Macro entorno, del Sector y de la Empresa la consultora examina los hallazgos, los prioriza según su nivel de impacto, los interpreta y luego conjuntamente con la Gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz procede a plantear estrategias direccionadas a que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, incursione en el sector Cerveceros Artesanal.

La consultora en común acuerdo con el Gerente General de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, han seleccionado una línea de tres Cervezas de la Cervecería Boston Beer Company, bajo la marca Samuel Adams, las cuales corresponden a: Porch Rocker, Winter Lager y Harvest Pumpkin Ale.

A continuación se presenta el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo frente a las cervezas escogidas de Boston Beer Company, Samuel Adams, con el fin de medir el posible impacto que representaría al momento de ingresar al mercado Colombiano.

*Tabla 24 Matriz de Perfil Competitivo Comparativa con Cerveza Pre-seleccionada*

<b>Matriz de Perfil Competitivo</b>											
Factores Claves del Éxito	Ponderación	Bruder Maracuya		Bruder Naranja		Lymantra		Mirla		Samuel Adams	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Calidad	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	2	0.4	4	0.8
2. Precio	0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4
3. % alcohol	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3	0.6
4. Innovación	0.2	2	0.4	3	0.6	2	0.4	2	0.4	4	0.8
5. Publicidad	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
6. Cobertura	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		<b>3.1</b>		<b>3</b>		<b>2.8</b>		<b>3.2</b>

Elaboración propia de la consultora



Con respecto a la información plasmada en la Tabla 24, se puede observar que se utilizaron los mismos parámetros de evaluación para ponderar y seleccionar las marcas competidoras del sector; la línea de Cervezas Samuel Adams, que comprende las cervezas, Porch Rocker, Winter Lager y Harvest Pumpkin Ale, procedentes de los EE.UU, obtendría una calificación muy alta con respecto a las demás marcas; su status sería muy representativo ya que sería percibido como un producto muy innovador, gracias a la diversidad de sus ingredientes que las constituyen como unas Cervezas Artesanales muy diferenciadoras en el mercado Colombiano.

A partir del análisis situacional, la consultora procedió a la elaboración de la matriz DOFA seleccionando las principales oportunidades y amenazas para el ingreso de una nueva Cerveza Artesanal al mercado colombiano, así mismo se seleccionaron las principales fortalezas y debilidades que tiene actualmente la empresa para asumir el reto de ingresar una nueva Cerveza Artesanal al mercado colombiano. La Matriz DOFA, se puede apreciar en la Tabla 25 de la página siguiente.

Tabla 25 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Alto poder de negociación con proveedores	Ausencia de un área de mercadeo y ventas con enfoque nacional e internacional
	Sistema integral de información que permite la eficiencia en el sistema de bodegaje	Uso ineficiente de las tecnologías de información y redes sociales.
	Comercializadores actuales dispuestos a comercializar la línea de la cerveza	Débil gestión en los canales de comercialización
	Contratos de exclusividad con proveedores actuales	Poco conocimiento sobre el sector de las Cervezas Artesanales
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
Mercado en crecimiento	Iniciar la comercialización de Cerveza Artesanal en la ciudad de Medellín.	Estructurar el área de mercadeo con el fin de desarrollar estrategias agresivas para la penetración de la nueva línea de cervezas en diferentes canales de comercialización
Segmento de consumidores alto		
Incremento en el poder adquisitivo de la población		
Cambio en los gustos del consumidor		
Entornos favorables para el consumo de Cerveza Artesanal		
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
Respuesta de competidores actuales	Estructurar el área de mercadeo con el fin de desarrollar estrategias agresivas para responder a los competidores actuales	Estructurar el área de mercadeo con el fin de desarrollar estrategias agresivas para responder a los competidores actuales
Entrada de potenciales competidores debido a las bajas barreras de entrada		
Gran variedad de productos sustitutos		

Elaboración propia de la consultora

Una vez analizada la Matriz DOFA, la consultora concluyó que las estrategias FO y DO están orientadas hacia mismo objetivo de la misma manera que las estrategias FA y DA, quedando

integradas y resumidas en dos estrategias principalmente, las cuales serán detalladas en el siguiente punto, Evaluación y Selección de Estrategias.

### 9.1.Evaluación y Selección de Estrategias.

De acuerdo con el resultado de las estrategias consolidadas en la Matriz DOFA, la consultora a través de la Tabla 26 y 27 planteó las acciones y/o tácticas para su respectiva ejecución, todas estas acciones fueron planeadas en conjunto con la Gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, esto, en razón a que su construcción colectiva permite el desarrollo de la citada Formulación del Direccionamiento Estratégico.

Estrategia FO y DO, apoyado en el alto poder de negociación de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz extender el portafolio de productos a la categoría de Cervezas Artesanales.

Estrategia # 1: Iniciar la comercialización de Cerveza Artesanal en la ciudad de Medellín.

Tabla 26 Estrategia # 1

<b>OBJETIVO</b>	FORMALIZAR ACUERDO COMERCIAL
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Iniciar la comercialización de Cerveza Artesanal en la ciudad de Medellín.</b>
<b>ACCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar conversaciones entre la Gerencia de la Comercializadora Internacional Roser &amp; Ruiz y el proveedor Boston Beer Company.</li> <li>• Generar relación comercial</li> <li>• Definir el portafolio de producto a importar</li> <li>• Definir términos de negociación, INCOTERM</li> <li>• Realizar el presupuesto para establecer los gastos que requiere la importación</li> <li>• Cerrar negociación</li> <li>• Importar Cerveza Artesanal</li> <li>• Contactar Agencia de Aduanas para el proceso de nacionalización</li> </ul>
<b>MEDICIÓN</b>	Anual
<b>PLAZO</b>	12 meses
<b>VALOR</b>	\$ 1.800.000

Elaboración propia de la consultora

Estrategia FA y DA, desarrollar un plan de mercadeo agresivo para realizar el lanzamiento de la nueva línea de Cerveza Artesanal, Samuel Adams.

Estrategia # 2: Estructurar el área de mercadeo con el fin de desarrollar estrategias agresivas para la penetración de la nueva línea de cervezas en diferentes canales de comercialización y para responder a los competidores actuales.

Tabla 27 Estrategia # 2

<b>OBJETIVO</b>	COMERCIALIZAR CERVEZA ARTESANAL SAMUEL ADAMS
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Estructurar el área de mercadeo con el fin de desarrollar estrategias agresivas para la penetración de la nueva línea de cervezas en diferentes canales de comercialización y para responder a los competidores actuales.</b>
<b>DESCRIPCION</b>	<p>Cerveza Harvest Pumpkin Ale: elaborada a base de Pulpa de calabaza y especias como jengibre, canela y nuez moscada ingredientes que dan a esta cerveza un carácter suave.</p> <p>Cerveza Porch Rocker, es una cerveza bastante sedimentada, combina la frescura de una cerveza dorada tipo Helles con una mezcla de limones para crear un sabor fuerte y picante recién exprimido. Gracias a que Colombia goza de un clima tropical, en el cual predomina en la mayoría de regiones el calor y la brisa este tipo de producto puede adaptarse con mucha facilidad a los gustos del consumidor.</p> <p>Cerveza Winter Lager: elaborada a base de cáscara de naranja, jengibre y canela; cerveza muy llamativa por la combinación de sus ingredientes.</p>
<b>PRESENTACION</b>	Botella individual de 33 cl., cajas de 6 unidades
<b>PRECIO</b>	<p>Restaurantes: \$ 10.500 botella individual.</p> <p>Bares: \$ 9.500 botella individual.</p> <p>Grandes superficies: \$ 7.000 botella individual, caja 6 unidades \$ 36.500</p>
	

ACCIONES		PRESUPUESTO
<b>Crear departamento de mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el nivel de conocimientos y experiencia requeridos para el cargo.</li> <li>• Gestionar a través de recepción de hojas de vida la convocatoria.</li> <li>• Plantear un cronograma para el proceso de selección.</li> <li>• Contratar la persona idónea.</li> <li>• Ejecutar proceso de inducción.</li> </ul>	Salario: \$ 2.000.000 Prestaciones:\$ 370.00.000 Auxilio vehículo \$ 700.000  Total: 3.070.000 / mensual
<b>Realizar lanzamiento de producto al personal de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar los servicios de un salón reconocido</li> <li>• Solicitar al proveedor el apoyo de un maestro cervecero</li> <li>• Capacitar el personal de la empresa</li> <li>• Dar degustación al personal</li> <li>• Realizar alianza estratégica para maridar los diferentes tipos de cerveza de la línea, con quesos y jamón tipo gourmet</li> </ul>	\$ 1.000.000
<b>Realizar lanzamiento de producto a clientes comercializadores actuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar un evento de Cata</li> <li>• Contratar los servicios de un salón reconocido</li> <li>• Solicitar al proveedor el apoyo de un maestro cervecero</li> <li>• Realizar alianza estratégica para maridar los diferentes tipos de cerveza de la línea, con quesos y jamón tipo gourmet</li> <li>• Suministrar 100 muestras gratis de la línea de Cerveza: 620.500</li> </ul>	\$ 1.620.500
<b>Realizar campañas de fidelización a los consumidores, a través de participación en eventos institucionales y comerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un formato de presentación three pack a un precio menor</li> <li>• Diseñar un vaso con la marca de las cervezas que recibirá como obsequio por la compra del three pack</li> </ul>	\$ 2.000.000 / semestral
<b>Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar volumen de ventas</li> </ul>	\$ 500.000
<b>Plantear nuevas propuestas comerciales para clientes actuales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar semanalmente los clientes comercializadores</li> <li>• Crear una Aplicación, App, para solicitud de pedidos</li> <li>• Generar un plan de incentivos de acuerdo a un volumen de ventas pactado</li> </ul>	\$ 2.000.000/ semestral
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocar la distribución de una manera</li> </ul>	\$ 1.000.000/ semestral

