

Trabajo de Grado

Estudio de Inteligencia de Mercados para la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz  
S.A., con el Fin de Determinar la Viabilidad del Ingreso de la Empresa  
a la Categoría de Cervezas en el Mercado Colombiano.

Consultor

John Jairo Echeverri Arango

Tutor

Margarita María Gómez Betancur

Magister en Gestión de Organizaciones

Institución Educativa ESUMER

Maestría en Negocios Internacionales

Medellín, Colombia - 2015

## Contenido

Lista de Figuras .....	4
Lista de Gráficos.....	5
Lista de Tablas.....	6
Lista de Apéndices.....	7
Resumen Ejecutivo.....	8
1. Introducción .....	10
2. La Empresa.....	12
3. Justificación.....	13
4. Problemática.....	16
4.1. Situación Problemática .....	16
4.2. Mandato de la Consultoría.....	17
5. Objetivos .....	18
5.1. Objetivo General.....	18
5.2. Objetivos Específicos .....	18
6. Marco de Referencia .....	19
7. Marco Metodológico .....	35
7.1. Modelos y Herramientas para el Análisis Situacional .....	36
7.1.1. Análisis del Entorno .....	36
7.1.2. Análisis del Sector.....	38
7.1.3. Análisis de la Empresa .....	43
7.2. Modelos y Herramientas para el análisis de la Planeación Estratégica .....	44
8. Recolección y Compilación de Datos .....	47
9. Análisis e Interpretación de Resultados .....	48
9.1. Análisis del Macro Entorno .....	48
9.1.1. Factor Político .....	48
9.1.2. Factor Económico.....	52
9.1.3. Factor Social.....	54
9.1.4. Factor Tecnológico.....	56
9.1.5. Factor Ecológico.....	58
9.1.6. Factor Legal.....	59

9.1.7.	Conclusiones del Análisis del Macro Entorno .....	61
9.2.	Análisis del Sector .....	63
9.2.1.	Rivalidad de los Competidores Actuales:.....	64
9.2.2.	Entrada de Nuevos Competidores: .....	68
9.2.3.	Presencia de Productos Sustitutos: .....	69
9.2.4.	Poder de los Clientes .....	72
9.2.5.	Poder de los Proveedores: .....	103
9.2.6.	Conclusión del Análisis del Sector.....	115
9.3.	Análisis de la Empresa.....	117
9.3.1.	Subsistema Razón de Ser.....	118
9.3.2.	Subsistema Estructural .....	120
9.3.3.	Subsistema Tecnológico:.....	123
9.3.4.	Subsistema Psicosocial .....	123
9.3.5.	Subsistema Gestión .....	124
9.3.6.	Conclusión de Análisis de la Empresa .....	126
9.4.	Conclusión Análisis del Situacional .....	127
10.	Formulación de la Ruta de Soluciones .....	132
10.1.	Ruta de Solución a Seguir (Proyección a Diciembre de 2015).....	134
11.	Presupuesto para la Ruta de Soluciones .....	140
12.	Costos de la Consultoría.....	142
13.	Conclusiones y Recomendaciones .....	143
14.	Fuentes Bibliográficas .....	145
	Apéndices .....	153

## Lista de Figuras

Figura 1 Evolución del Consumo de Vino Chileno en Colombia y el Mundo.....	20
Figura 2 Consumo de licores en Colombia en el Año 2011 .....	21
Figura 3 Crecimiento en el Consumo de Vinos - Estadísticas del Mercado Cervecerero 2013 .....	22
Figura 4 Los países más cerveceros del mundo .....	27
Figura 5 Consumo De Bebidas Alcohólicas por País.....	28
Figura 6 Identificación cadena logística.....	32
Figura 7 Modelo PESTEL .....	37
Figura 8 Modelo de Kast And Rosenzweig.....	43
Figura 9 Cocteles Mediterráneos .....	69
Figura 10 Producto Vinos Ofertados por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz	70
Figura 11 Producto Smirnoff.....	71
Figura 12 Antioqueño ICE .....	72
Figura 13 Cerveza Club Colombia .....	100
Figura 14 Cerveza Águila.....	101
Figura 15 Cerveza Pilsen.....	102
Figura 16 Logo de la Empresa Comercializadora Internacional Roser & Ruiz .....	118
Figura 17 Productos Ofertados por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz .....	119
Figura 18 Estructura Organizacional Comercializadora Internacional Roser & Ruiz .....	122

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 Consumo de alcohol en Colombia niveles y modalidades .....	25
Gráfico 2 Comportamiento de la Demanda/Consumo en Colombia.....	26
Gráfico 3 Proceso de Inteligencia de Mercados. ....	30
Gráfico 4 Modelo 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter .....	40
Gráfico 5 Resultado Pregunta #1 ¿Cree usted que en Colombia puede encontrar variedad de cervezas, en cuanto a características como tipo, sabor, color?.....	81
Gráfico 6 Resultado Pregunta #2 ¿Considera usted que las cervezas sin alcohol son atractivas? .....	82
Gráfico 7 Resultado Pregunta #3 ¿Para su consumo prefiere cervezas?.....	82
Gráfico 8 Resultado Pregunta #4 ¿Cuáles aspectos para usted predominan al momento de elegir una cerveza? .....	83
Gráfico 9 Resultado Pregunta #5 ¿Para usted que es más importante en una cerveza? .....	84
Gráfico 10 Resultado Pregunta #6 ¿Considera usted que la calidad de las cervezas en el mercado Colombiano es buena? .....	84
Gráfico 11 Resultado Pregunta #7 ¿Considera usted que las cervezas artesanales son fáciles de conseguir en diferentes establecimientos?.....	85
Gráfico 12 Resultado Pregunta #8 ¿Considera usted que las cervezas artesanales pueden constituir un factor de valor agregado en el mercado?.....	86
Gráfico 13 Resultado Pregunta #9 ¿Frecuenta sitios donde pueda encontrar cervezas diferentes a las tradicionales?.....	86
Gráfico 14 Resultado Pregunta #10 ¿Al momento de consumir una cerveza prefiere que sea? .....	87
Gráfico 15 Resultado Pregunta #11 ¿Es fácil para usted adquirir (En Aspecto Monetario) cervezas importadas?.....	88
Gráfico 16 Resultado Pregunta #12 ¿Considera usted que el precio de las cervezas nacionales es adecuado? .....	88
Gráfico 17 Resultado Pregunta #13 ¿Considera usted que el precio de las cervezas importadas es adecuado? .....	89
Gráfico 18 Resultado Pregunta #14 ¿Considera usted que la calidad de las cervezas importadas está regida por su país de origen? .....	90
Gráfico 19 Resultado Pregunta #15 ¿Con qué frecuencia consume cerveza importada? ....	91
Gráfico 20 Resultado Pregunta #16 ¿Con qué frecuencia consume cerveza nacional artesanal? (Tres Cordilleras, Apóstol, Duff) .....	91
Gráfico 21 Resultado Pregunta #17 ¿Con qué frecuencia consume cerveza nacional industrial? (Club Colombia, Pilsen, Águila) .....	92
Gráfico 22 Resultado Pregunta #18 ¿Prefiere usted cerveza en? .....	93
Gráfico 23 Resultado Pregunta #19 ¿Considera práctica la presentación de la cerveza en envase familiar?.....	93
Gráfico 24 Resultado Pregunta #20 ¿Usualmente consume cerveza para acompañar alguna comida en especial?.....	94

## Lista de Tablas

Tabla 1 Principales Tipos de Cerveza .....	24
Tabla 2 Consulta desgravación arancelaria para la cerveza correspondiente a cada acuerdo comercial firmados por la Republica de Colombia .....	33
Tabla 3 Cuadro de Intervención .....	35
Tabla 4 Matriz del Perfil Competitivo.....	41
Tabla 5 Matriz DOFA .....	45
Tabla 6 Resumen Modelos y Herramientas para el Diagnóstico.....	46
Tabla 7 Matriz de Perfil Competitivo #1 -Competidores (Marcas).....	97
Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo #2 -Competidores (Marcas).....	97
Tabla 9 Matriz de Perfil Competitivo #3 -Competidores (Marcas).....	98
Tabla 10 Matriz de Perfil Competitivo (Competidores Relevantes) .....	99
Tabla 11 Ficha Técnica Cerveza Club Colombia.....	100
Tabla 12 Ficha Técnica Cerveza Águila.....	101
Tabla 13 Ficha Técnica Cerveza Pilsen.....	102
Tabla 14 Cerveza Josefa Porter... "Por Mis Pistolas" .....	104
Tabla 15 Cerveza Brahma .....	106
Tabla 16 Cerveza Quilmes .....	107
Tabla 17 Cerveza Tepozteca: Altarreina .....	109
Tabla 18 Cervecería Portland Brewing: Cerveza MacTarnahan .....	111
Tabla 19 Matriz de Perfil Competitivo #1 - (Marcas) .....	112
Tabla 20 Matriz de Perfil Competitivo #2 - (Marcas) .....	113
Tabla 21 Liquidación por Unidad para hallar precio de venta al público .....	114
Tabla 22 Resumen Impactos - Valoración/ Relevancia.....	129
Tabla 23 Identificación de Potencialidades vs Identificación de Condicionantes.....	131
Tabla 24 Aplicación Matriz DOFA a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz...	133
Tabla 25 Matriz de Perfil Competitivo Comparativo con Cerveza a Importar Seleccionada .....	138
Tabla 26 Presupuesto para la Ruta de Solución .....	140
Tabla 27 Proyección Ventas Mensuales (Marzo - Diciembre).....	140
Tabla 28 Retorno de la Inversión .....	141
Tabla 29 Costos de la Consultoría.....	142

## Lista de Apéndices

Apéndice A Certificado de Existencia y Representación.....	153
Apéndice B –Entrevista- Análisis del Macro Ambiente: Entrevista Gerente De La Empresa Comercializadora Internacional Roser y Ruiz.....	161
Apéndice C -Entrevista- Analisis del Macroambiente Entrevista con un Experto en el Mercado de la Cerveza. ....	163
Apéndice D -Entrevista- Análisis del Sector Entrevista con el Gerente de la Empresa de la C.I. Roser & Ruiz. ....	165
Apéndice E -Encuesta- Análisis del Sector Encuesta a Público Objetivo.....	167
Apéndice F -Entrevista- Análisis del Sector: Entrevista con Clientes Institucionales de la Empresa C.I. Roser & Ruiz .....	168
Apéndice G -Entrevista- Análisis de la Empresa: Entrevista con el Gerente y Empleados de la Empresa C.I. Roser & Ruiz .....	170
Apéndice H Solicitud de Cotización a Cervecería Josefa .....	172
Apéndice I Solicitud de Cotización Cervecería Tepozteca .....	174
Apéndice J Solicitud de Cotización Portland Brewing .....	176
Apéndice K Cuadro de Comparación De Costos De Operaciones Internacionales .....	178

## **Resumen Ejecutivo**

La necesidad de expandir el portafolio de productos de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, nace por la idea del gerente general Sr Sergio Ruiz de abarcar un nuevo mercado objetivo como lo es el de la cerveza, su nivel de interés radica en querer posicionar una bebida que sea capaz de competir en referente a las cervezas industriales nacionales, en cuanto a aspectos como sabor, nivel de alcohol, color, y presentación.

El consultor se adentró a realizar previamente el diagnóstico preliminar en vista de identificar fortalezas y debilidades que se pudiesen tener al momento de incursionar en dicho sector con un nuevo producto diferente al vino, actual producto estrella de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

Para los diagnósticos realizados se utilizaron modelos como PESTEL para el análisis del Macro Ambiente, las 5 fuerzas de Michael Porter para el análisis del sector, y por último el modelo de Kast & Rosenzweig para el análisis de la empresa, como resultado de la aplicación de cada uno de los modelos indicados se obtuvo información valiosa con la cual se procedió a evaluar en conjunto con el gerente general de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz el impacto que ejercía frente a la compañía para posteriormente centrar estos impactos en el contexto de competitividad y estrategias empresariales.

Posteriormente a la valoración de cada impacto, se procedió a diseñar mediante la Matriz DOFA, las estrategias a seguir para llevar el proyecto adelante y lograr el objetivo general de identificar la viabilidad en que la empresa incursione en el mercado de la cerveza.

Los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la presente consultoría por parte del consultor radican en la identificación de las potencialidades de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz para incursionar en el mercado cervecero las cuales son desde la economía en crecimiento y dinámica, se evidencia de tendencia en el consumo de cerveza importada hasta una estructura organizacional bien definida; por otro lado se encontraron ciertos condicionantes para el ingreso al mercado cervecero colombiano los cuales son, tasas impositivas en aumento, requisitos de documentación y tramites afectando los tiempos de



entrega al igual que una competencia muy marcada y con representatividad en todo el territorio nacional como lo es Bavaria S.A.

La ruta de solución planteada permite identificar como producto idóneo para la ampliación del portafolio a la cerveza Altarreina procedente de México, que gracias a sus características tienen un gran potencial de venta en Colombia.

El tiempo estimado para iniciar con la importación es de un mes aproximadamente, luego de acordar el negocio con la cervecería Tepozteca, ellos tienen una semana y media para alistar la mercancía y proceder con el envío del producto, los beneficios de incursionar en el mercado con este tipo de cerveza conlleva beneficios muy significativos pues ubica a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz en el selecto grupo de importadores y comercializadores con influencia en el sector de bebidas alcohólicas del país.

El presupuesto estimado para la implementación del plan de mejoramiento o soluciones propuestas a la organización es de aproximadamente \$ 79.026.660,87 de Pesos Colombianos, para el año 2015 y desarrollar la operación de importación del producto cerveza Altarreina en pro de cumplir con la necesidad de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz de querer ampliar el portafolio de productos ofertados al mercado.

## 1. Introducción

Mediante la presente consultoría se quiere dar a conocer a través de la realización de un estudio de inteligencia de mercados la viabilidad en que la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz S.A incursione en el mercado Colombiano de cervezas y en su defecto ampliar el portafolio de productos ofertados en el mercado, a fin de extender su cobertura de productos en el sector de bebidas alcohólicas, contrarrestando competitivamente la participación en el mercado de Bavaria S.A, con su actual denominación como monopolio cervecero.

La cadena productiva de licores en Colombia comprende desde la fabricación de cervezas, aguardientes y ron hasta otras bebidas alcohólicas; en la elaboración de cerveza principalmente la industria se ha caracterizado por obtener un incremento en el nivel de concentración industrial y diferenciación de productos (Sectorial Portal Financiero, 2014).

El mercado colombiano de las cervezas ha sido dominado por Bavaria S.A con un porcentaje del 98% (Bustamante, 2013), sus productos se encuentran en tiendas y mercados de gran superficie, denotando así su gran posicionamiento en el territorio nacional colombiano.

En la actualidad Colombia cuenta con el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el cual es fundamental traer a colación puesto que según el presidente de Bavaria S.A Richard Rushton, la cerveza no variaría internamente en su precio ofertado en el mercado dado que desde tiempo atrás se viene importando la materia prima fundamental “Cebada” para la producción de cerveza con 0% de arancel, adicional a esto el directivo indicó que *“los precios en el mercado colombiano de algunas marcas de cerveza importada ya son superiores solo entre 15 y 20 por ciento a productos como Águila de Bavaria, y por tanto compiten”* (Portafolio, 2012).

Lo anterior permite contextualizar la necesidad de buscar e identificar oportunidades en otros mercados internacionales, con el fin de hallar características similares a cervezas como Águila y Póker atractivas para el consumidor colombiano.

Posterior al diagnóstico preliminar se ha establecido que la necesidad prioritaria en la organización Comercializadora Internacional Roser y Ruiz S.A. corresponde al estudio de inteligencia de mercado para la identificación de la viabilidad de que la compañía incurriera en el sector cervecero colombiano.

Contando con el apoyo del personal administrativo de la empresa Comercializadora Internacional Roser y Ruiz S.A., y entendiendo que esta actividad de los negocios internacionales es de gran relevancia en cuanto a la oportunidad de apertura comercial a nivel mundial, lo cual tiene efectos positivos en la diversificación del portafolio de la compañía en el mercado nacional, y de acuerdo con el diagnóstico preliminar, se hará una consultoría especializada en el área de los negocios internacionales la cual permitirá expandir el portafolio de productos de la compañía como se mencionó anteriormente.

Esta consultoría propone un realizar un estudio de inteligencia de mercados para la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz S.A., con el fin de identificar la viabilidad de que la empresa incurriera en el mercado Colombiano de cervezas, el cual será llevado a cabo a través del estudiante de la Maestría de Negocios Internacionales John Jairo Echeverri Arango de la Institución Universitaria Esumer.

## 2. La 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 únicamente de vinos importados desde la República de Chile bajo la marca Carta Vieja.

Tolva 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 Pastizzería.

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 ya que 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. 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 potencialidades y condicionantes de dicho mercado en el país. La consultoría pretende, además de identificar potencialidades y condicionantes, servir como modelo aplicado a otros productos o empresas del sector interesadas en diversificar sus productos.

Para llevar a cabo la presente consultoría, la investigación sobre el mercado de cervezas a nivel nacional e internacional servirá como insumo al momento de identificar las potencialidades y condicionantes que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, tendrá al momento de incursionar en el sector cervecero Colombiano.

Dicho diagnóstico podrá servir para argumentar la necesidad de diversificación del portafolio, en aras de permitir una mayor sostenibilidad y crecimiento en el mercado.

Es el interés del consultor 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 está 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 enlazado 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 dentro de una perspectiva social se argumenta de tal forma que para la comunidad consumidora de cerveza podrá encontrar mayor variedad de cerveza a nivel nacional debido a que con la incursión de C.I Roser & Ruiz, se ampliará el portafolio de cervezas ofertadas en el mercado colombiano.

### **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 con cierto producto perteneciente al sector de bebidas alcohólicas. 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**

El consultor 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 nuevas cervezas y así determinar la viabilidad para que la empresa C.I Roser & Ruiz se adentre en dicho sector.

### **Justificación Práctica**

La finalidad de la presente consultoría, es identificar potencialidades y condicionantes del mercado cervecero en Colombia que permitan contribuir a la comercializadora Internacional Roser & Ruiz sobre el planteamiento de una estrategia de diversificación. Es el interés del gerente en conjunto con el consultor a 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 o de Grupo**

La intención de la consultoría es contribuir al desarrollo académico - formativo del consultor, 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.

## **4. Problemática**

En un primer acercamiento del consultor con la gerencia de la empresa Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, se 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 importadas ya que ha identificado en el mercado nacional una demanda potencial para éstas.

Diversificar el portafolio de una empresa obedece a varias causas, según los profesores Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López en su libro *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (Guerras Martín & Navas Lopez, 1997), el objetivo de la diversificación de portafolio es no permitir centrar todo el negocio a la disponibilidad de un solo producto, la idea principal para la cobertura del mercado es ampliar el portafolio de productos ofertados al mercado con el fin de ir ganando cada vez más participación en el mercado o sector, lo anterior permite justificar la necesidad que presenta la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz frente a querer expandir su portafolio a un producto más por el momento y en la misma línea de negocio actual con los vinos como lo es la cerveza., esto se traduce en que muchas empresas al igual que Roser & Ruiz diversifican en sus portafolios de productos para lograr una ventaja competitiva brindando a sus clientes una canasta de bienes o servicios más amplia y completa.

### **4.1.Situación Problemática**

La principal dificultad que enfrenta la empresa para la expansión de su portafolio de productos, es que no cuenta con un estudio que le permita identificar las verdaderas oportunidades de la empresa en el mercado de cervezas. 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 éste.

Como consecuencia de la situación problemática mencionada, la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, ha permanecido en el mercado básicamente con la



comercialización de un producto, el vino, y no ha desarrollado una estructura que permita orientar sus procesos a nivel internacional e incorporar nuevos productos a su portafolio.

#### **4.2.Mandato de la Consultoría**

La anterior situación motivó a la gerencia de 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 Mercado para la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz S.A., con el fin de determinar la viabilidad de incursionar en el mercado de cervezas en Colombia.

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo General**

Realizar un estudio de inteligencia de mercados para la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz S.A., con el fin de identificar la viabilidad de que la empresa incursione en el mercado Colombiano de cervezas.

### **5.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional que permita diagnosticar la posición de la empresa a nivel externo e interno.
- Identificar las potencialidades y los condicionantes para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz S.A. en el mercado Colombiano de Cervezas
- Identificar mercados internacionales potenciales para la importación de cerveza en Colombia.
- Formular una propuesta de Direccionamiento Estratégico que permita a la empresa enfocarse hacia su consolidación en el mercado de cervezas.
- Establecer un presupuesto de inversión para la ruta de solución que se planteará.

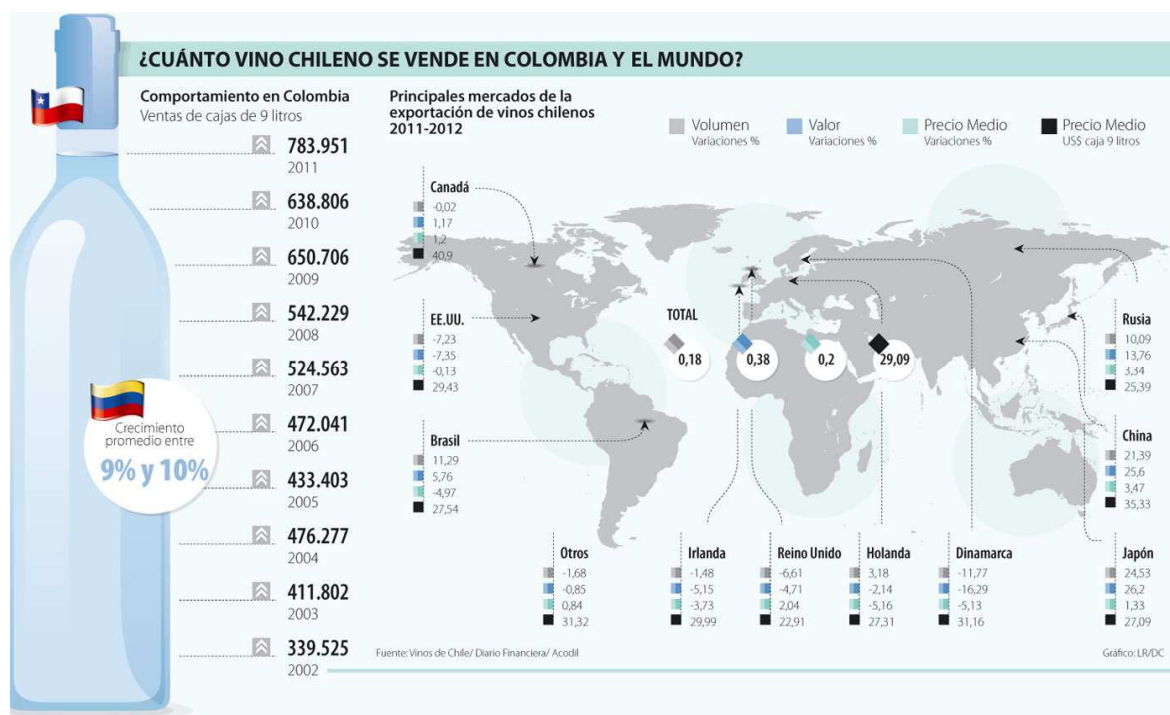
## **6. Marco de Referencia**

El mercado Colombiano de vino está liderado por los vinos Chilenos, Argentinos y de algunos países Europeos, importando 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 (OIVV, 2013).