<p><b>Optimizar canales de comercialización</b></p>	<p>selectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar el producto en grandes superficies y minorista</li> </ul>	
<p><b>Fortalecer la gestión de mercadeo para identificar nuevos y potenciales clientes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un Blog informativo</li> <li>• Actualizar página web</li> <li>• Contactar y formalizar relaciones comerciales con nuevos clientes</li> <li>• Realizar alianzas estratégicas</li> <li>• Invitar nuevos clientes a eventos de cata</li> </ul>	<p>\$ 2.000.000 / semestral</p>
<p><b>Asistir a ferias de alimentos y bebidas, posicionado el producto como una cerveza tipo Premium</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a principales ferias de alimentos y bebidas del país: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alimentec</li> <li>○ Horeca</li> <li>○ Maridaje</li> <li>○ Semana Internacional de la Cerveza Artesanal</li> </ul> </li> <li>• Participar en la feria con stand, material publicitario, catas y una persona experta en Cerveza Artesanal</li> </ul>	<p>\$ 5.000.000 / anual</p>
<p><b>Realizar una siembra en restaurantes, bares, y grandes superficies, por medio de degustaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar restaurantes y bares de alto nivel</li> <li>• Seleccionar tiendas de grandes superficies</li> <li>• Establecer contacto con administración</li> <li>• Capacitar a los meseros con respecto al producto</li> <li>• Ofrecer en la mesa de restaurantes y bares el producto con botella de degustación. En restaurantes y bares ofrecer la promoción 2*1</li> <li>• Para las grandes superficies, contratar una impulsadora</li> <li>• Instalar un stand y ofrecer de degustación.</li> <li>• Ofrecer promoción three pack</li> <li>• Diseñar portavasos</li> <li>• Renovación de cartas menús de los restaurantes patrocinado por la marca Samuel Adams</li> </ul>	<p>\$ 8.000.000 / anual</p>

<p><b>Desarrollar un Plan de Comunicación con clientes actuales y potenciales. Aumentar el número de seguidores en Facebook y Twitter</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalizar las redes sociales</li> <li>• Utilizar y optimizar las redes sociales y tecnologías de información como medio de difusión</li> <li>• Consolidar información directa y precisa que llegue el cliente final</li> <li>• Diseñar un blog Cervezero informativo</li> <li>• Diseñar una aplicación, App, para que el cliente conozca: puntos de venta, tipo de cerveza, cualidades y maridaje.</li> </ul>	<p>\$ 2.000.000/ anual</p>
<p><b>Capacitar personal de servicio al cliente de restaurantes a través de un maestro cervecero, para que conozcan el producto y lo promuevan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar al proveedor la capacitación o apoyo de un maestro cervecero</li> <li>• Realizar capacitación en los diferentes restaurantes</li> <li>• Dar degustación al personal</li> <li>• Recomendar de acuerdo a la carta del restaurante como maridar los platos</li> <li>• Enseñar a servir el producto de acuerdo a las diferentes copas</li> </ul>	<p>\$ 2.000.000 / semestral</p>
<p><b>VALOR</b></p>	<p><b>\$ 74.960.500</b></p>	

Elaboración propia de la consultora

## 10. Presupuesto para la Ruta de Soluciones

A continuación se presenta el presupuesto para la implementación de la Ruta de Soluciones propuesta, en este se discrimina individualmente los gastos que cada concepto representa y está enfocado a las tácticas planteadas en la Evaluación y Selección de Estrategias. El tiempo de implementación está proyectado a 12 meses.

Tabla 28 Presupuesto para la Ruta de Soluciones

<b>PRESUPUESTO PARA LA RUTA DE SOLUCIONES</b>		
<b>ACCIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO ESTIMADO</b>	<b>MEDICION</b>
Iniciar la comercialización de Cerveza Artesanal en la ciudad de Medellín.	\$ 1.800.000	Anual
Crear departamento de mercadeo	\$ 3.070.000	Mensual
Realizar lanzamiento de producto al personal de la empresa	\$ 1.000.000	Anual
Realizar lanzamiento de producto a clientes comercializadores actuales	\$ 1.620.000	Anual
Realizar campañas de fidelización a los consumidores, a través de participación en eventos institucionales y comerciales	\$ 2.000.000	Semestral
Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores	\$ 500.000	Anual
Plantear nuevas propuestas comerciales para clientes actuales.	\$ 2.000.000	Semestral
Optimizar canales de comercialización	\$ 1.000.000	Semestral
Fortalecer la gestión de mercadeo para identificar nuevos y potenciales clientes	\$ 2.000.000	Semestral
Asistir a ferias de alimentos y bebidas, posicionado el producto como una cerveza tipo Premium	\$ 5.000.000	Anual
Realizar una siembra en restaurantes, bares, y grandes superficies, por medio de degustaciones	\$ 8.000.000	Anual
Establecer un canal directo de comunicación con clientes actuales y potenciales. Aumentar el número de seguidores en Facebook y Twitter	\$ 2.000.000	Anual
Capacitar personal de servicio al cliente de restaurantes a través de un maestro cervecero, para que conozcan el producto y lo promuevan	\$ 2.000.000	Semestral
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 74.960.500</b>

Elaboración propia de la consultora



A continuación se presenta la Tabla 29, en la cual se plasma la proyección de ventas de Cerveza Artesanal Samuel Adams durante el año 2015 y hasta el año 2017. En esta proyección se determina los ingresos brutos y la utilidad que se obtendrá por la comercialización de las Cervezas Artesanales.

Tabla 29 Proyección de ventas para 3 años

PROYECCION DE VENTAS PARA 3 AÑOS									
AÑO 2015								AÑO 2016	AÑO 2017
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
VALOR UNIDAD	5,700							6,100	6,600
UNIDADES TOTALES / BOTELLA	2,000	2,300	4,000	3,000	3,100	3,300	4,500	41,000	45,000
INGRESOS	11,400,000	13,110,000	22,800,000	17,100,000	17,670,000	18,810,000	25,650,000	250,100,000	297,000,000
IMPUESTOS	1,824,000	2,097,600	3,648,000	2,736,000	2,827,200	3,009,600	4,104,000	40,016,000	47,520,000
UTILIDAD BRUTA	9,576,000	11,012,400	19,152,000	14,364,000	14,842,800	15,800,400	21,546,000	210,084,000	249,480,000
EGRESOS (Presupuesto)	1,000,000	1,000,000	1,500,000	1,500,000	2,000,000	1,500,000	2,500,000	29,000,500	34,960,000
UTILIDAD NETA	8,576,000	10,012,400	17,652,000	12,864,000	12,842,800	14,300,400	19,046,000	181,083,500	214,520,000

Elaboración propia de la consultora

El retorno de la inversión estipulada por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, según la siguiente tabla, esta dada en un término de dos años y seis meses, a partir del mes de Junio del año 2015, fecha para la cual se tiene planeado dar inicio a las actividades de comercialización de la Cerveza Artesanal Samuel Adams.

Tabla 30 Retorno de la Inversión

RETORNO DE LA INVERSION			
	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
INGRESOS ANUALES	106,293,600	210,084,000	249,480,000
EGRESOS ANUALES	11,000,000	29,000,500	34,960,000
UTILIDAD NETA	95,293,600	181,083,500	214,520,000

Elaboración propia de la consultora

## 11. Costos de la Consultoría

De acuerdo con lo estipulado inicialmente entre la consultora y la Gerencia General de la Comercializadora Internacional, Roser & Ruiz, se establece a continuación la Tabla 31, Costos de Consultoría.

*Tabla 31 Costos de la Consultoría*

<b>Costos de Consultoría</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
<b>Honorarios Consultoría ( 400 Horas *132.000 C/H)</b>	\$ 52.800.000
<b>Imprevistos</b>	\$ 180.000.000
<b>Valor Total</b>	\$ 52.980.000

Elaboración Propia de la consultora

## **12. Conclusiones y Recomendaciones**

Una vez finalizada la consultoría a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, la consultora presenta las siguientes conclusiones:

La trayectoria, el reconocimiento por parte de los clientes comercializadores, la experiencia y la calidad de los productos de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, son aspectos positivos que posibilitarán el ingreso de las nuevas Cervezas Artesanales en el mercado colombiano.

El sector de las Cervezas Artesanales es un sector en continuo crecimiento y que denota un gran auge en la actualidad en la ciudad de Medellín y otras ciudades del país, debido a los cambios en los gustos y preferencias del consumidor actual.

Pese a que actualmente existen en el país varias empresas dedicadas a la producción y comercialización de Cervezas Artesanales, el sector no tiene una dinámica comercial representativa ni cuenta con productos con alto valor diferenciador, situación que puede ser muy favorable para que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz ingrese al mercado de Cervezas Artesanales.

Adicional a esto, se visualiza una oportunidad importante en términos de competitividad, en razón a que los planes de expansión y la cobertura zonal por parte de los competidores actuales directos es muy limitada, permitiendo aumentar una mayor viabilidad para que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz incursione en el territorio nacional con una nueva Cerveza Artesanal.

La selección de las cervezas, los mecanismos de promoción, y el status son aspectos primordiales en la instauración del prestigio innato a la marca, pues gracias a las oportunidades que se presentan en el entorno, deben ser aprovechadas con potencializadores que permitan que cada vez más consumidores sean partícipes del auge de las Cervezas Artesanales.

En relación con el sector internacional, los países pioneros en la producción de Cerveza Artesanal, gozan de una producción altamente diferenciadora, basando su producción en el uso de ingredientes como: frutas, hierbas y especias lo cual les permite poner a disposición del mercado una oferta de Cervezas Artesanales bastante atractivas al consumidor. Adicional a este factor la calidad es un factor inherente a su producción, elemento clave en la elaboración de Cervezas Artesanales, entendiéndose que la calidad genera una ventaja competitiva en relación a las demás cervezas tradicionales.

El crecimiento de la industria gastronómica, el maridaje en restaurantes de alto nivel y el consumo por fuera de los hogares impulsa y permite el crecimiento del segmento de las Cervezas Artesanales, proporcionándole a este producto una razón de ser y consolidándolo automáticamente en un producto de la categoría premium. Sumado a esto, se resalta la capacidad adquisitiva de la población y de su público objetivo específicamente.

En la actualidad y gracias a la demanda de Cerveza Artesanal, los clientes comercializadores de la empresa, manifiestan gran interés en participar en el mercado con dicho producto, permitiendo así una mayor diversificación en el portafolio de productos y por ende un incremento en sus índices de rentabilidad.

La consultora plantea las siguientes recomendaciones a la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz:

Iniciar lo más pronto posible la implementación de la Ruta de Soluciones propuesta por la consultora.

Programar una reunión con todo el equipo de trabajo, con el fin de exponer los resultados de esta consultoría y alinear la organización hacia el cumplimiento de las acciones expuestas dentro de la ruta de soluciones.

En el mediano o largo plazo, incluir dentro del Portafolio de Productos, la Crema de Cerveza de la cervecería Domus, de España, ya que debido a sus particularidades es un producto muy

innovador y representaría una ventaja competitiva importante para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, ya que actualmente no existe en el mercado colombiano.