Para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, el vino ha sido su producto estrella al pasar de los años, específicamente los vinos procedentes de Chile, es por ello que se contextualiza al lector sobre algunas de las principales estadísticas que enmarcan a dicho producto en el mercado Colombiano y el sector de bebidas alcohólicas, para argumentar la decisión de la empresa al querer adentrarse en el sector con otro producto como lo es la cerveza.

Se puede identificar en la Figura 1 el comportamiento de ventas de vino Chileno en Colombia y el mundo, demostrando así las estadísticas, la tendencia creciente que tiene dicha conducta en Colombia, para el caso del año 2011, dato más reciente en la figura, las ventas aumentaron considerablemente con un crecimiento promedio entre el 9% y el 10% (Díaz, El Vino Chileno Gana Terreno En Colombia Con Precios Bajos, 2013). Todo esto permite concluir que el mercado sigue creciendo. Cabe destacar que la principal cadena vendedora de vinos en Colombia es el grupo Éxito.

Figura 1 Evolución del Consumo de Vino Chileno en Colombia y el Mundo.



Fuente: (Díaz, El Vino Chileno Gana Terreno En Colombia Con Precios Bajos, 2013)

El mercado de los licores es bastante competido actualmente en Colombia, el desplazamiento de los licores tradicionales como el aguardiente ha permitido que ingrese al mercado una variedad de licores facilitando así que los consumidores cuenten con varias alternativas al momento de elegir una bebida, desde un buen whisky hasta la más deliciosa cerveza artesanal.

El desplazamiento a un segundo plano de los licores tradicionales, se ha llevado a cabo debido a que algunos consumidores han visto en los vinos y cervezas una buena alternativa de disfrutar el buen sabor de las comidas con el añejo de estas bebidas, posibilidad que no ofrece licores como el aguardiente, whisky, ginebra o vodka, por citar algunos.

La siguiente Figura 2, permite ver detalladamente los principales licores que han llegado a Colombia como resultado de relaciones comerciales entre países que facilitan la importación. Se destacan el whisky, vodka, ginebra, brandy y coñac, ron, tequila y las cremas. En el sector vinícola se destacan los vinos Argentinos, seguidos por los vinos chilenos, luego



Figura 3 Crecimiento en el Consumo de Vinos - Estadísticas del Mercado Cervecerero 2013



Fuente: (Díaz, El consumo de vino ha crecido 61% en los últimos cinco años, 2013)

Es fundamental resaltar la evolución de la cerveza en el periodo 2007-2012, como se evidencia en la figura 3, en donde se observa que en este periodo el consumo de cerveza se incrementó en un 14%, cifra que es alentadora y que corrobora la tendencia a un consumo en aumento, gracias a sus características y notable buen acompañamiento a diferentes comidas, potenciando su sabor, es por ello que la compañía Roser y Ruiz está interesada en identificar la viabilidad de incursionar en este sector por su constante demanda y potencial crecimiento.

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, El Libro de la Cerveza, 1994).

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”.

Existen dos grandes familias en las cuales se podrían diferenciar los tipos de cerveza, todo depende de la fermentación del mosto, pueden ser cerveza de baja y alta fermentación, realmente no existen demasiados tipos de cerveza, sin embargo el gran número de variables que intervienen en la elaboración de la misma como lo son la forma de su elaboración, ingredientes, fermentación, y cantidad de agua, los que permiten la diferenciación de los sabores; La tabla 1 muestra una caracterización de los tipos de cerveza mencionados.

Tabla 1 Principales Tipos de Cerveza

Familia	Concepto	Tipo	Denominación
Baja Fermentación	Conocidas como lager, tienen un amplio terreno de variedades, abarcando desde las rubias más claras o doradas, a las tostadas e incluso negras	Lager Pilsen	Son las más populares en nuestro país y su graduación ronda el 4% de alcohol en volumen. Color rubio con reflejos brillantes procedentes de la malta clara. Ligero aroma a lúpulo, en cuerpo y espuma son más ligeras que las demás de este tipo. La temperatura de servicio recomendada es de 5°C
		Lager Especial	Graduación en torno a 5%. De color rubio dorada con reflejos ámbar. Sus aromas se toman de la malta con notas ligeramente tostadas y de lúpulo. Su cremosidad queda marcada en las paredes del vaso. Agradable sabor a malta con ligeros tostados y equilibrio de los amargos del lúpulo. Temperatura de servicio: 5°C.
		Lager Extra	Graduación oscila entre el 6 y 7% de alcohol en volumen. Color oro viejo con reflejos cobrizos, provenientes del tostado del cereal. Aromas marcados por el malteado con ligeros recuerdos a regaliz, lúpulo y lácteos. Espuma marcada, cremosa y untuosa. Final de boca largo y un amargo intenso y agradable.
Alta Fermentación	Originarias de las Islas Británicas. Estas cervezas suelen tener sabores más complejos con aromas y paladar más afrutados, generalmente son más cremosas y oscuras. Entre ellas las Ales, trapenses, de abadía, porters, stouts y blancas	Ale	Graduación de entre 5 y 6%, su gama de color es amplia: desde el rubio claro –pale– hasta el cobrizo y rojo. Suelen tener sabores complejos, y aromas y paladar afrutados. Son muy aromáticas, con cuerpo y sabor muy marcado. Persistentes y con sabor a lúpulo.
		De Abadía	Graduación del 6,5% de alcohol en volumen. Su color es bronce con espuma ligeramente tostada, cremosa. Sus aromas son a caramelo, y a frutas como el plátano o la manzana. Destacan los lácteos, la manzana y los toques a caramelo; su gusto final es largo, sabroso y seco. Se debe servir a 6°C.
		Negra Stout	5% de alcohol en volumen. El malteado intenso de esta cerveza determina su característico color negro, así como los aromas a café, torrefacción y regaliz, que se suman al aromático lúpulo. Su espuma es muy cremosa y robusta. Temperatura de servicio 10°C.

Fuente: Elaboración propia información tomada de (Cervecear, 2011).

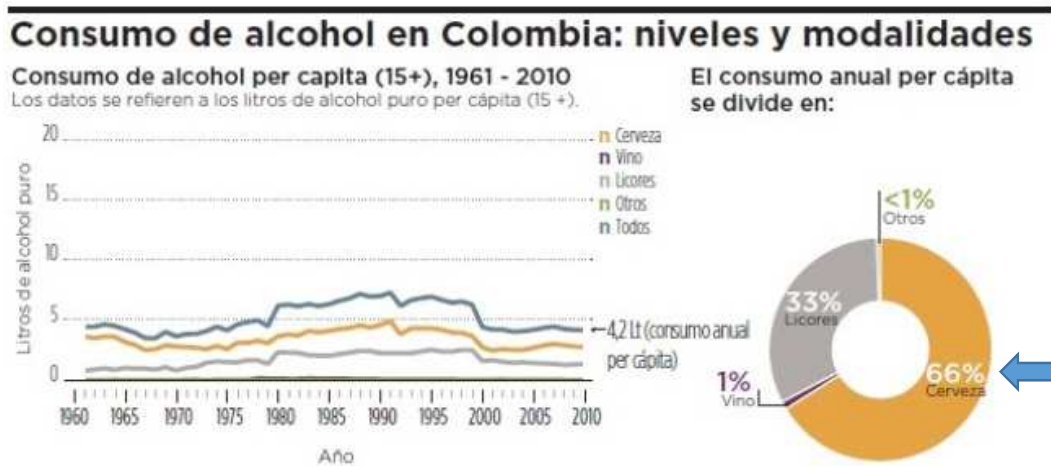
La cerveza tipo lager es una cerveza fermentada con una levadura que trabaja a bajas temperaturas y almacenada en tanques, en la cervecería a una temperatura cercana a 0° C., una vez filtrada y embotellada o puesta en barriles, no se prevé conservarla durante mucho tiempo, debido a que no mejora con el tiempo, e incluso puede deteriorarse; las levaduras lager producen cervezas limpias y plenas, pero no siempre complejas (Jackson, El Libro de la Cerveza, 1994), dentro de las cervezas de baja fermentación “lagers”, se encuentran las de estilo Pilsen o Pilsener, cervezas que corresponden a características en su color siendo doradas y claras.

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, un 33 por ciento en licores 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.

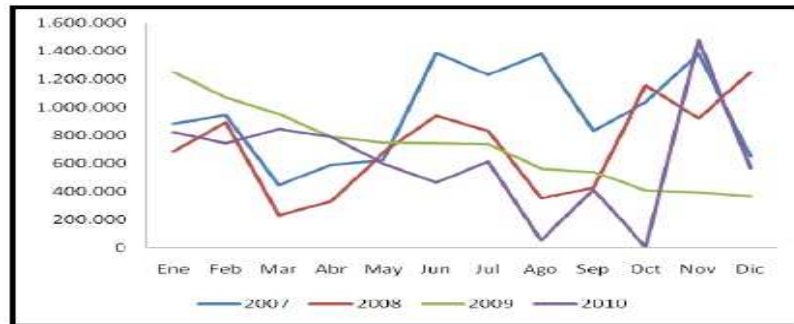
Gráfico 1 Consumo de alcohol en Colombia niveles y modalidades



Fuente: (El-Heraldo, 2014)

Es importante tener como punto de referencia el comportamiento de la demanda en el mercado colombiano, para ello se puede partir del gráfico 2, en el cuál se plasma la tendencia similar de aumento en los últimos 4 años, en la compra de cervezas extranjeras para los meses de Septiembre y Noviembre de los años 2007 al 2010 como aprovisionamiento para las fiestas de fin de año; además en la misma gráfica 2 se aprecia una coincidencia en la compra de cerveza a mitad de año con el fin de abastecer en tiempo de vacaciones de mitad de año.

Gráfico 2 Comportamiento de la Demanda/Consumo en Colombia



Fuente: (ProChile, 2011)

De acuerdo con el informe de la firma consultora Euromonitor International, el consumo anual aproximado de cerveza en Colombia, es de 21.6 millones de hectolitros (Euromonitor-International, 2014), demostrando así el significativo crecimiento de este sector. La cerveza artesanal y la cerveza industrial son las categorías en las cuales se divide esta industria tomando la primera como la de mayor crecimiento gracias a su innovación y rompiendo de esta manera con las barreras del monopolio creado para las cervezas industriales.

De acuerdo con el reportaje publicado por Caracol Radio: “En Colombia se destapan 200 cervezas por segundo” (CaracolRadio, 2013), se indica que según cifras otorgadas por Bavaria S.A, cada colombiano mayor de 18 años en promedio se toma al año 64 litros, equivalentes a unas 190 cervezas, adicionalmente informa que entre los días Jueves y Sábado se consume cerca del 50% de la cerveza en Colombia, y que las marcas locales más vendidas en su respectivo orden son: Póker, Águila, Pilsen y Club Colombia en sus tres versiones. Finalmente expone que de acuerdo con datos de la firma consultora Euromonitor International, Colombia es el tercer país donde más se consume cerveza de América Latina antecedido por Chile quien ocupa el primer lugar y Argentina ubicado en el segundo puesto.

Sin duda alguna, Bavaria es la empresa con mayor capacidad de producción en el país, empresa perteneciente al grupo SABMiller, quien concentra 96% de la producción nacional (Restrepo, 2014); con sus marcas Águila, Águila Light, Club Colombia, Cola & Pola, Costeña, Costeñita, Miller, Peroni, Pilsen, Póker, Póker Ligera, Redd’s y Pony Malta se ha

desempeñado como líder 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 S. , 2014)

Según el informe emitido por la Universidad Nacional (Restrepo, 2014), Bavaria, además de contar con sus propias plantas de producción cuenta con su propia empresa productora de Malta, tiene su fábrica productora de envases de aluminio, cuenta con una firma productora de cajas plásticas, tiene su planta de suministro de tapas, cuenta con su empresa encargada de etiquetas y los excedentes de cebada y malta sirven para la producción de alimentos para animales. A su vez tiene bajo su cargo medios de comunicación como Caracol Radio y Caracol Tv que se encargan de la difusión de su publicidad.

Con respecto al consumo de cerveza a nivel mundial, Republica Checa es el país que encabeza la lista de los países más cerveceros del mundo, aproximadamente 157 litros de consumo al año por persona, esto debido a su larga tradición cervecera, pues fue allí donde se creó la cerveza tipo Pilsen (rubia y ligera). El segundo lugar, lo ocupa Irlanda con un consumo de 131 litros al año. Los alemanes por supuesto con su celebración del festival cervecero más conocido como el Oktoberfest celebrado en Munich, ocupan el tercer lugar de la lista con un consumo de 115.8 litros de cerveza al año. (Blog-FriendlyRentals, 2014).

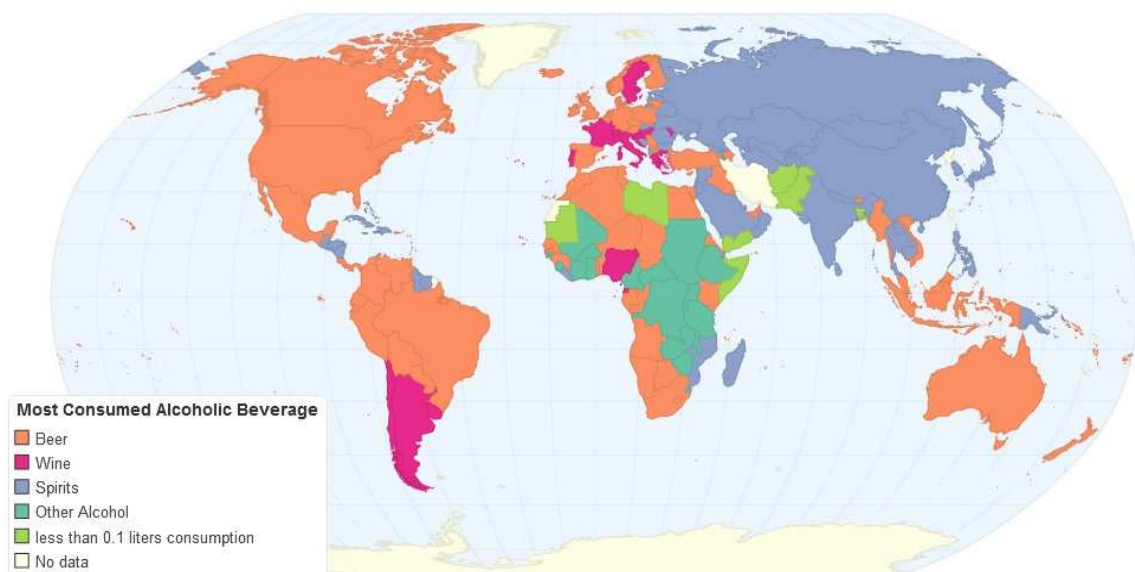
Figura 4 Los países más cerveceros del mundo



Fuente: (Blog-FriendlyRentals, 2014)

Adentrándonos al aspecto de consumo mundial es posible visualizar que la cerveza ocupa el segundo lugar, por encima del vino el cual ocupa el 3 puesto, es relevante indicar que la bebida obtenida por la cebada representa el 36% del consumo de alcohol en el mundo, solo sobrepasada por las bebidas espirituosas “destiladas” (whisky, orujo, brandy, ron, vodka, ginebra, aguardiente y anís) cuya representación en consumo dentro del mercado mundial está alrededor del 45% (ABC.es, 2014).

*Figura 5 Consumo De Bebidas Alcohólicas por País*



Fuente: (ChartsBin, 2014)

Es importante mencionar que dentro de los rankings mundiales de productores de cerveza se encuentran en su respectivo orden de importancia los siguientes países: China 489 millones, Estados Unidos 226 millones, Brasil 133 millones, Rusia 99 millones y Alemania con una producción aproximada de 96 millones, cifras dadas en Hectolitros (Borda, 2012).

En Colombia existe por decirlo así un monopolio en cuanto a la producción de cerveza industrial el cual pertenece a Bavaria S.A. (Grupo SAB-Miller); desde la conformación del consorcio de cerveceras Bavaria S.A en 1930, tras la fusión de Bavaria de Bogotá y Continental Medellín, Bavaria S.A inició su recorrido en la compra y adquisición de cada una de las cerveceras que surgían a través del tiempo en el territorio nacional Colombiano,

logrando por decirlo así una cobertura de casi el 100% de la producción de la bebida a base de cebada en el país; posteriormente a toda esta cobertura nacional en el año 2005, el grupo Santo Domingo vendió Bavaria y todas las empresas cerveceras que tenía en el exterior del país al Grupo Sudafricano SUB-Miller (Plano Danais, 2011).

A partir de lo anterior se puede evidenciar que la industria cervecera colombiana en la actualidad está compuesta por unas 35 micro cervecerías, modalidad que comenzó en el año de 1992 cuando se estableció la primera en el municipio de Cajicá-Bogotá, que producen menos del 1% del mercado y por las dos malterías y seis cervecerías de Bavaria-Grupo SUB-Miller que controlan el resto del mercado, dando como resultado que en Colombia la cerveza esta interiorizada y manejada desde una sola casa productora, la cual con sus marcas Águila, Club Colombia, Pilsen, Costeña y Póker de las cuales sobresalen las 3 primeras como tipo lager (suaves y rubias).

De otro lado, en el entorno internacional se encuentran diferentes proveedores de cerveza industrial tipo lager, las cuales se caracterizan por manejar diferenciación en color, gasificado, y otras especificaciones sin salirse del tipo denominado Lager, debido a que han encontrado en la diversificación e innovación de la misma una gran demanda en el territorio americano y gran parte del territorio europeo.

Dentro de este marco de referencia es importante abarcar como referente teórico la inteligencia de mercados, para ello y según el escritor Alejandro Schnarch Kirberg, en su libro Nuevo producto creatividad, innovación y marketing.

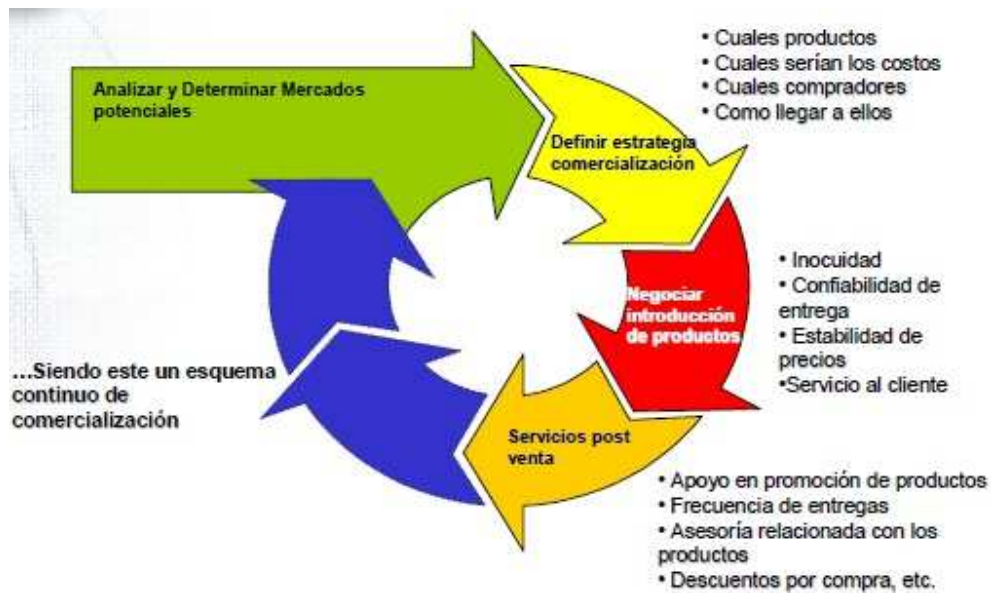
*“La inteligencia de mercado es un método para lograr ideas de nuevos productos, consiste en preguntarle a los consumidores y clientes qué modificaciones le introducirían a los productos actuales o que necesidades no tienes satisfechas”.*

(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.

*Gráfico 3 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 sirve para fijar un horizonte y trazar estrategias y tácticas enfocadas en el logro de los objetivos. Con estas acciones se desarrollan estrategias, se posiciona el producto, se desarrollan nuevos mercados, se atraen nuevos clientes y se mantienen los actuales; adicionalmente la Inteligencia de Mercados permite a las empresas recoger información del mercado, identificar tendencias, visualizar oportunidades e identificar amenazas.

Para el desarrollo de la presente consultoría fue fundamental conocer los aspectos específicos en temáticas basadas en logística y comercio internacional los cuales se requieren para realizar la importación de la cerveza, estos aspectos se describen a continuación.

**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 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 precios, cantidades mínimas y demás información relevante a tener en cuenta para el análisis y comparación frente a otros proveedores.

**Análisis de Cotización:** En este aspecto se realiza las debidas comparaciones y análisis de precios ofertados y condiciones por cada uno de los proveedores de los cuales se solicitó cotización; en esta actividad se comparan datos especificaciones de la cerveza, precios mínimos por cantidad, cantidad mínima de orden, entre otros, a fin de obtener el análisis más idóneo y ajustado posible.

**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 es un rubro importante puesto que 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 es un rubro importante puesto que va directamente relacionado con los costes finales de la operación.