### 13. Fuentes Bibliográficas

- 3 Cordilleras. (2008). *www.3cordilleras.com*. Obtenido de [http://www.3cordilleras.com/quienes\\_somos.html](http://www.3cordilleras.com/quienes_somos.html)
- ABC.es. (15 de Agosto de 2014). La Cerveza, la segunda bebida con alcohol más consumida en el mundo. *Diario ABC.es*, págs. 1-2.
- Amaya, J. A. (2014). Gerencia Planeacion & Estrategia: Fundamentos, Modelo y Software de Planeacion. En J. A. Amaya, *Gerencia Planeacion & Estrategia: Fundamentos, Modelo y Software de Planeacion* (págs. 1-25). Bogota.
- Apóstol. (2009). *www.apostol.com.co*. Obtenido de <http://www.apostol.com.co/cerveza.php>
- Barra, R. L. (2011). 2011 Empieza una nueva fase en la hospitalidad Colombiana. *Revista La Barra*.
- Bavaria-S.A, S. (20 de Octubre de 2014). *Bavaria S.A SABMiller: Plantas*. Obtenido de Sitio Web de: Bavaria S.A SABMiller: [http://www.bavaria.co/8-2/plantas\\_an\\_do/](http://www.bavaria.co/8-2/plantas_an_do/)
- Bavaria-S.A. (02 de Enero de 2015). *Bavaria S.A: Marcas Cervezas Nacionales*. Obtenido de Sitio Web de: Bavaria S.A: [http://www.bavaria.co/9-9/chequeo\\_edad/](http://www.bavaria.co/9-9/chequeo_edad/)
- Bilbao-Osorio, B., Dutta, S., & Lanvin, B. (2013). *The Global Information Technology Report 2013, Growth and Jobs in a Hyperconnected World*. Geneva: World Economic Forum and INSEAD.
- Blog-FriendlyRentals. (14 de Junio de 2014). *Blog-FriendlyRentals: .* Obtenido de Sitio Web de: Blog-FriendlyRentals: Los países más cerveceros del mundo (infografía): [http://blog.friendlyrentals.com/es/praga/general/ranking\\_consumo\\_cerveza\\_mundo-posts-240-1\\_3789.htm](http://blog.friendlyrentals.com/es/praga/general/ranking_consumo_cerveza_mundo-posts-240-1_3789.htm)
- Borda, L. D. (29 de Septiembre de 2012). *IMujer El Gran Catador: Los 5 Paises Que Producen Mas Cerveza*. Obtenido de Sitio Web De: IMujer El Gran Catador: <http://elgrancatador.imujer.com/3207/los-5-paises-que-producen-mas-cerveza>
- Brasserie Dupont. (1988). *BIERE DE MIEL BIO*. Obtenido de <http://www.brasserie-dupont.com/dupont/Default.aspx?Lang=en&page=bieremielbio>
- Bustamante, C. (23 de 05 de 2013). Colombianos buscan más licores ‘premium’ en el mercado. *El Portafolio*.

- Bustamante, C. (26 de 05 de 2013). Colombianos buscan más licores 'premium' en el mercado. *El Portafolio*.
- Bustamante, C. (26 de Mayo de 2013). Colombianos buscan más licores 'Premium' en el mercado. *Portafolio*, pág. 1.
- C.I-Roser&Ruiz, C. I. (01 de Enero de 2015). *Comercializadora Internacional Roser & Ruiz: Quienes Somos*. Obtenido de Sitio Web de: Comercializadora Internacional Roser & Ruiz: <http://roseryruiz.com/>
- CaracolRadio. (25 de Septiembre de 2013). En Colombia se destapan cerca de 200 cervezas por segundo. *Emisora Radial Caracol Radio*, pág. 1.
- Caracol-Radio. (23 de Junio de 2014). *Caracol Radio: Capacidad adquisitiva de colombianos eleva precio de la vivienda*. Obtenido de Sitio Web de: Caracol Radio: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/capacidad-adquisitiva-de-colombianos-eleva-precio-de-la-vivienda/20140623/nota/2288153.aspx>
- Carreto, J. (3 de Marzo de 2009). *Plan Mercadotecnia*. Recuperado el 25 de Febrero de 2014, de Sitio Web De Blogspot Plan Mercadotecnia: <http://mktplanjc.blogspot.com/2009/03/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de.html>
- Casabona, M. O. (2009). *Inteligencia de mercados en los negocios internacionales*. San Isidro: Prom Perú.
- Castañeda, N. (2013). Cervezas, Protagonistas de la mesa. *La Barra*, 4-6.
- Cerna Hora. (2005). *www.raterbeer.com*. Obtenido de <http://www.ratebeer.com/beer/268erna-hora-sv283tly-lezak-12o/13306/>
- Cervecear. (24 de Septiembre de 2011). *Cervecear: Principales tipos de cerveza*. Obtenido de Sitio Web de: Cervecear: <http://www.cervecear.com/cultura-cervecera/principales-tipos-de-cerveza/?age-verified=623048ef80>
- Cerveceria-Josefa. (01 de Diciembre de 2014). *Cerveceria Josefa: Quienes Somos*. Obtenido de Sitio Web de: Cerveceria Josefa: <http://cervezajosefa.com/18/quienes-somos/>
- Cerveceria-Josefa. (2014 de Diciembre de 2014). *Estilos de Cerveza*. Obtenido de Sitio Web de: Cerveceria Josefa: <http://cervezajosefa.com/18/tipos-de-cerveza/>
- Cerveceria-Tepozteca. (1 de Diciembre de 2014). *Altarreina*. Obtenido de Sitio Web de: Cerveceria-Tepozteca: <http://tepozteca.com/>

- Cerveceria-Tepozteca. (1 de Diciembre de 2014). *Cerveceria Tepozteca: Nosotros*. Obtenido de Sitio Web de: Cerveceria Tepozteca: <http://tepozteca.com/nosotros/>
- ChartsBin. (24 de Junio de 2014). *ChartsBin: Most Consumed Alcoholic Beverage by Country*. Obtenido de Sitio Web de: ChartsBin: <http://chartsbin.com/view/1017>
- Colectiva, O. (2014). *Atlas Ilustrado de La Cerveza*. Madrid: Susaeta.
- Congreso. (20 de Diciembre de 1995). *Alcaldia de Bogota*. Obtenido de Sitio Web de: Alcaldia de Bogota: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6968>
- Countrymeters. (17 de Enero de 2015). *Countrymeters: Poblacion de Colombia*. Obtenido de Sitio Web de: Countrymeters : <http://countrymeters.info/es/Colombia>
- CVN, C.-V.-d.-N. (1 de Junio de 2014). *Centro Virtual de Negocios CVN*. Obtenido de Sitio Web de: Centro Virtual de Negocios CVN: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.centrovirtualdenegocios.com%2Fpago-facil-cvn%2Fitem%2Fdownload%2F23&ei=TFjIVPnNI8qlNsCvgqgK&usg=AFQjCNE1qGOhDXIEs3N1J5wgh35v3b2nA&bvm=bv.84607526,d.eXY>
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administracion Estrategica. En F. R. David, *Conceptos de Administracion Estrategica* (págs. 100- 124). Mexico: Pearson Educacion.
- Delgado Barrera, M. (2014). *La Educacion Basica y Media en Colombia: Retos en Equidad y Calidad*. Bogota: Fedesarrollo Centro de Investigacion Economica y Social.
- DIAN, D. d. (18 de Noviembre de 2014). *Consulta Tecnica Arancel: Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN*. Obtenido de Sitio Web de: Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN: Cortesia Agencia de Aduanas Colmas Ltda Nivel 1 (Acceso Restringido)
- DIAN, D. d. (20 de Noviembre de 2014). *Consultas Arancel: Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN*. Obtenido de Sitio Web de: Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>
- Díaz, V. P. (25 de Febrero de 2012). El consumo de brandy y cognac creció 65,2% en el año 2011; se imponen los destilados. *La República*, pág. 1.
- Díaz, V. P. (14 de Mayo de 2013). El consumo de vino ha crecido 61% en los últimos cinco años. *La República*, pág. 1.



- Díaz, V. P. (6 de Febrero de 2013). El Vino Chileno Gana Terreno En Colombia Con Precios Bajos. *La República*, pág. 1.
- Díaz, V. P. (15 de Julio de 2013). Mercado de la cerveza artesanal crece 40% al año. *La República*, pág. 1.
- Dinero. (2014). Cerveza sin alcohol, la nueva carta de Bavaria. *Dinero*, 1-3. Obtenido de Sitio Web de: Revista Dinero.
- Dinero. (2014). El verdadero Poder. *Dinero*, 1.
- El Financiero. (01 de 10 de 2014). Alemanes aprenden de EU a elaborar cerveza artesanal . *El Financiero*, pág. 1.
- El Portafolio. (12 de 10 de 2011). La mayor oportunidad del TLC es para Colombia: empresarios. *El portafolio*, pág. 4.
- El Portafolio. (13 de 04 de 2013). Mercado de bebidas, con espacio para aumentar en el país. *El Portafolio*, págs. 6-8.
- El-Espectador. (14 de Agosto de 2014). Colombia tiene un consumo relativamente bajo de cerveza. *Periodico El Espectador*, págs. 1-4.
- El-Heraldo. (13 de Mayo de 2014). En Colombia se consumen más cervezas que licores. *Periodico El Heraldo*, págs. 1-3.
- Estatuto-Tributario. (21 de Enero de 2015). *Estatuto Tributario Colombiano: Artículo 429*. Obtenido de Sitio Web de: Estatuto Tributario Colombiano: <http://estatuto.co/?e=695>
- Fernandez, J. (2014). *El negocio de la cerveza artesanal crece como espuma en Colombia*. Bogota.
- Food Trends. (2015). La Innovacion Marcará 2015. *IALIMENTOS*, 10-11.
- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral . En A. Francés, *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (págs. 22-103). Mexico: Pearson Educacion.
- Freixes, S.-P. A. (2014). El mundo de la cerveza artesanal. En S.-P. A. Freixes, *El mundo de la cerveza artesanal* (pág. 12). Barcelona: Larousse Edotorial S.L.
- Gómez, C. (4 de 12 de 2011). La industria gastronómica en Colombia sigue creciendo. *El Portafolio*, pág. 1.
- González Franco, C., Ruiz Barrera, L., Gómez Parra, L. K., & Arango Pinzón, V. (30 de Agosto de 2012). Estudio de Viabilidad Para La Apertura Del Mercado Colombiano De La