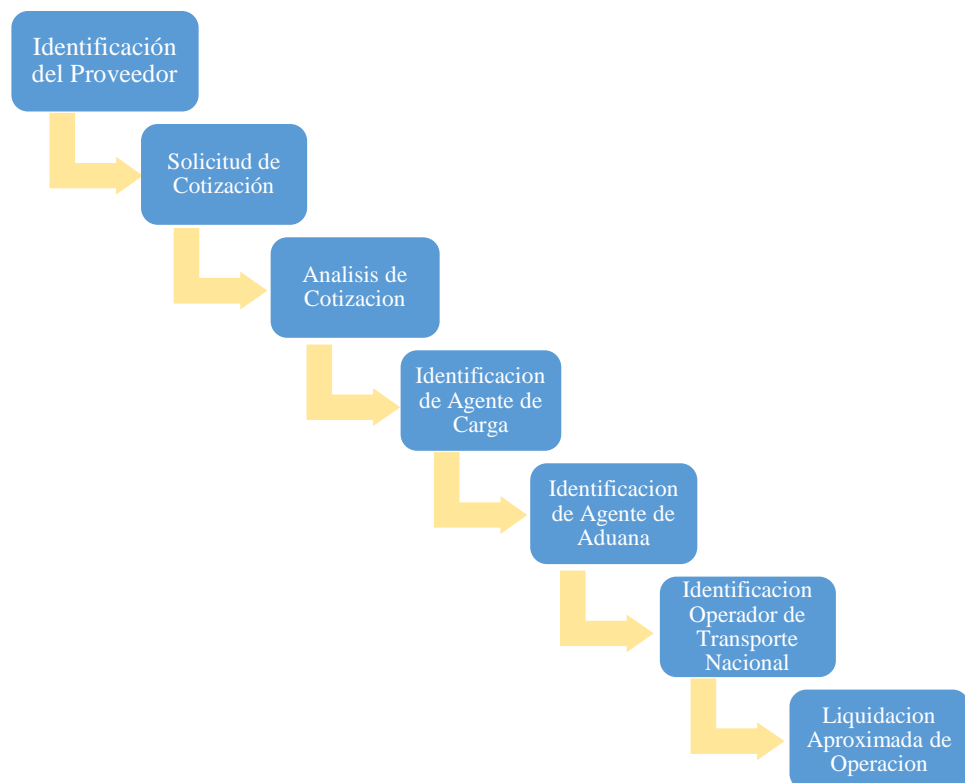
**Identificación Operador Transporte Nacional:** En esta etapa se ubica una compañía de transporte nacional quien preste el servicio de transporte de la carga (Puerto – Compañía) (Aeropuerto – Compañía), previa solicitud de cotización y análisis de costo dependiendo del

peso de la mercancía, con el fin de obtener una tarifa adecuada para la operación de tránsito nacional, lo anterior es un rubro importante puesto que va directamente relacionado con los costes finales de la operación.

Liquidación de operación: La liquidación de la 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 (dólar a pesos), y de allí partir para comparar e identificar la ruta más económica o segura posible.

La figura 6, 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 monetarios de la operación de comercio internacional.

*Figura 6 Identificación cadena logística*



Fuente: Elaboración Propia



De acuerdo a las características técnicas del producto que se desea importar como resultado de la presente consultoría, 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 2, Consulta Desgravación Arancelaria, el producto cerveza de malta en la actualidad se encuentra con desgravación en términos de arancel a 0% con diferentes socios comerciales con los que cuenta la República de Colombia, lo anterior permite denotar que se cuenta con un escenario óptimo para la importación de este producto contemplando los acuerdos comerciales firmados, para países ajenos o con los que no se cuenta tratado vigente la tarifa arancelaria asciende al 15% sobre el valor de la mercancía.

*Tabla 2 Consulta desgravación arancelaria para la cerveza correspondiente a cada acuerdo comercial firmados por la Republica de Colombia*

Subpartida 22.03.00.00.00			
Descripción	Cerveza de malta.		
Tributos	IVA: 16 %, Gravamen: 15 %		
Régimen de Importación	Libre Importación	Unidad(es) Comercial(es)	
Acuerdos	Descripción	Valor	Vigencia
	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. con Noruega-cód acuerdo 140-Grav General	16.00%	-
	18. ALC Islandi-cód acdo 146-Grav General	16.00%	-

Fuente: (DIAN, Consulta Técnica Arancel: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, 2014)

De acuerdo al estudio técnico que se presentó sobre el producto como tal, es importante resaltar que la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz S.A cuenta con escenario idóneo

si desea realizar la importación de dicha bebida alcohólica, puesto que solo pagaría los derechos a IVA 16% por nacionalización de mercancía, mas no pago por impuesto arancelario lo cual va en pro de reducción de costos logísticos para el ingreso a dicho mercado cervecero.

## 7. Marco Metodológico

El proceso de consultoría realizado a la comercializadora Internacional Roser & Ruiz se presenta en la tabla número 3, Cuadro de Intervención, en este, se muestra la metodología que permitió desarrollar el presente estudio de inteligencia de mercados, se describen por lo tanto, el análisis del entorno apoyado por Modelo PESTEL, el análisis del sector apoyado por el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter y el análisis de la empresa apoyado por el modelo de Kast & Rosenzweig, con sus correspondientes herramientas de diagnóstico para cada etapa de esta consultoría. De acuerdo con el tipo de investigación se desarrollaron tres etapas, la primera etapa corresponde al Análisis Situacional, la segunda etapa corresponde a la Planeación Estratégica apoyada en la Matriz DOFA y la tercera etapa corresponde al Direccionamiento Estratégico.

Tabla 3 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>	Planeacion Estratégica	Matriz DOFA
<b>Etapa 3</b>	Direccionamiento Estratégico	Formulación Ruta de Soluciones
		Presupuesto
		Conclusiones
		Recomendaciones

Fuente: Elaboración Propia

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

## **7.1. Modelos y Herramientas para el Análisis Situacional**

### **7.1.1. 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, leyes de regulación.

Figura 7 Modelo PESTEL



Fuente: Elaboración propia

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

Para la recolección de toda la información requerida para llevar a cabo el análisis del entorno el consultor se apoyó en las siguientes herramientas:

- Fuentes secundarias que contemplan información de la economía en general, del sector cervecero en particular y de las diferentes variables que conforman el Marco PESTEL, tales como: Revista Dinero, Portafolio, La República, libros.
- Entrevista con el gerente de C. I. Roser & Ruiz, la cual estuvo direccionada por un cuestionario diseñado por el consultor: Ver Apéndice B.
- Entrevistas con un experto en el mercado de la cerveza, la cual estuvo direccionada por un cuestionario diseñado por el consultor: Ver Apéndice C.

### **7.1.2. 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 Cerveza 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 Michel 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.

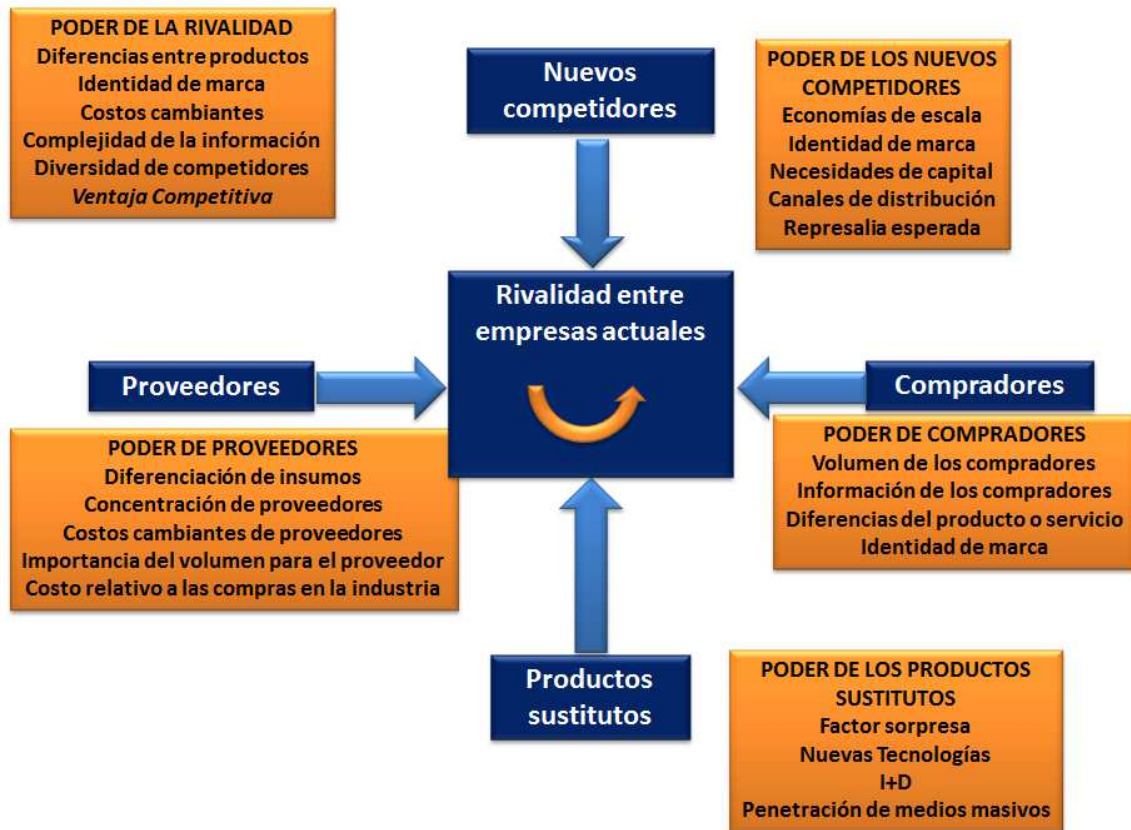
Entrada de nuevos competidores: El porcentaje de potenciales competidores estará siempre ajustado a las barreras de ingreso al mercado existentes y a la capacidad de reacción de las empresas pertenecientes del sector. Estas barreras pueden ser agrupadas de la siguiente forma: requerimientos gubernamentales, 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 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.

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.

Gráfico 4 Modelo 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter



Fuente: (Carreto, 2009)

Para el análisis del sector, el consultor 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 4 Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Para 3 competidores							
Factores claves del éxito	Ponderación	Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Servicio al cliente							
2. Precio							
3. Calidad del producto							
4. Superioridad Tecnológica							
5. Relaciones con distribuidores							
6. Fortaleza financiera							
7. Efectividad publicitaria							
	$\Sigma=1$		IFI-A=		IFI-B=		IFI-C=

Fuente: Elaboración Propia

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

### 7.1.2.1. Herramientas para el Análisis del Sector

Para la recolección de toda la información requerida para llevar a cabo el análisis del sector el consultor se apoyó en las siguientes herramientas:

- Fuentes secundarias, Revista Dinero, Periódico Portafolio, La Republica.
- Entrevista con el gerente C. I. Roser & Ruiz, la cual estuvo direccionada por un cuestionario (Ver Apéndice D) diseñado por el consultor.
- Encuesta a público objetivo (Ver Apéndice E) con el fin de indagar sobre sus preferencias respecto a la cerveza, que tipo de cerveza le gustaría o han tomado en otros países y no la encuentra en Colombia.

Encuesta Público Objetivo Nota: la muestra se realizará de forma no probabilística debido a que el porcentaje de consumidores es significativa; por tanto, no se obtiene en estos casos la equi-probabilidad ni la representatividad de la muestra de acuerdo al total de encuestados. Para efectos de la presente consultoría se destaca que la muestra no

probabilística a veces constituye la única forma posible de recolectar datos debido a las dificultades y los costos de las técnicas probabilísticas. (Ojeda, 2015)

Para la realización de las encuestas al público objetivo Apéndice E, se tomará como muestra 135 Encuestas, debido a que Colombia cuenta actualmente con cerca 47,992,685 habitantes (DANE, Dane: Contador de Poblacion, 2015), de los cuales el 49,16% son hombres y el 50,83% son mujeres (Datos-Macro, 2014), según el reciente estudio sobre Patrones de Consumo y Consumo nocivo de Alcohol en Colombia 2012 de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), con sede en Costa Rica (Sojo, 2012), se logró evidenciar que el 80% de la incidencia de consumo recae sobre la población entre 18 y 24 años. A ellos lo siguen los ciudadanos entre 25 y 34 años, con 74,2%; adicionalmente el presente estudio realizó énfasis en la variable consumo geográfico de Colombia, brindando como resultado que, Antioquia y la Costa Atlántica son las que más bebidas alcohólicas beben, con 8,6 litros de alcohol per cápita al año, a estas las siguen la zona oriental con 6,5 litros anuales por persona y Bogotá con 5,5 litros (Numa, 2012).

Por otro lado, de acuerdo al estudio realizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), se evidenció que con respecto a la variable de género la cantidad que consumen los hombres y las mujeres es de 81% para hombres y de 59% para las mujeres. (Sojo, 2012) .

La muestra en total de personas encuestadas, son de 135 personas, con un porcentaje de error del 5%, los resultados serán indicados en el desarrollo del Análisis del Sector en el Poder Clientes, en donde se tabulará cada una de las respuestas a fin de encontrar opiniones que direccionen el pensamiento de los colombianos referentes a la cerveza

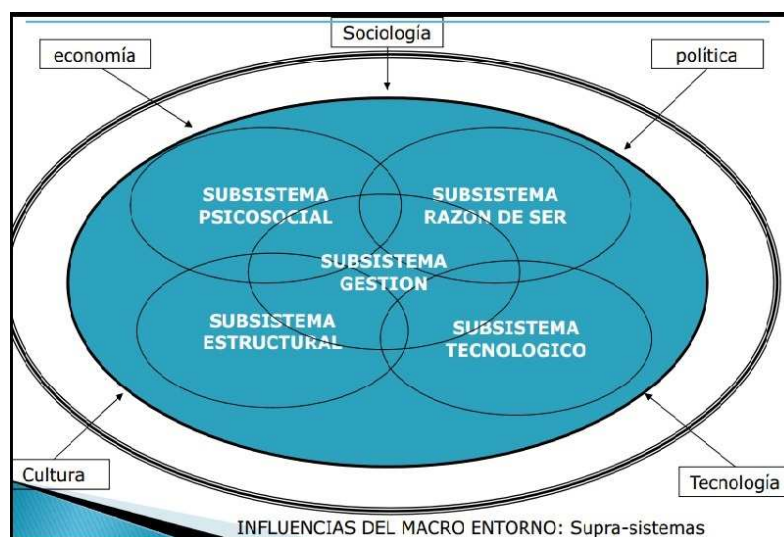
- Encuesta a clientes de la C.I. Roser & Ruiz a fin de recolectar información de cómo visualizan a la compañía dentro del mercado de bebidas alcohólicas. Ver Apéndice F.
- Observación directa y participante en principales supermercados de cadena (Éxito, Jumbo, Carulla, Pomona), y en lugares de expendio de cerveza como lo son, Medellín Beer Factory y Pedro Pimienta, bares como Alta Gracia, Alzinna Public House, Berlín 1930, la Octava entre otros sitios reconocidos en la ciudad. Se observarán las preferencias de los consumidores a través del consumo en dichos lugares.

### 7.1.3. Análisis de la Empresa

Finalmente el consultor realizó el análisis de la empresa Roser & Ruiz apoyado 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, Psicosocial y de Gestión. Estos subsistemas se relacionan entre sí y trabajan armónicamente para lograr unos objetivos organizacionales.

*Figura 8 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.

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

Para la recolección de toda la información requerida para llevar a cabo el análisis de la empresa el consultor se apoyó en las siguientes herramientas:

- Entrevista con el gerente y empleados de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, la cual estuvo direccionada por un cuestionario diseñado por el consultor Ver Apéndice G.
- Observación directa a empleados para evidenciar la percepción de ellos respecto a la empresa Roser y Ruiz.
- Fuentes primarias facilitadas por la Gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

#### **7.2. Modelos y Herramientas para el análisis de la Planeación Estratégica**

Una vez obtenida la información del macro entorno, del sector y de la empresa el consultor analiza los hallazgos, los prioriza según su nivel de impacto, los interpreta y luego

conjuntamente con la Gerencia de la empresa proceden 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 5 Matriz DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>		<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
		<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
		Lista de Fortalezas	Lista de debilidades
<b>A M B I E R N O</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	Estrategias F-O	Estrategias D-O
	Lista de oportunidades	Apoyado en fortalezas para aprovechar las oportunidades	Mejorar una debilidad para sacar provecho de una oportunidad
	<b>AMENAZAS (A)</b>	Estrategias F-A	Estrategias D-A
	Lista de amenazas	Apoyado en las fortalezas para disminuir el efecto de una amenaza	Mejorar una debilidad para disminuir el efecto de una amenaza

Fuente: Elaboración propia con información sustraída de la fuente (Mariño Ibañez, Cortez Aldana, & Garzon Ruiz, 2008).

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 el consultor a través de la ruta de soluciones planteará para la empresa.

Para concluir el marco metodológico, el consultor diseñó la siguiente tabla la cual presenta de manera resumida los modelos y herramientas que apoyaron la consultoría en la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

*Tabla 6 Resumen Modelos y Herramientas para el Diagnóstico*

ANÁLISIS	MODELO	ENFOQUE	HERRAMIENTAS
ENTORNO	Pestel	<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, Periódico El Portafolio, La Republica, Libros</li> <li>✓ Entrevista con el gerente</li> <li>✓ Entrevista con un experto</li> </ul>
SECTOR	5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter	<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, Periódico El Portafolio, La Republica, Libros</li> <li>✓ Entrevista con el gerente</li> <li>✓ Encuesta con clientes de la empresa</li> <li>✓ Observación directa</li> <li>✓ Observación participante</li> </ul>
EMPRESA	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 empresa</li> <li>✓ Entrevista con el gerente</li> <li>✓ Observación directa</li> </ul>
ESTRATEGICO	Matriz DOFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeacion Estrategica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Priorizar nivel de Impacto de cada Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza, Entrevista con el Gerente</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

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

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

Las fuentes primarias y secundarias utilizadas se encuentran relacionadas dentro de la Bibliografía capítulo 14 de este documento y los formatos correspondientes a las Entrevistas y Encuestas realizadas se encuentran en los Apéndices B, C, D, E, F, G localizados al finalizar el presente documento.

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

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

A partir de los hallazgos obtenidos el consultor procedió a realizar la interpretación y el análisis de los resultados con el fin de analizar la viabilidad de que Roser y Ruiz, incursione en el mercado cervecero colombiano, 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 Roser & Ruiz; conjuntamente se valoraron y se seleccionaron para posteriormente darles un orden de prioridad.

### **9.1. Análisis del Macro Entorno**

A continuación, se presenta el análisis del Macro Entorno, para el cual el consultor apoyado en el modelo PESTEL identificó como las fuerzas del entorno pueden impactar positiva o negativamente el sector cervecero y la empresa C.I 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., entrevista con el gerente y con un experto del sector cervecero.

A continuación se presenta el análisis realizado por el consultor en cada una de las fuerzas del macro entorno:

#### **9.1.1. 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 tocar aspectos como los megaproyectos, el proceso de paz y la política internacional. El actual gobierno, bajo el mandato del presidente Juan Manuel Santos, el cual fue elegido el 7 de Agosto de 2010 y posteriormente ha sido reelegido para el periodo 2014-2018, 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 en aras que permitan hacer de Colombia una puerta de entrada para conservar el intervencionismo político y económico de países como Estados Unidos y Brasil en el territorio nacional Colombiano, haciendo uso de la geoestrategia y la geopolítica de sus proyectos de estado y así prescribir el papel estratégico que juega el país en América Latina y el Caribe.

Colombia pese a que no es participante pleno, 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 participación activa 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), debido a que de esta manera los Estados Unidos ejercerían un control indirecto frente a las decisiones que se tomen dentro de la alianza, al influir en algunas de las economías participantes, ya sea de manera monetaria, de desarrollo o de crédito estatal.

La política Internacional de Colombia es una política que va en deterioro de su soberanía y sus intereses nacionales, ya que cada vez, está más plasmado el modelo neoliberal sugerido por las potencias económicas y la dependencia a las normas impuestas por los Estados Unidos (Rios & Giraldo, 2013). Actualmente el país observa que el mandato del presidente Juan Manuel Santos manifestó desinterés en el proceso de paz en su primer mandato, pero sin embargo potencio sus esfuerzos para hablar del tema de paz en su segundo periodo de

mandato (Semana, 2013), en el cual el proceso se viene adelantando en la Habana- Cuba, todo esto generando pérdida de confianza y respaldo a nivel regional e internacional.

El conflicto armado que ha sufrido Colombia durante los últimos años ha impactado de manera negativa el desempeño económico y se ha constituido en la piedra de tropiezo que impide la capacidad productiva en el país. Lo anterior para afirmar que el impacto negativo está implícito en todos los sectores de la economía y por supuesto en la empresa, ya que para fortalecer la dinámica de la productividad y la competitividad, se debe garantizar mínimamente la seguridad en el país.

La política comercial 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 su producción nacional y niveles económicos en el entorno internacional. Básicamente estos acuerdos han definido a Estados Unidos, Canadá, México, Chile y la Unión Europea como sus principales socios comerciales. Un aspecto importante a destacar en la política comercial, es lo competente a los instrumentos de promoción de comercio, como lo son, las Comercializadoras Internacionales, el Plan Vallejo y la operatividad de las zonas francas, se ha demostrado el gran retroceso en esta área y en el caso de los primeros su poca influencia, por lo cual se requiere que el gobierno adopte un plan de exportaciones que genere la incorporación de instrumentos modernos de promoción del comercio. Dentro del proceso de internacionalización se debe erradicar por completo aspectos como el contrabando y la operación ilegal y se debe retornar el control de las operaciones de comercio exterior.

Con relación a lo anterior, la política comercial tiene un alto impacto para el sector y para la empresa. Con respecto al impacto en la empresa, este es un impacto negativo; al pertenecer a la rama de Comercializadora Internacional, esta se ve gravemente afectada, pues es evidente su desaparición como instrumento de promoción de comercio puesto que a nivel mundial se están otorgando certificaciones como Operadores Económicos Autorizados OEA, y por la cantidad de proveedores y flujo de mercancías de una Comercializadora Internacional, su cadena de abastecimiento en su totalidad no cumple con cada una de las certificaciones, para lo cual a nivel internacional sería obsoleta gracias a la tendencia de un

mercado en general certificado OEA, en pro de reducción de trámites aduaneros y logísticos (DIAN, Operador Economico Autorizado, 2014). Y a razón de su impacto en el sector de igual manera es negativo, ya que debido a operaciones ilegales, se pierde un alto nivel de competitividad, al ingresar productos con las mismas características pero con un menor valor.