- Multinacional Belvedere a Través de la Empresa GRC S.A, Bajo la Figura Comercial de Importación y Distribución de Vinos Marqués del Puerto. *Estudio de Viabilidad Para La Apertura Del Mercado Colombiano De La Multinacional Belvedere a Través de la Empresa GRC S.A, Bajo la Figura Comercial de Importación y Distribución de Vinos Marqués del Puerto*. Bogotá D.D, Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Gonzalo Zapata, J., Sabogal, A., Montes, A. C., Rodriguez, G., & Castillo, J. (1 de Noviembre de 2012). *Fundacion para la Educacion Superior y el Desarrollo: Una estimación de la adulteración y la falsificación de bebidas alcohólicas en Colombia*. Obtenido de Sitio Web de: Fundacion para la Educacion Superior y el Desarrollo: [http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Una-estimaci%C3%B3n-de-la-adulteraci%C3%B3n-y-la-falsificaci%C3%B3n-de-bebidas-alcoh%C3%B3licas-en-Colombia-Libro-Bavaria\\_Impresi%C3%B3n.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Una-estimaci%C3%B3n-de-la-adulteraci%C3%B3n-y-la-falsificaci%C3%B3n-de-bebidas-alcoh%C3%B3licas-en-Colombia-Libro-Bavaria_Impresi%C3%B3n.pdf)
- Guerras Martin, L. A., & Navas Lopez, J. E. (1997). Diversificacion de Portafolio de Productos. En G. M. Ángel, & N. L. Emilio, *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (págs. 379-380). España: S.L. CIVITAS EDICIONES.
- Heraldo, E. (16 de Mayo de 2014). Colombia, el segundo país latino donde se vive más. *Periodico El Heraldo*, págs. 14-15.
- Hernandez, J. P., & Arenas Pinto, A. (2014). *Avance de Colombia en la Sociedad de la Informacion - Informe Sociedad de la Informacion* . Bogota: Comision de Regulacion de Comunicaciones.
- Hughes, G. (2014). Ales. En G. Hughes, *Cómo Elaborar Cerveza Casera* (págs. 110-111). Barcelona: Ediciones Omega.
- Hughes, G. (2014). Ales. En G. Hughes, *Cómo Elaborar Cerveza Casera* (págs. 110-111). Barcelona: Ediciones Omega.
- Hughes, G. (2014). *Cómo Elaborar Cerveza Casera*. Barcelona: Ediciones Omega S.L.
- Hughes, G. (2014). Hierbas, flores, frutos y especias. En G. Hughes, *Cómo Elaborar Cerveza Casera* (págs. 38-39). Barcelona: Ediciones Omega.
- Hughes, G. (2014). Hierbas, Flores, Frutos y Especies. En G. Hughes, *Cómo Elaborar Cerveza Casera* (págs. 40-41). Barcelona: Ediciones Omega.

- Hughes, G. (2014). Hierbas, Flores, Frutos y Especias. En G. Hughes, *Cómo Elaborar Cerveza Casera* (págs. 38-39). Barcelona: Ediciones Omega.
- Hughes, G. (24 de Septiembre de 2014). Lagers. En G. Hughes, *Cómo Elaborar Cerveza Casera* (págs. 90-92). Barcelona: Ediciones Omega. Obtenido de Sitio Web de: Cervecear: <http://www.cervecear.com/cultura-vecera/principales-tipos-de-erveza/?age-verified=623048ef80>
- INVIMA, I. N. (20 de Junio de 2013). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA: Declaracion de la Fecha de Vencimiento para Cervezas y Aperitivos Especiales*. Obtenido de Sitio Web de: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA: [https://www.invima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3123:deklaracion-de-la-fecha-de-vencimiento-para-ervezas-y-aperitivos-especiales&catid=256:informate&Itemid=1888](https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3123:deklaracion-de-la-fecha-de-vencimiento-para-ervezas-y-aperitivos-especiales&catid=256:informate&Itemid=1888)
- Jackson, M. (1994). El Libro de la Cerveza. En M. Jackson, *El Libro de la Cerveza: El Renacimiento de la Cerveza* (págs. 8-9). Barcelona: Blume.
- Jackson, M. (1994). El Libro de la Cerveza. En M. Jackson, *El Libro de la Cerveza: Lagers* (págs. 196-197). Barcelona: Blume.
- Jaen, U. d. (23 de Agosto de 2014). *Tema 4. Crecimiento y Formas de Desarrollo de la Empresa: Universidad de Jaen*. Obtenido de Sitio Web De: Universidad de Jaen: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-4.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Londres: Pearson.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (01 de Noviembre de 2011). *El Quehacer Administrativo*. Recuperado el 8 de Marzo de 2014, de Teoría General de Sistemas Aplicada a la Administración: <http://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/enfoque-sistemico-fundamentos.pdf>
- Kirberg, A. S. (1996). Nuevo producto: creatividad, innovación y marketing. En A. S. Kirberg, *Nuevo producto: creatividad, innovación y marketing* (pág. 91). Bogota: McGraw-Hill.
- la Marlagne Blanche. (2000). *Zumo de cebada*. Obtenido de <http://zumodecebada.com/tag/la-marlagne-blanche/>

- Lozano, R. (3 de 01 de 2013). Cerveza artesanal, único segmento del negocio que crece. *El Portafolio*, págs. 2-3.
- Lozano, R. (28 de 02 de 2015). Cerveza artesanal, único segmento del negocio que crece. *El Portafolio*.
- Mariño Ibañez, A., Cortez Aldana, F. A., & Garzon Ruiz, L. A. (1 de Septiembre de 2008). *SciELO: Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA*. Obtenido de Sitio Web de: SciELO: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-56092008000300023&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-56092008000300023&script=sci_arttext)
- Martinez, S. R. (3 de Agosto de 2014). *Bebidas y Alcohol: Lager About en Español*. Obtenido de Sitio Web De: About en Español: <http://bebidas.about.com/od/Cerveza/a/Lager.htm>
- Medina Álvarez, M. D. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- MINCIT, M. d. (19 de Noviembre de 2014). *¿Cómo importar en Colombia?: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de Sitio Web de: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones.php?id=16268>
- Ministerio de Hacienda y Credito Publico, M. (17 de Diciembre de 2014). *Ministerio de Hacienda y Credito Publico: Certificaciones del Impuesto al Consumo*. Obtenido de Sitio Web de: Ministerio de Hacienda y Credito Publico: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/asistenciaentidadesterritoriales/Impoconsumo/Impoconsumos/Certificacion%2004%20de%202014%20-%20cervezas.pdf>
- Montoya, S. (2015). Cerveza sin alcohol: beneficios sin consecuencias. *Salud y Medicina*, 1.
- Mort Subite. (2010). *Mort Subite*. Obtenido de <http://www.mort-subite.be/fr/getpage.asp?i=1>
- Negocios, E. y. (25 de 07 de 2014). Andrés Jaramillo, Leo Katz y Lao Kao, los restaurantes que más venden. *El Tiempo*, pág. 1.
- North-American-Breweries. (1 de Diciembre de 2014). *North American Breweries: About NAB*. Obtenido de Sitio Web de: North American Breweries: <http://www.nabreweries.com/about>

- Núñez Barriopedro, E., Cuesta Valiño, P., & Gutierrez Rodriguez, P. (2013). Posicionamiento del Valor de Marca de Firmas de Moda. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. N° 7 Vol 7. Primer semestre*, 8-19.
- Obra Colectiva. (2014). Cervezas del mundo. En O. Colectiva, *Atlas Ilustrado de la Cerveza* (págs. 108-157). Madrid: Susaeta Ediciones.
- Obra colectiva. (s.f.). Atlas Ilustrado de la Cerveza. En O. colectiva, *Atlas Ilustrado de la Cerveza* (págs. 110-111). Barcelona: Susaeta.
- OIV, O. I. (2013). Publicación en Viticultura. OIV, <http://www.oiv.int/oiv/info/esplublicationoiv#variedades>.
- OIVV, O. I. (2013). El Mapamundi Del Vino. *Vinos*, 16.
- Parra, S. (2014). Ciencia, Tecnología e Innovación no cupo en agenda 2014-2018. *Revista Semana*, 1-4.
- Pérez, D. V. (15 de 07 de 2013). Mercado de la cerveza artesanal crece 40% al año. *LR La Republica*, pág. 1.
- Pérez, V. (15 de 07 de 2013). Mercado de la cerveza artesanal crece 40% al año. *La Republica*, pág. 1.
- Plano Danais, R. (2011). *La industria cervecera en Colombia*. Bogota: Banco de la Republica de Colombia.
- Portafolio, E. (15 de Mayo de 2012). Precios de Cerveza no Bajarán por el TLC': Bavaria. *El Portafolio*, págs. 1-3.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Portland-Brewing. (1 de Diciembre de 2014). *Portland Brewing: Beer*. Obtenido de Sitio Web de: Portland Brewing: <http://www.portlandbrewing.com/beer/amberale/>
- ProChile. (2011). *Estudio de Mercado de Cerveza en Colombia*. Bogotá.
- Proexport, C. (2012). *Técnicas de Negociación Internacional: Proexport Colombia (Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones)*. Recuperado el 25 de Febrero de 2014, de <http://www.proexport.com.co/>: [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/tecnicas\\_de\\_negociacion\\_1.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/tecnicas_de_negociacion_1.pdf)
- Restrepo, B. P. (16 de Octubre de 2014). *Universidad Nacional de Colombia Sede Bogota: Características de la economía nacional en relación con los monopolios*. Obtenido de