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), el cual corresponde a una alianza público empresarial que busca la integración sobre cada sector como las competencias de las unidades público y privadas, investigación e instituciones de educación superior a fin de promover el trabajo de colaboración en proyectos innovadores, este programa surge por parte del gobierno, el cual identifico 16 sectores con los cuales se buscara promover la política industrial del país a través de la diversificación de la oferta exportable y del mejoramiento de la competitividad del país (PTP, 2014), sin embargo para que Colombia cumpla con este programa se detectaron ciertas barreras que debe superar como la falta de recursos capacitados, inversión en innovación y desarrollo y por último los altos costes de manufactura.. El impacto que tiene esta política para el sector y para la empresa es negativo, ya que dentro de los sectores objeto de potencialización para la economía no se encuentra incluido el sector de bebidas alcohólicas, poniéndolo en desventaja con respecto a los demás sectores incluidos allí.

La política fiscal se refiere al conjunto de herramientas de los cuales dispone el gobierno para dirigir su economía, las cuales se desglosan en gasto público, impuestos, y endeudamiento; Esta política tiene un impacto negativo tanto para el sector como para la empresa, ya que la ilegalidad es una problemática persistente en la economía del país, específicamente la adulteración para el caso objeto de estudio, financiada a través de redes de comercialización e incluso la intimidación de fuerzas armadas. Para la empresa específicamente se evidencia según el informe “Una estimación de la adulteración y falsificación de las bebidas alcohólicas en Colombia” desarrollado por los señores Juan G. Zapata y Adriana Sabogal, un impacto negativo ya que en Colombia es de fácil acceso obtener las materias primas para la fabricación de licores, lo que constituye una disminución

en las barreras para el acceso de insumos y producción de licores adulterados (Zapata & Sabogal, 2012).

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.

De acuerdo a lo anterior se podría hablar que la política monetaria contribuye a asegurar la estabilidad de precios y a mantener un crecimiento económico alto y sostenido que genere empleo y mejore el nivel de vida (Banco-de-la-Republica-Colombia, 2015); Si la economía excede un ritmo de crecimiento sostenible, se pueden dar excesos de gasto que terminan comprometiendo la estabilidad de precios, en prospectiva, para Colombia la aplicación de una política expansiva en un determinado escenario podría tener un impacto negativo para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, dado a que si esta política conlleva a una inflación alta en el país, se vería deteriorado el poder adquisitivo de los consumidores de cerveza 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 específico sobre varios aspectos de la economía de un país, como lo son la inflación y las exportaciones e importaciones.

Actualmente la Tasa de Cambio Representativa del Mercado, TRM en Colombia 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. Afecta negativamente la empresa ya que sus productos proceden de importaciones y ponen en desventaja su nivel de competitividad.

### **9.1.2. 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 al año 2013, las cifras correspondientes 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; y que el consumo per cápita es de 46,1 litros y el valor per cápita asciende a US\$177,5 (Revista-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% (Periodico-ElTiempo, 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 (Revista-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).

Debido a la crisis financiera internacional del 2008, la economía del país afrontó retos en el área cambiaria, monetaria, laboral y fiscal; todo esto contrastado con el aumento en la bonanza específicamente del aprovechamiento de recursos minero-energéticos. (Uribe Medina, 2011), Numerosos estudios han analizado la conducta del ciclo económico en Colombia, actualmente el país se encuentra terminando una etapa de expansión económica; el exceso de inversión sobre el ahorro doméstico se ha suplido con ahorro externo (Universidad-SergioArboleda, 2014).

Lo anteriormente indicado permite concluir que, con respecto a el factor económico, este tiene un impacto positivo para la industria y para la empresa colombiana, debido a 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).

### **9.1.3. Factor Social**

Colombia cuenta actualmente con cerca 47,992,685 habitantes (DANE, Dane: Contador de Poblacion, 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 (Periodico-ElHeraldo, 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 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 negativo para el sector y para la empresa, ya que en aras de cumplir su objetivo económico, la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz se dedica a la comercialización de bebidas

alcohólicas, bebidas que son recomendables tomar en pequeñas cantidades y esporádicamente.

Sin embargo, 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, es por ello que estudios demuestran su gran auge en el país, durante el periodo del 2008 al 2013, el Centro Virtual de Negocios, CVN, informó que:

*“Entre las 38 compañías que realizaron importaciones de cerveza, Almacenes Éxito S.A., Bavaria S.A. y DicerMex S.A. ingresaron la mayor cantidad de este producto con 11,7 millones de litros, equivalente al 59% del total importado. El 93,7% de las cervezas importadas en Colombia son de tipo Lager, 18,5 millones de litros de esta variedad, seguida de la cerveza tipo Ale con una participación del 5,9%, y con una participación menor las tipo Lambic y aquellas que van dirigidas al consumo diplomático. Al país llegan más de 80 diferentes marcas de cerveza, de las cuales se destacan las Budweiser, Corona Extra, Miller y Heineken, las cuatro suman el 61% del mercado.”*

Fuente: (CVN, 2014)

Las cifras anteriormente reveladas demuestran tendencia alcista en el consumo de cerveza en el país, permitiendo considerar una oportunidad atractiva para el ingreso de este producto a Colombia. Por lo tanto el impacto para este sector es positivo ya que representa un gran potencial de mercado asociado a las costumbres y regiones del país.

Con el objetivo de acelerar el crecimiento económico, el país tiene como reto mejorar la calidad de la educación; la carencia de planes de desarrollo en el sistema educativo, la falta de cobertura, la deficiencia en la calidad afectan especialmente a los hogares con un índice de bajos ingresos, a la población rural y a las minorías étnicas (Delgado Barrera, 2014). Con respecto al índice de años promedio de escolaridad de Suramérica, Colombia presenta un promedio de 9,4 años; este índice no tiene en cuenta la calidad de la educación. En el orden de tener una población más educada, se tendrá mayor conciencia y responsabilidad al momento de tomar bebidas alcohólicas. Además, en relación con la población, en párrafos anteriores se explica que se prevé un panorama de población más vieja que joven, lo que

impacta positivamente ya que el tema de las bebidas alcohólicas representa un tema de juicio de responsabilidad.

#### **9.1.4. Factor Tecnológico**

Según el reporte global de tecnologías de información (Bilbao-Osorio, Dutta, & Lanvin, 2013), del Foro Económico Mundial, el cual mide el desarrollo tecnológico de los países, entre 144 países, Colombia ocupa el lugar número 66, este estudio exalta al país por los logros obtenidos en el plan Vive Digital cuyo principal objetivo es reducir la pobreza a través del uso de las TIC, y a las buenas prácticas de gobierno electrónico.

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).

Con respecto al uso de internet en los hogares colombianos, los contratos fijos a Internet banda ancha revelan que han tenido una tendencia a la alza pasando de un 5.9% en el 2010 a un 9.5% en el 2013, por cada 100 habitantes; los contratos de Internet móvil están divididos en dos tipos: los de accesos pos suscripción y los de acceso por demanda, su tendencia alcista esta alrededor de 15 puntos porcentuales confrontando el año 2010 con el año 2013, observando así un impacto positivo a través del periodo estudiado. Para el periodo comprendido entre 2012 y 2013 el alza de la penetración el Internet móvil representó el 0.3%. Esto corresponde a que los suscriptores a Internet (acceso por demanda) han presentado un comportamiento con tendencia a la baja, en comparación con los suscriptores a Internet (acceso por suscripción) que han manifestado tasas de aumento anuales superiores



al 40%; Con relación al uso de las TIC para los hogares en Colombia, en el año 2013, el 42,2% de los hogares disfrutaban un computador, este aumento se ve representado en el mismo sentido en el aumento del acceso a internet que en el 2013 alcanzó un nivel del 35.7% frente a un 19.3% en el 2010, 16.4 puntos porcentuales por encima (Hernandez & Arenas Pinto, 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 acoplando 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.

Actualmente las redes sociales se posicionan como una oportunidad de mercado para cualquier 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, el uso de redes sociales de personas mayores son beneficios otorgados por la tecnología y que día a día ganan más terrenos en el ámbito empresarial. Aunque para el caso de las empresas colombianas estas se mantiene al margen de las redes sociales, mostrándose tímidas e inseguras o quizá desconocen los beneficios de las redes sociales, subestimando la importancia de esta herramienta tecnológica. Estudios por parte de la Universidad EAN demuestran 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)

Todo llevó a concluir que la falencia en el uso de dichas herramientas podría poner en juego la imagen y la reputación de la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente indicado y teniendo en cuenta que el desarrollo tecnológico en el sector cervecero ha tenido un perfeccionamiento y progreso paulatino representados en el mejoramiento de su capacidad productiva y que la investigación y desarrollo por parte de las empresas productoras de cerveza evidencian una contribución positiva al crecimiento de la industria, el impacto para el sector y para la empresa es positivo.

#### **9.1.5. 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, es por ello importante destacar como Bavaria, se especializa en proyectos que abarcan temas sobre cómo reducir el consumo de energía y la emisión de carbono, como fomentar la reutilización de empaques y el reciclaje, como trabajar para que las operaciones tengas cero desperdicios, estos temas se han constituido en un factor clave y exitoso para la empresa.

A manera de ejemplo, y en aras de demostrar el impacto ecológico en la industria, esta empresa, trabaja actualmente en un proyecto llamado Producir más cerveza utilizando menos agua, con el fin de ser más eficientes en el uso racional del agua. Este proyecto así como los anteriormente mencionados, constituye un modelo de buenas prácticas dentro de los planes de acción de mencionada empresa, reducción, reuso, y reciclaje del agua, estas son técnicas utilizadas dentro de tal proyecto.

A nivel general, el factor ecológico tiene un impacto positivo en la industria cervecera, ya que se observa el interés de las empresas ya instaladas en manejar planes que conllevan a las buenas prácticas en pro del cuidado y protección del medio ambiente.

### 9.1.6. Factor Legal

El factor legal es un aspecto relevante al momento de adentrarse en la comercialización de cerveza 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 también, 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 primero 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/comercializados/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 permite que se encarezca el 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.

Para finalizar, la desgravación arancelaria de la cerveza, permite pronosticar unos altos niveles de producto importado; elemento que permite analizar un impacto positivo con respecto al factor legal, tanto para la industria como para la cerveza.

#### **9.1.7. Conclusiones del Análisis del Macro Entorno**

Del Análisis del Macro Entorno, se concluye que las fuerzas de mayor impacto para el desarrollo de la consultoría a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz son el Factor Político, el Factor Económico y el Factor Legal. Con respecto al Factor Político el consultor concluyó que el alto impacto que representa esta fuerza en la industria y la empresa, está indicado básicamente en el buen desempeño que cumplen los TLC en el país, ya que al reducir las barreras al comercio de mercancías facilita inmediatamente la dinámica comercial entre países. Las alianzas son una oportunidad para que el país incremente su acercamiento con respecto a las economías de otros países. Lo anteriormente indicado impacta positivamente debido a que en el análisis realizado se enuncia la política económica que

complementa el crecimiento comercial del país para que permitan alcanzar altos niveles de competitividad así como la generación de mayor empleo para los habitantes y altos grados de producción. Se destaca el aumento de la capacidad adquisitiva de la población lo cual permite que se destine un rubro determinado para la compra de este tipo de bebidas. En la mayoría de ítems que constituyen dicho factor, el impacto fue positivo, y se puede concluir que este impacto está en el desarrollo de dichas políticas económicas, en su mayoría propuestas por intervención del Estado.