- Sitio Web de: Universidad Nacional de Colombia Sede Bogota:  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006930/docs\\_curso/lecturas/capitulo2/monopolios.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006930/docs_curso/lecturas/capitulo2/monopolios.htm)
- Revista La Barra. (2008). Sube como espuma. *La Barra*, 1.
- Revista-Dinero. (2013). Empresas evaden las redes sociales. *REvista Dinero*, 1-4.
- Rios, S., & Giraldo, F. (11 de Junio de 2013). *Bloque Martin Caballero, Farc-EP, La situacion politica actual y el proceso de paz en Colombia*. Obtenido de Sitio Web De: Bloque Martin Caballero, Farc-EP: <https://resistencia-colombia.org/index.php/pccc/2833-la-situacion-politica-actual-y-el-proceso-de-paz-en-colombia>
- Rosales, A. (28 de 09 de 2013). La movida de la cerveza artesanal en Colombia. *El Tiempo*, pág. 1. Obtenido de Sitio Web de: Universidad Nacional de Colombia Sede Bogota: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006930/docs\\_curso/lecturas/capitulo2/monopolios.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006930/docs_curso/lecturas/capitulo2/monopolios.htm)
- Rosales, A. (28 de 09 de 2013). La movida de la cerveza artesanal en Colombia. *El Tiempo*, pág. 1.
- Roser & Ruiz. (12 de 03 de 2015). *Roser & Ruiz*. Obtenido de <http://roseryruiz.com/Nosotros.aspx>
- Ruiz, L. (25 de 01 de 2013). El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor. *La Republica*, págs. 6-8.
- Sabogal, H. (2014). MARIDAJE: CERVEZAS EN TRES ACTOS. *Revista Diners*, 1.
- Sabogal, Hugo. (2013). El discreto encato de las cervezas artesanales. *Diners*, 4-6.
- Sandri, P. (20 de 02 de 2015). El boom de las cervezas artesanas. *La Vanguardia*, pág. 1.
- Schipani, Andres. (13 de 01 de 2015). La cerveza artesanal llega a un punto crucial. *El Espectador*, págs. 5-6.
- Sectorial Portal Financiero, E. y. (23 de Marzo de 2014). Mercado de Licores en Colombia, No Solo Aguardiente y Ron. *Sectorial Portal Financiero, Económico y Empresarial*, págs. 1-3.
- Semana. (2014). Salario mínimo quedó en \$644.350 para el 2015. *Semana*, 1-3.
- Sheep, B. (2010). *www.blacksheepbrewery.com*. Obtenido de <https://www.blacksheepbrewery.com/beers/25/riggwelter>

- Super Lekker. (2000). *Black Shep Ale*. Obtenido de <https://www.superlekker.es/es/cervezas/906-black-sheep-ale-5024583000016.html>
- Talancón, H. P. (2007). La Matriz FODA: Alternativa De Diagnóstico Y Determinación De Estrategias De Intervención En Diversas Organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Tiempo, E. (5 de Enero de 2015). Inflación del 2014 fue casi el doble que la del año anterior. *Periodico El Tiempo*, págs. 1-4.
- Torres, E. (01 de Agosto de 2011). *Industria Alimenticia, Reportaje Anual de Bebidas*. Obtenido de Sitio Web de: Industria Alimenticia: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/83147-reportaje-annual-de-bebida>
- Trujillo, E., Alvarez, M. C., & Rodriguez, M. F. (12 de Febrero de 2014). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismos de Colombia: Insercion de Colombia En Las Cadenas Globales de Valor*. Obtenido de Sitio Web de: Ministerio de Comercio, Industria y Turismos de Colombia: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CCwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.mincit.gov.co%2Fdescargar.php%3Fid%3D71175&ei=mnq-VPefKcKlgwSNs4O4Aw&usq=AFQjCNFKkJaUQbeWdm1xudQR653TadQ6GQ>
- Universia. (1 de Marzo de 2014). *Universia: En 2013 cayó tasa de natalidad un 2,19%*. Obtenido de Sitio Web de: Universia: <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2014/01/03/1072815/2013-cayo-tasa-natalidad-2-19.html>
- Universidad-SergioArboleda. (20 de Enero de 2014). *Universidad Sergio Arboleda: Observatorio Economico, Financiero y Empresarial*. Obtenido de Sitio Web de: Universidad Sergio Arboleda: [http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio\\_economico/reporte\\_macroeconomico/enero/enero\\_%20andres.html](http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio_economico/reporte_macroeconomico/enero/enero_%20andres.html)
- Uribe Medina, A. F. (2011). *Ciclos económicos en Colombia: Bonanzas y Recesión*. Bogota: Ministerio de Hacienda y Crédito Público- Dirección General de Política Macroeconómica.
- Urrego, M. C. (2013). Bebidas alcohólicas no paran de crecer. *La Barra*, 1.
- Vapeur. (2006). *La Brasserie a Vapeur*. Obtenido de <http://www.vapeur.com/vap03.html>

Wahl, C. K. (2014). *Estilos de cerveza*. Obtenido de [www.cannabia.com/](http://www.cannabia.com/):  
<http://www.cannabia.com/>


Zuleta, L. A., & Jaramillo, L. (2000). *La Industria de Licores en Colombia*. Bogota: Fundacion para la Educacion Superior y el Desarrollo Fedesarrollo.



## **PARTE IV**

## Apéndices

### Apéndice A Certificado de Existencia y Representación



6395833

---

**CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**Número de operación:04C490211035 Fecha: 20140211 Hora: 15:08:41 Pagina : 1**

---

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.  
LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA :

NOMBRE : COMERCIALIZADORA INTERNATIONAL ROSER & RUIZ S.A.  
N.I.T.:900250986-3  
DIRECCION COMERCIAL:CR 50 NRO. 79 SUR 101 BG 74  
FAX COMERCIAL: 2881159  
DOMICILIO : LA ESTRELLA  
TELEFONO COMERCIAL 1: 4449418  
DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL :CR 50 NRO. 79 SUR 101 BG 74  
DIRECCION PAGINA WEB (URL) : www.roseryruiz.com  
MUNICIPIO JUDICIAL: LA ESTRELLA  
E-MAIL COMERCIAL:info@roseryruiz.com

E-MAIL NOT. JUDICIAL:info@roseryruiz.com

TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 4449418  
FAX NOTIFICACION JUDICIAL: 2881159

ACTIVIDADES ECONOMICAS:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:  
4632 COMERCIO AL POR MAYOR DE BEBIDAS Y TABACO  
ACTIVIDAD SECUNDARIA:  
4659 COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.  
ACTIVIDAD ADICIONAL 1:  
4729 COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P., EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA :

MATRICULA NO. 00136164 'A F I L I A D O'  
FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 16 DE FEBRERO DE 2010  
RENOVO EL AÑO 2013 , EL 12 DE ABRIL DE 2013

CERTIFICA :

CONSTITUCION : QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001965 DE NOTARIA 41 DE BOGOTA D.C. DEL 2 DE OCTUBRE DE 2008 , INSCRITA EL 16 DE FEBRERO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00066363 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: COMERCIALIZADORA INTERNATIONAL ROSER & RUIZ S.A.

CERTIFICA :

ACLARATORIA: QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0007768 DE NOTARIA 12 DE MEDELLIN DEL 6 DE NOVIEMBRE DE 2008 , INSCRITA EL 16 DE

---

Caldas - Envigado - Itagüí - La Estrella - Sabaneta

PROCOFORMAS S.A. 271 15.77 MEDELLIN - NIT. 900.096.1



Cámara de Comercio  
**ABURRÁ SUR**

Número de operación: 04C490211035 Fecha: 20140211 Hora: 15:08:41 Pagina : 2

FEBRERO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00066364 DEL LIBRO IX, SE ACLARA LA CONSTITUCION DE LA PRESENTE PERSONA JURIDICA

CERTIFICA :

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0000037 DE NOTARIA 25 DE MEDELLIN DEL 14 DE ENERO DE 2010 , INSCRITA EL 16 DE FEBRERO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00066362 DEL LIBRO IX, CAMBIO SU DOMICILIO DE L MUNICIPIO DE MEDELLIN A ENVIGADO, REFORMA QUE DA LUGAR DE INSCRIBIRNUEVAMENTE EN ESTA ENTIDAD LA CONSTITUCION, REFORMAS Y NOMBRAMIENTOS EFECTUADOS. LA PERSONA JURIDICA: COMERCIALIZADORA INTERNATIONAL ROSER & RUIZ S.A.

CERTIFICA :

LA ESCRITURA DE CONSTITUCION Y SU ACLARATORIA FUERON REGISTRADAS INICIALMENTE EN LA CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA EL 7 DE NOVIEMBRE DE 2008, EN EL LIBRO IX BAJO EL NO. 14850.

CERTIFICA :

REFORMAS:  
DOCUMENTO FECHA ORIGEN CIUDAD INSCRIPCION FECHA  
0005259 2010/09/22 NOTARIA 25 MED 00070222 2010/09/24  
0000443 2013/06/28 NOTARIA UNICA LA 00088813 2013/07/02  
QUE POR: ESCRITURA PUBLICA NO. 0004953 DE NOTARIA 25 DE MEDELLIN DEL 31 DE AGOSTO DE 2011 , INSCRITO EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 23 DE SEPTIEMBRE DE 2011 , BAJO EL NUMERO: 00076253 DEL LIBRO 09 SE INSCRIBIO:DE ENVIGADO A LA ESTRELLA..

CERTIFICA

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 2 DE OCTUBRE DE 2028 .

CERTIFICA :

OBJETO: EL OBJETO PRINCIPAL DE LA SOCIEDAD ESTA CONSTITUIDO POR LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

1. LA FABRICACION Y/O COMERCIALIZACION DE CIGARRILLOS O PRODUCTOS RELACIONADOS CON EL TABACO, YA SEAN EXTRANJEROS O NACIONALES, BAJO CONCESION O NO PARA EL TERRITORIO COLOMBIANO O PAISES EXTRANJEROS.
2. LA DISTRIBUCION O REPRESENTACION DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE OTRAS COMPANIAS YA SEAN EXTRANJEROS O NACIONALES RELACIONADOS CON LA INDUSTRIA DEL TABACO Y/O DE CIGARRILLOS.
3. COMERCIALIZACION, DISTRIBUCION Y/O REPRESENTACION DE LICORES Y CERVEZAS PRODUCTOS ALIMENTICIOS DULCES Y CONFITERIA, GASEOSAS JUGOS Y BEBIDAS HIDRATANTES DE COMPANIAS YA SEAN EXTRANJERAS O NACIONALES RELACIONADAS CON LAS INDUSTRIAS ALIMENTICIAS. EL MANEJO DIRECTO DE CUALQUIER TIPO DE MERCANCIAS O DENTRO DEL TERRITORIO COLOMBIANO COMO EN EL EXTERIOR. LA INVERSION COMO SOCIO O ACCIONISTA DE SOCIEDADES COMERCIALES; LA ASOCIACION Y ALIANZA ESTRATEGICAS CON EMPRESAS INTERNACIONALES PARA LA EXPLOTACION DEL NEGOCIO DE LICORES Y CIGARRILLOS COMO EL DE

Caldas - Envigado - Itagüí - La Estrella - Sabaneta

#RECOP488AS S.A. 371 0



6395834

Número de operación: 04C490211035 Fecha: 20140211 Hora: 15:08:41 Pagina : 3

ALIMENTOS NO PERECEDEROS.  
 EN DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL LA SOCIEDAD PODRA:  
 A) ADQUIRIR, DAR, TOMAR EN ARRENDAMIENTO Y GRAVAR A CUALQUIER TITULO, TODOS LOS BIENES MUEBLES O BIENES RAICES DE LA SOCIEDAD CUANDO ESTAS OPERACIONES SEAN NECESARIAS O CONVENIENTES PARA DESARROLLAR EN FORMA APROPIADA A SU OBJETO SOCIAL.  
 B) EFECTUAR OPERACIONES DE PRESTAMOS Y DESCUENTO, DANDO Y RECIBIENDO GARANTIAS REALES O PERSONALES, ABRIR, OPERAR, Y CANCELAR CUENTAS BANCARIAS O CUENTAS DE AHORRO; GIRAR, ENDOSAR, ACEPTAR Y GARANTIZAR INSTRUMENTOS NEGOCIABLES Y EN GENERAL, NEGOCIAR, CON TODA CLASE DE DOCUMENTOS DE CREDITO, SEA CIVILES O COMERCIALES; REALIZAR TODA CLASE DE OPERACIONES CON BANCOS, CORPORACIONES Y SOCIEDADES FINANCIERAS, HACER DEPOSITOS CON O SIN INTERESES, DAR Y RECIBIR DINERO EN MUTUO COMERCIAL, HACER INVERSIONES DE FONDOS PODRA CONSTITUIR RESERVAS, DAR CAUCIONES Y TOMAR POLIZAS DE SEGUROS, CONSTITUIR MANDATARIOS, APODERADOS PARA DEFENSA DE SUS INTERESES.  
 C) SOLICITAR, REGISTRAR; ADQUIRIR O POSEER EN CUALQUIER OTRA FORMA, USAR DISFRUTAR, Y EXPLOTAR MARCAS, DISENOS Y NOMBRE DE MARCA; PATENTES, INVENCIONES Y PROCEDIMIENTO, TECNOLOGIA MARCAS REGISTRADAS.  
 D) PARTICIPAR COMO ACCIONISTAS SOCIO EN SOCIEDADES CON UN OBJETO SOCIAL IGUAL, SIMILAR, RELACIONADO O COMPLEMENTARIO AL SUYO PROPIO; TOMAR INTERES COMO SOCIO ACCIONISTA FUNDADOR O NO. EN OTRAS SOCIEDADES, FUSIONARSE CON ELLAS, INCORPORARLAS O OBSERVARLAS SIEMPRE, QUE TENGAN ACTIVIDADES SIMILARES, PERO NO PODRA TOMAR PARTE EN SOCIEDADES COLECTIVAS.  
 E) ADQUIRIR CONCESIONES; CELEBRAR CONTRATOS CON EL GOBIERNO NACIONAL DE PERMISOS, CONCESIONES Y ASOCIACIONES EN EXPLORACIONES Y EXPLOTACIONES MINERAS, Y APROVECHAMIENTO INTEGRAL DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES Y NO RENOVABLES.  
 G) ABRIR ALMACENES, CENTROS DE ACOPIO, BODEGAS DE DEPOSITOS O ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y EN GENERAL ENTRAR O EJECUTAR POR SU CUENTA O POR CUENTA DE TERCEROS, CUALQUIERA O TODOS LOS ACTOS O CONTRATOS CIVILES O COMERCIALES, O DE GARANTIA, O DE CUALQUIER OTRA NATURALEZA PERMITIDOS POR LA LEY, DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON EL OBJETO SOCIAL Y SE CONSIDERE NECESARIO O CONVENIENTE PARA LLEVAR A CABO DICHO OBJETO.

CERTIFICA :

CAPITAL:  
 \*\* CAPITAL AUTORIZADO \*\*  
 VALOR :\$3,000,000,000.00  
 NO. DE ACCIONES:300,000.00  
 VALOR NOMINAL :\$10,000.00  
 \*\* CAPITAL SUSCRITO \*\*  
 VALOR :\$3,000,000,000.00  
 NO. DE ACCIONES:300,000.00  
 VALOR NOMINAL :\$10,000.00  
 \*\* CAPITAL PAGADO \*\*  
 VALOR :\$3,000,000,000.00  
 NO. DE ACCIONES:300,000.00  
 VALOR NOMINAL :\$10,000.00

Caldas - Envigado - Itagüí - La Estrella - Sabaneta

PROCCORPASC.A. 071 13 77 992828 - NIT 8982821



Cámara de Comercio  
**ABURRÁ SUR**

Número de operación: 04C490211035 Fecha: 20140211 Hora: 15:08:41 Pagina : 4

CERTIFICA :

**\*\* JUNTA DIRECTIVA: PRINCIPAL(ES) \*\***  
 QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001965 DE NOTARIA 41 DE BOGOTA D.C. DEL 2 DE OCTUBRE DE 2008 , INSCRITA EL 16 DE FEBRERO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00066363 DEL LIBRO IX , FUE(SON) NOMBRADO(S):  
 NOMBRE IDENTIFICACION  
 PRIMER RENGLON  
 RUIZ SALINAS SERGIO ALBERTO C.C.00084041941  
 QUE POR ACTA NO. 0000018 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 30 DE NOVIEMBRE DE 2012 , INSCRITA EL 2 DE JULIO DE 2013 BAJO EL NUMERO 00088814 DEL LIBRO IX , FUE(SON) NOMBRADO(S):  
 NOMBRE IDENTIFICACION  
 SEGUNDO RENGLON  
 RUIZ RUA VANESSA C.C.01152437015  
 TERCER RENGLON  
 RUIZ RUA AGUSTIN ALBERTO C.C.01036951332  
**\*\* JUNTA DIRECTIVA: SUPLENTE(S) \*\***  
 QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001965 DE NOTARIA 41 DE BOGOTA D.C. DEL 2 DE OCTUBRE DE 2008 , INSCRITA EL 16 DE FEBRERO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00066363 DEL LIBRO IX , FUE(SON) NOMBRADO(S):  
 NOMBRE IDENTIFICACION  
 PRIMER RENGLON  
 RUA RESTREPO MARTA LILIANA C.C.00043506258  
 QUE POR ACTA NO. 0000018 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 30 DE NOVIEMBRE DE 2012 , INSCRITA EL 2 DE JULIO DE 2013 BAJO EL NUMERO 00088814 DEL LIBRO IX , FUE(SON) NOMBRADO(S):  
 NOMBRE IDENTIFICACION  
 SEGUNDO RENGLON  
 MAYORGA GARCIA CAMILO ANDRES C.C.00008028112  
 QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001965 DE NOTARIA 41 DE BOGOTA D.C. DEL 2 DE OCTUBRE DE 2008 , INSCRITA EL 16 DE FEBRERO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00066363 DEL LIBRO IX , FUE(SON) NOMBRADO(S):  
 NOMBRE IDENTIFICACION  
 TERCER RENGLON  
 RUA RESTREPO VIVIANA MARIA C.C.00043506257

CERTIFICA :

**\*\* NOMBRAMIENTOS : \*\***  
 QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001965 DE NOTARIA 41 DE BOGOTA D.C. DEL 2 DE OCTUBRE DE 2008 , INSCRITA EL 16 DE FEBRERO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00066363 DEL LIBRO IX , FUE(SON) NOMBRADO(S):  
 NOMBRE IDENTIFICACION  
 GERENTE  
 RUIZ SALINAS SERGIO ALBERTO C.C.00084041941  
 QUE POR ACTA NO. 0000009 DE JUNTA DIRECTIVA DEL 1 DE DICIEMBRE DE 2012 , INSCRITA EL 18 DE JULIO DE 2013 BAJO EL NUMERO 00089177 DEL LIBRO IX , FUE(SON) NOMBRADO(S):  
 NOMBRE IDENTIFICACION  
 GERENTE SUPLENTE  
 RUIZ RUA VANESSA C.C.01152437015

CERTIFICA :

Caldas - Envigado - Itagüí - La Estrella - Sabaneta

PROCOPIAS S.A. 01 10 77 9900



REPRESENTACION LEGAL. DEL GERENTE. LA ADMINISTRACION INMEDIATA DE LA COMPANIA, SU REPRESENTACION EN JUICIO Y FUERA DE JUICIO, Y LA GESTION DE LOS NEGOCIOS SOCIALES ESTARA A CARGO DE UN EMPLEADO DENOMINADO GERENTE. IGUALMENTE EN CASO DE FALTAS ABSOLUTAS, TEMPORALES O ACCIDENTALES DE ESTA LA JUNTA DIRECTIVA NOMBRARA UN SUPLENTE, QUIEN LO REEMPLAZARA EJERCIENDO EL CARGO CON IGUALES FUNCIONES QUE EL GERENTE.

EL GERENTE O SU(S) SUPLENTE(S) QUEDAN FACULTADOS PARA DELEGAR LA REPRESENTACION LEGAL A TERCEROS A FIN DE QUE ESTOS EN REPRESENTACION DE LA COMPANIA PUEDA(N) CONCILIAR, CON LAS LIMITACIONES ESTATUTARIAS A QUE HAYA LUGAR.

FUNCIONES DEL GERENTE: COMO REPRESENTANTE LEGAL DE LA COMPANIA EN JUICIO Y EXTRAJUDICIALMENTE, EL GERENTE TIENE LAS MAS AMPLIAS FACULTADES PARA CELEBRAR O EJECUTAR, SIN LIMITACION ALGUNA EN NINGUN SENTIDO Y SIN NECESIDAD DE AUTORIZACION DE LA JUNTA DIRECTIVA O DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS PARA ACTUAR EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD, TODOS LOS ACTOS O CONTRATOS COMPRENDIDOS DENTRO DEL OBJETO SOCIAL O QUE TENGAN CARACTER SIMPLEMENTE PREPARATORIO, ACCESORIO O COMPLEMENTARIO PARA LA REALIZACION DE LOS FINES QUE PERSIGUE LA COMPANIA Y LOS QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA MISMA. EL GERENTE QUEDA INVESTITO DE PODERES ESPECIALES PARA TRANSIGIR, ARBITRAR Y COMPROMETER LOS NEGOCIOS SOCIALES: SOLICITAR CREDITOS, CONSTITUIR HIPOTECAS; PROMOVER O COADYUVAR ACCIONES JUDICIALES, ADMINISTRATIVAS O CONTENCIOSAS ADMINISTRATIVAS EN QUE LA COMPANIA TENGA INTERES O DEBA INTERVENIR E INTERPONER TODO LOS RECURSOS QUE SEAN PROCEDENTES CONFORME CON LA LEY, DESISTIR DE LAS ACCIONES O RECURSOS QUE INTERPONGA Y CONSTITUIR PARA TALES EFECTOS, LOS APODERADOS ESPECIALES QUE JUZGUE NECESARIOS PARA REPRESENTAR A LA SOCIEDAD Y DELEGARLES FACULTADES: NOVAR OBLIGACIONES O CREDITOS; SUSCRIBIR TITULOS-VALORES DE CONTENIDO CREDITICIO A CONDICION DE QUE EXISTA CONTRAPRESTACION CAMBIARIA EN FAVOR DE LA COMPANIA DAR O RECIBIR BIENES EN PAGO; REVOCAR MANDATOS Y SUSTITUCIONES. EN CUMPLIMIENTO DE LO ANTERIOR, EL GERENTE PODRA:

- A) EJECUTAR LOS DECRETOS DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS Y LAS RESOLUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA.
- B) NOMBRAR TRABAJADORES Y VELAR PORQUE TODOS ELLOS CUMPLAN SATISFACTORIAMENTE SUS DEBERES; SUSPENDER A LOS DE SU DEPENDENCIA CUANDO LO JUZGUE NECESARIO Y DESIGNAR A QUIENES DEBAN REEMPLAZARLOS.
- C) CONSTITUIR LOS APODERADOS JUDICIALES O EXTRAJUDICIALES QUE JUZGUE NECESARIOS PARA QUE, OBRANDO BAJO SUS ORDENES REPRESENTA A LA COMPANIA Y DETERMINAR SUS FACULTADES.
- D) EJECUTAR LOS ACTOS Y CELEBRAR LOS CONTRATOS QUE TIENDAN A LLENAR LOS FINES SOCIALES.
- E) CUIDAR DE LA RECAUDACION E INVERSION DE LOS FONDOS DE LA COMPANIA Y DE QUE TODOS LOS VALORES PERTENECIENTES A ELLA Y LOS QUE SE RECIBAN EN CUSTODIA O DEPOSITO SE MANTENGAN CON LA SEGURIDAD DEBIDA.
- F) ASISTIR A LAS REUNIONES DE ASAMBLEAS O JUNTAS DIRECTIVAS DE LA COMPANIA, ASOCIACIONES O COMUNIDADES EN QUE LA COMPANIA TENGA INTERES, DAR SU VOTO EN ELLAS EN REPRESENTACION DE ESTA Y DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES QUE RECIBA DE LA JUNTA DIRECTIVA.
- G) CONVOCAR A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS Y A LA JUNTA



Cámara de Comercio  
**ABURRÁ SUR**

Número de operación: 04C490211035 Fecha: 20140211 Hora: 15:08:41 Pagina : 6

DIRECTIVA A REUNIONES EXTRAORDINARIAS.  
H) VISITAR LAS FABRICAS Y DEPENDENCIAS DE LA COMPANIA CUANDO LO ESTIME CONVENIENTE.  
I) CUMPLIR LAS FUNCIONES QUE, EN VIRTUD DE DELEGACION EXPRESA DE LA JUNTA DIRECTIVA, LE SEAN CONFIADAS TRANSITORIAMENTE O PARA CASOS ESPECIALES.  
J) DELEGAR POR ESCRITO CLARO Y EXPRESO LA REPRESENTACION LEGAL A TERCEROS A FIN DE QUE ESTOS PUEDA(N) CONCILIAR DE ACUERDO A LAS LIMITACIONES ESTATUTARIAS A QUE HAYA LUGAR.  
K) LAS DEMAS QUE LE CORRESPONDAN DE ACUERDO CON LA LEY Y POR LA NATURALEZA DE SU ENCARGO.

CERTIFICA :

\*\* REVISOR FISCAL: \*\*

QUE POR ACTA NO. 0000023 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 29 DE NOVIEMBRE DE 2013 , INSCRITA EL 5 DE DICIEMBRE DE 2013 BAJO EL NUMERO 00091709 DEL LIBRO IX , FUE(SON) NOMBRADO(S):  
NOMBRE IDENTIFICACION  
REVISOR FISCAL  
RIVERA ATENCIA SERGIO ANDRES C.C.00078114119

CERTIFICA :

LIMITACIONES, PROHIBICIONES, AUTORIZACIONES ESTABLECIDAS SEGUN LOS ESTATUTOS:  
PROHIBICIONES A LA SOCIEDAD: LE QUEDA EXPRESAMENTE PROHIBIDO A LA SOCIEDAD:  
A) PARTICIPAR EN SOCIEDADES COLECTIVAS.  
B) CONSTITUIRSE EN GARANTE DE LAS OBLIGACIONES DE TERCEROS SALVO QUE REPORTE ALGUN BENEFICIO PARA LA SOCIEDAD; DECISION QUE TOMARA LA JUNTA DIRECTIVA DE LA SOCIEDAD.  
PROHIBICIONES A LOS ADMINISTRADORES: SALVO LOS CASOS DE REPRESENTACION LEGAL, MIENTRAS ESTEN EN EJERCICIO DE SUS CARGOS, EL GERENTE DE LA SOCIEDAD, LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LOS EMPLEADOS DE LA COMPANIA NO PODRAN EJERCER PODERES PARA REPRESENTAR ACCIONES AJENAS EN LAS REUNIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, NI SUSTITUIR LOS PODERES QUE SE LES CONFIERAN.  
DENTRO DE LAS FUNCIONES DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS ESTA LA DE AUTORIZAR LA ADQUISICION DE ACCIONES DE LA COMPANIA CON FONDOS TOMADOS DE LAS UTILIDADES Y SIEMPRE QUE LAS ACCIONES ESTEN TOTALMENTE LIBERADAS, DETERMINAR DE ACUERDO CON LA LEY, LA DESTINACION POSTERIOR QUE DEBE DARSE A TALES ACCIONES.  
DENTRO DE LAS FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA ESTAN:  
- AUTORIZAR EL ESTABLECIMIENTO O SUPRESION CON OBSERVANCIA DE LOS REQUISITOS LEGALES, DE FABRICAS, CENTROS DE DISTRIBUCION O DE EXPLOTACION Y OTROS CON EL CARACTER DE SUCURSALES O AGENCIAS.  
- AUTORIZAR LA CONSTITUCION DE COMPANIAS FILIALES O SUBSIDIARIAS PARA EL DESARROLLO DE CUALESQUIERA ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN EL OBJETO SOCIAL DE LA COMPANIA, ASI COMO LA ADQUISICION, SUSCRIPCION O ENAJENACION DE ACCIONES, CUOTAS O DERECHOS DE DICHOS FILIALES O SUBSIDIARIAS O EN OTRAS SOCIEDADES, EMPRESAS CONFORME A LO EXPRESADO EN EL ARTICULO TERCERO (ART. 30., DE LOS ESTATUTOS).

Número de operación:04C490211035 Fecha: 20140211 Hora: 15:08:41 Pagina : 7

- INTERVENIR EN TODAS LAS ACTUACIONES QUE NO ESTEN PROHIBIDAS A LA COMPANIA Y QUE REQUIERAN DE SU APROBACION, QUE TENGAN POR OBJETO ADQUIRIR, ENAJENAR, HIPOTECAR, GRAVAR O LIMITAR INMUEBLES; ALTERAR LA FORMA DE ESTOS POR SU NATURALEZA O DESTINO; DAR EN PRENDA MUEBLES; DIVIDIR BIENES RAICES; CONTRATAR PRESTAMOS ACTIVOS O PASIVOS, Y FIJAR LAS BASES SOBRE LAS CUALES PUEDE EL GERENTE CELEBRAR LOS CONTRATOS RESPECTIVOS, SALVO LOS CASOS EN QUE TALES FUNCIONES CORRESPONDAN A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS DE ACUERDO CON LOS ESTATUTOS.
- CONCEDER AUTORIZACIONES AL GERENTE DE LA SOCIEDAD Y A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA, EN LOS CASOS Y CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LA LEY, PARA ENAJENAR O ADQUIRIR ACCIONES DE LA COMPANIA.
- CONCEDER LAS AUTORIZACIONES QUE EL GERENTE DE LA SOCIEDAD, O QUIEN HAGA SUS VECES, REQUIERA DE LA JUNTA DIRECTIVA PARA EJECUTAR DETERMINADOS ACTOS O CONTRATOS, SEGUN LO EXIJAN LOS ESTATUTOS.

CERTIFICA :

QUE LA PERSONA JURIDICA TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS :  
NOMBRE : C. I. ROSER & RUIZ  
MATRICULA NO. 00136186 DEL 16 DE FEBRERO DE 2010  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 12 DE ABRIL DE 2013  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2013

ACTIVIDADES ECONOMICAS:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

4632 COMERCIO AL POR MAYOR DE BEBIDAS Y TABACO

ACTIVIDAD SECUNDARIA:

4659 COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.

ACTIVIDAD ADICIONAL 1:

4729 COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P., EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA :

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

CERTIFICA :

\*\*\*LA CAMARA DE COMERCIO INFORMA : \*\*\*  
ADICIONALMENTE A LA MATRICULA MERCANTIL, EL COMERCIANTE DEBE CUMPLIR CON LOS TRAMITES CORRESPONDIENTES ANTES LAS SECRETARIAS DE PLANEACION SALUD, GOBIERNO, HACIENDA (INDUSTRIA Y COMERCIO) DEL MUNICIPIO RESPECTIVO.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS





Cámara de Comercio  
**ABURRÁ SUR**

Número de operación: 04C490211035 Fecha: 20140211 Hora: 15:08:41 Pagina : 8

ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

\*\*\*\*\* I N F O R M A \*\*\*\*\*  
LA CAMARA DE COMERCIO INFORMA QUE POR MOTIVO DEL CAMBIO DEL SISTEMA DE INFORMACION MEDIANTE EL CUAL SE GESTIONAN LOS REGISTROS PUBLICOS, TODOS LOS CERTIFICADOS ESTARAN SUJETOS A UN PROCESO DE VALIDACION Y CONTROL DE CALIDAD. SI POR ALGUNA CIRCUNSTANCIA CONSIDERA QUE ESTE CERTIFICADO TIENE IMPRECISIONES, LE SOLICITAMOS NOS LO HAGA SABER PARA REALIZAR LAS REVISIONES Y AJUSTES A QUE HAYA LUGAR.  
\*\*\*\*\*

VALOR DEL CERTIFICADO : \$4300

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

  
JORGE FEDERICO MEJIA V.  
SECRETARIO

Apéndice B –Entrevista-

**ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE: ENTREVISTA GERENTE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ROSER & RUIZ.**

**Factores políticos**

1. ¿Considera que la economía del país, incide positiva o negativamente en el Sector de las Cervezas Artesanales?
2. ¿Considera que las políticas del TLC, son favorables para industria Cervecera en el país?
3. ¿Qué fuerzas políticas cree que impactan el desarrollo de la Industria Cervecera?
4. ¿Considera que Colombia presenta leyes y regulaciones favorables para la importación de cerveza artesanal?

**Factores Económicos**

1. ¿Cómo ve la economía actual del país?
2. ¿Considera que la recuperación de la economía de los EE.UU, afecta la economía del país?
3. ¿Puede verse afectada la Industria Cervecera Artesanal por los cambios en la Tasa Representativa del Mercado, TRM, actual?
4. ¿Con respecto a el índice de inflación que presentó el país el año pasado, cree que este puede afectar positiva o negativamente el sector?

**Factores Socioculturales**

1. ¿Cómo ve el consumidor de Cervezas Artesanales actualmente?
2. ¿Por qué es atractivo para usted comercializar Cervezas Artesanales?
3. ¿Cree que los restaurantes son un buen nicho para comercializar Cervezas Artesanales?
4. ¿Hacia qué tipo de bebidas se inclina el consumidor actual?

**Factores Tecnológicos**

1. ¿Cómo impactan los desarrollos Tecnológicos del sector su empresa?
2. ¿Actualmente se apoya usted en las redes sociales para promocionar su portafolio de productos e incluso la empresa?
3. ¿Se apoya en los desarrollos de la tecnología de los sistemas de información?

**Factores Ecológicos**

1. ¿Qué opinión le merece el impacto de los envases de Cervezas Artesanales a nivel general?
2. ¿Qué leyes pueden estar regulando el factor ecológico a nivel mundial?

**Factores Legales**

1. ¿Cree usted que en Colombia las medidas reglamentarias en cuanto al consumo de licor impuesto a los ciudadanos afectan la comercialización de estas bebidas?
2. ¿Considera que los recaudos por consumo de cervezas en general en Colombia, se han destinado de una forma equitativa?
3. ¿De qué manera afecta el gran número de tributos que tiene la cerveza?
4. ¿Qué opinión le merece que Colombia tenga los mayores tributos a la Cerveza en América Latina?

Apéndice C –Entrevista-

**ANALISIS DEL MACROAMBIENTE ENTREVISTA CON UN EXPERTO EN EL SECTOR.**

**A. Entrevista a un experto en economía**

1. ¿A qué se debe el buen comportamiento de la Economía actual del país?
2. ¿Cómo afecta la recuperación de la Economía de los EE.UU, al país?
3. Según los siguientes indicadores económicos, ¿qué opinión le merece esta información?

INDICADOR	CIFRA	FECHA
Dólar TRM	\$ 2,565.61	Marzo 09 de 2015
IPC (Índice de Precios al Consumidor)	1,15%	Febrero de 2015
IPC (Índice de Precios al Consumidor)	3,66%	Enero - Diciembre 2014
PIB (Producto Interno Bruto)	4,2%	III Trimestre de 2014
PIB (Producto Interno Bruto)	4,3%	Año 2013
Petróleo WTI (Dólares por barril)	US\$49,61	Marzo 09 2015

Fuente: (DANE, 2015)

4. ¿Considera que Colombia puede entrar en un contexto inflacionario?
5. ¿Cómo puede se puede ver afectada la Industria de las Cervezas Artesanales ante un indicador de inflación?

**B. Entrevista a un experto en el sector de Cervezas Artesanales**

1. ¿Dónde se encuentran los consumidores de Cerveza Artesanal?
2. ¿A qué se debe el auge de la Cerveza Artesanal?
3. ¿Cómo se comporta el consumidor de Cerveza Artesanal?
4. ¿Qué busca un consumidor de Cerveza Artesanal?

1. ¿Qué opinión le merece la creación de los Pub's en Colombia?
2. ¿Considera que la oferta de Cervezas Artesanales en Colombia es suficiente?
3. ¿Cree usted que el crecimiento en el consumo de Cervezas Artesanales va de la mano con el crecimiento de la Industria Gastronómica?

Apéndice D –Entrevista-

**ANALISIS DEL SECTOR: ENTREVISTA CON CLIENTES  
COMERCIALIZADORES**

1. ¿Está interesado en Comercializar Cerveza Artesanal?
2. ¿Qué factores importantes observa en la Cerveza Artesanal para que sea interesante su comercialización?
3. ¿A qué se debe el interés de comercializar Cerveza Artesanal?
4. ¿Consideran que la comercialización de Cerveza Artesanal tiene potencial en la Industria Gastronómica?
5. ¿La comercialización de Cervezas Artesanales van de la mano con el portafolio de productos ofrecido por su empresa?

**ANÁLISIS DEL SECTOR ENCUESTA A PÚBLICO OBJETIVO O CLIENTE  
FINAL**

1. Sexo
  - a) Femenino
  - b) Masculino
  
2. Edad
  - a) Entre 18 y 25 años
  - b) Entre 26 y 35 años
  - c) Entre 36 y 50 años
  - d) Mayor de 50 años
  
3. Ocupación
  - a) Estudiante
  - b) Asalariado
  - c) Independiente
  - d) Jubilado
  
4. ¿Ha consumido cerveza artesanal?
  - c) Si
  - d) No
  
5. ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza artesanal?
  - a) Por lo menos una vez al mes
  - b) Varias veces al mes
  - c) Nunca
  
6. ¿En qué compra cerveza artesanal?

- a) Bares
  - b) Restaurantes
  - c) Supermercados
  - d) Licorerías
1. Con quien consume cerveza artesanal?
- a) Solo
  - b) Con la pareja
  - c) Con la familia
  - d) Con los amigos
  - e) Con los compañeros de trabajo
2. ¿Por qué elige tomar una cerveza artesanal?
- a) Marca
  - b) Precio
  - c) Variedad en su sabor
3. ¿Qué elementos influyen para que usted compre una cerveza artesanal?
- a) Presentación
  - b) Publicidad
  - c) Interés personal
  - d) Recomendación de otra persona
4. ¿Por qué consumiría una cerveza artesanal?
- a) Por moda
  - b) Por diversión
  - c) Porque le gusta probar cosas nuevas
  - d) Por influencia de otras personas
5. ¿En qué momentos consume cerveza artesanal?
- a) En fiestas



- a) En Almuerzos y/o cenas
  - b) En reuniones familiares
  - c) En conversaciones
1. ¿Cuál motivo te limita al consumo de cerveza artesanal?
- a) Precio
  - b) Poca confianza
  - c) Desconocimiento
  - d) Dificultad de acceso
2. De las siguientes marcas, ¿cuál conoce?
- a) BBC, Bogotá Beer Company
  - b) 3 Cordilleras
  - c) Apóstol
  - d) Otras
  - e) Ninguna
3. ¿Por qué recuerda esta marca?
- a) Por sus sabor y calidad
  - b) Por su marca y etiqueta
  - c) No la recuerda
4. Al observar una cerveza, ¿Qué atributos de las etiquetas le llamas más la atención?
- a) Forma
  - b) Color
  - c) Letras
  - d) Diseño en general
5. De los siguientes atributos en las etiquetas de las cervezas artesanales, ¿Cuál le llama más la atención?
- a) Etiquetas con formas y colores que demuestren productos superiores

- a) Etiquetas con colores llamativos
  - b) Etiquetas con diseños elegantes, que contengan la denominación de origen y que denoten prestigio
  - c) Etiquetas con diseños clásicos
1. ¿Considera que por las características del proceso de elaboración de la cerveza artesanal su consumo contribuye al cuidado de la salud?
- a) Si
  - b) No
2. ¿Qué aspectos son importantes para ser fiel a una marca de cerveza artesanal?
- a) Diseño
  - b) Calidad y sabor
  - c) Precio
  - d) Presentación
3. ¿Que prioriza usted al momento de comprar una cerveza artesanal?
- a) Calidad
  - b) Precio
4. Adicional al envase estándar en que viene presentada la cerveza artesanal, ¿Qué otro tipo de envase consideraría atractivo?
- a) Botella de champaña
  - b) Botella de vino
  - c) Botella de Whisky
  - d) Otros

Apéndice F –Entrevista-

**ANÁLISIS DE LA EMPRESA: ENTREVISTA CON EMPLEADOS DE LA  
COMERCIALIZADORA ROSER & RUIZ**

**Subsistema razón de ser:**

1. ¿Conoce los objetivos a planteados por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz?
2. ¿La comercialización de cerveza artesanal se ha contemplado como uno de los objetivos de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz?

**Subsistema estructural:**

1. ¿Cuáles son los principales clientes de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz?
2. ¿Bajo qué enfoque se dividen las actividades de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz?

**Subsistema tecnológico:**

1. ¿Considera usted que la compañía posee el personal idóneo para el manejo de sistemas de información, solicitudes y peticiones de los clientes?
2. ¿Cuenta la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz con una plataforma tecnológica que soporte y planifique los pedidos de los clientes?

**Subsistema psicosocial:**

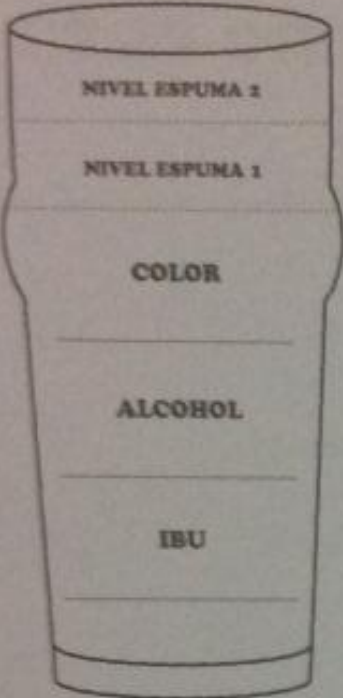
1. ¿Considera usted que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz es una compañía con visión estratégica?
2. ¿Considera usted que los procesos administrativos-productivos fluyen dentro de la organización?

**Subsistema de gestión:**

1. ¿Porque el interés en la comercialización de la Cerveza Artesanal?

1. ¿Actualmente poseen un departamento que se encargue de la investigación de mercados y posibles productos para la comercialización dentro del territorio nacional?
2. ¿Porque el interés en la comercialización de la Cerveza Artesanal?

# Hoja de cata



NIVEL ESPUMA 2

NIVEL ESPUMA 1

COLOR

ALCOHOL

IBU

FECHA \_\_\_\_\_

CERVECERÍA

NOMBRE DE LA CERVEZA

NOTAS

PUNTUACIÓN

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