Sin embargo, es importante destacar que el Factor Económico, representa un impacto positivo ya que según el análisis realizado por el consultor se pudo identificar que Colombia es uno de los países con mayor crecimiento en Latino América, esto sustentado en el crecimiento de la economía colombiana la cual reportó un 4,2% de crecimiento en el tercer trimestre de 2014 con relación al mismo periodo del año anterior, reportó el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, Boletín Técnico: Tercer Trimestre, 2014); Se debe 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 a dicho sector para que se pueda mejorar sustancialmente la competitividad a nivel internacional.

Para finalizar, el consultor considera que el Factor Legal es una fuerza que impacta negativamente el sector cervecero debido a los pagos de tributos que se deben realizar, lo cual desfavorece a la industria particularmente, sus consecuencias al interior de las empresas demandan modificación y reestructuraciones tanto a nivel de producción y laboral, por ende el impacto para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz es negativo ya que los ingresos en volúmenes de ventas se ven disminuidos a razón del aumento de los tributos. Colombia es uno de los países con mayor porcentaje de impuestos gravados a la cerveza en América Latina, además del Impoconsumo, (Impuesto al consumo de la cerveza) está también el impuesto ad-valorem (impuesto basado y calculado sobre el valor de la mercancía). Lo anterior conduce al consultor a concluir que la industria cervecera del país presenta un alto nivel de inconformidad pues los incrementos en tributos no son razonables y desestimulan a los grandes inversionistas que se interesan en instalarse en el país.

Luego de realizar el Análisis del Macro Entorno apoyado en el modelo PESTEL, se encontró como principal motor de cambio los Tratados de Libre Comercio que actualmente tiene Colombia, u otros acuerdos de carácter internacional que permitan la desgravación de mercancías, específicamente de cervezas, debido a que la cerveza se encuentra gravada a nivel nacional con un 15% de arancel para aquellas importaciones de cerveza que provengan de orígenes con los cuales aún Colombia no tiene establecimiento comercial de trato favorable en el intercambio de mercancías; lo anterior proviene de la investigación realizada en el Macro Entorno y permite dentro de las Fuerzas Políticas la ubicación del motor de cambio principal.

Los TLC, que actualmente tiene Colombia, al igual que los próximos a firmar, impactan positivamente para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, debido a que gracias a ellos, el precio final ofertado en el mercado nacional colombiano no tendría dentro de su coste final, costos indirectos como lo son los tributos aduaneros, retrasos en los tiempos, al tener proveedores de este tipo de mercancía más cercanas logrando así reducir tiempos e impactar positivamente las utilidades de la compañía y la distribución física del producto basada en el justo a tiempo.

## **9.2. Análisis del Sector**

Luego de realizar el análisis del entorno bajo el modelo PESTEL, el consultor procede a realizar el análisis del Sector, apoyado en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, identificando como estas fuerzas pueden impactar positiva o negativamente el sector cervecero y la empresa Roser Ruiz.

Estas fuerzas del sector corresponden a Rivalidad de los Competidores, Entrada de Nuevos Competidores, Presencia de Productos Sustitutos, Poder de los Clientes, Poder de los Proveedores. Las herramientas utilizadas para la recolección de la información corresponden a fuentes secundarias, información obtenida de artículos e informes publicados en diferentes páginas web, entrevista con el gerente, encuesta con clientes de la empresa, Observación directa y Observación participante.

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

### **9.2.1. Rivalidad de los Competidores Actuales:**

En la actualidad el sector cervecero se encuentra manejado por lo que parece ser un monopolio por parte de la empresa Bavaria S.A.S con una cobertura aproximada del mercado del 98% (Bustamante, 2013), sin embargo las cervezas artesanales han ido encontrando poco a poco el nivel de crecimiento y participación en el mercado; es por ello que a continuación se ahondará principalmente en cuatro de las marcas competidoras actualmente más significativas con las que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz estaría compitiendo en el mercado cervecero, estas marcas son: Cerveza Club Colombia, Cerveza Águila, Cerveza Pilsen (Bavaria S.A) y 3 Cordilleras y Apóstol.

#### **Bavaria S.A.**

La empresa Bavaria S.A es la mayor compañía de bebidas de cebada en Colombia, adicionalmente es la operación más grande de SABMiller en Latinoamérica y uno de los eslabones más importantes a las utilidades de ese grupo cervecero en el mundo; los productos son elaborados bajo estándares internacionales de calidad en las diferentes seis plantas cerveceras localizadas en Barranquilla, Bucaramanga, Duitama, Medellín, Tocancipá y Yumbo (Bavaria-S.A.S, 2015)

Actualmente Bavaria S.A cuenta con 13 marcas líderes en Colombia tales como Águila, Águila Light, Club Colombia, Cola & Pola, Costeña, Costeñita, Miller, Peroni, Pilsen, Póker, Póker Ligera, Redd's y Pony Malta.

Este importante competidor es el de mayor representatividad en el mercado, gracias a que con su variedad de marcas abarca el territorio nacional y contrae al público en general al consumo netamente de las cervezas posicionadas, es por ello que representa un impacto negativo en cuanto a la capacidad de participación en el mercado para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.



## Marca Club Colombia

La cerveza Club Colombia es una cerveza de tipo lager, perteneciente a la Cervecería Bavaria S.A. ha obtenido reconocimientos y status de Cerveza Premium a nivel mundial, el premio Gran Medalla de oro con hojas de Palma del Instituto Monde Selection, por obtener una calificación superior en las diferentes pruebas sensoriales y organolépticas. (Bavaria-S.A., 2015).

La cerveza Club Colombia nació en 1949 con el nombre de Club Sesenta, en conmemoración a los sesenta años de la fundación Bavaria S.A. posteriormente a los 11 años después, la marca cambió de nombre por el de Club Colombia, y con su presentación comercial en Colombia comenzaron las exportaciones a los Estados Unidos (Bavaria-S.A.S, 2015).

## Marca Cerveza Pilsen

Cervecería Unión es la planta que le dio vida a la Cerveza Pilsen, de allí surgió la marca paisa por excelencia, fue fundada en 1930 después de la fusión de Cervecería Antioqueña Consolidada (1902) y Cervecería Libertad (1904) para luego pasar a formar parte de Bavaria en 1995, Desde su fundación, la planta ha estado ubicada en el municipio antioqueño de Itagüí (Bavaria-S.A S. , 2014).

La cerveza Pilsen es la cerveza más acogida a las especificaciones que ofrecen las cervezas tipo lager producidas en el territorio Colombiano, su sabor, su presentación y el color hacen que la cerveza sea agradable y punto de referencia para conocer una buena cerveza tipo lager procedente de la ciudad de Pilsner en Alemania.

## Marca Cerveza Águila

La historia de Cerveza Águila comienza en 1905, en el cual algunos habitantes de Barranquilla prueban por primera vez una cerveza elaborada en su misma ciudad natal; a través de la Cervecería Bolívar de la firma The Walters Brewing and Ice Making, la cual contaba con la cooperación financiera de algunos cartageneros. (Bavaria-S.A.S, 2015)

La cerveza Águila es una bebida alcohólica que posee un sabor amargo, y se elabora con granos de cebada y otros cereales, la cual se fermenta en agua, su aroma es producto de

Lúpulo (planta), existe gran variedad de colores, en este caso en clara y amarillenta, logrando su toque tipo lager (Bavaria-S.A., 2015).

Las marcas Club Colombia, Águila y Pilsen respectivamente son las cervezas que serían las competidoras principales para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, debido al público objetivo que manejan y a las características de elaboración que contienen, su sabor suave tipo lager, la presentación, nivel de alcohol y diversidad de colores han impactado directamente el favoritismo de muchos consumidores.

La Cerveza Club Colombia al ser la primera cerveza Premium Colombiana a precio favorable y dentro del rango de las demás cervezas ofertadas a nivel nacional tales como Pilsen, Águila o Póker, la ubica como cerveza que aporta diferenciación en el medio frente a las mismas.

Las Cervezas Águila y Pilsen al igual que la Cerveza Club Colombia, tienen una participación significativa en el mercado Colombiano, el sabor, su presentación, el cumplimiento de tipo lager al ser rubias y suaves además de sus múltiples campañas publicitarias, logran cautivar los consumidores Colombianos hacia su consumo, los datos que sustentan las anteriores marcas enunciadas como principales competidoras, se encuentran relacionadas en la Matriz de Perfil Competitivo desarrollada en el poder de los Clientes, donde se referencian los criterios del porque se constituyen principales competidores.

### **Cervecería 3 Cordilleras**

La cervecería artesanal 3 Cordilleras nació del sueño de crear una micro cervecería que produjera las mejores cervezas artesanales jamás probadas en Colombia. 3 Cordilleras abrió sus puertas en el año 2008 para cautivar a aquellos consumidores que están dispuestos a probar cervezas artesanales locales llenas de nuevos sabores, aromas y colores; dentro de los distintivos de la cervecería artesanal 3 Cordilleras, se destaca su sentido de compromiso con Colombia; desde sus inicios 3 Cordilleras ha ofrecido cervezas artesanales de alta calidad. Estas cervezas se caracterizan por ser elaboradas en lotes pequeños de producción que permiten usar mayor proporción de ingredientes, dando sensaciones mayores en sabor (3-Cordilleras, 2014).

Actualmente la cervecería artesanal 3 Cordilleras ofrece 6 diferentes tipos de cervezas: Blanca, Mestiza, Mulata, Negra, Rosé, y 6.47 que es la cerveza de temporada decembrina.

Lo anteriormente indicado evidencia que aunque la cervecería 3 Cordilleras lleva 6 años aproximadamente en el mercado colombiano, representa un impacto negativo de igual forma, puesto a su trayectoria en el medio le ha permitido posicionar la marca y ubicarla entre una de las más consumidas en la categoría de cervecería artesanal, sin embargo por su precio elevado de aproximadamente \$ 3500 pesos colombianos, \$2000 pesos más que una cerveza industrial, permite identificar que para el público objetivo que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz desea abarcar no se considera una competencia directa.

### **Cervecería Apóstol**

Cerveza Apóstol es una cervecería colombiana que desde su surgimiento, hace aproximadamente 6 años, se ha esforzado por cambiar el concepto que existe en el país sobre el consumo de cerveza al indicar que la cerveza no solo sirve para refrescar o disfrutar, si no también, para exponer la cultura que se genera alrededor de la misma explicando sus momentos de consumo, maridaje, estilos y materias primas (El-Colombiano, 2013).

Actualmente la cervecería artesanal 3 Apóstol ofrece 5 diferentes tipos de cervezas: Apóstol Tipo Helles, Apóstol Tipo Weizen, Apóstol Tipo Märzen, Apóstol Tipo Dubbel, Apóstol Tipo Bock.

Lo anteriormente indicado evidencia que aunque la cervecería Apóstol lleva 6 años aproximadamente en el mercado colombiano, representa un impacto negativo de igual forma, puesto a su trayectoria en el medio le ha permitido posicionar la marca y ubicarla en la categoría de cervecería artesanal, sin embargo por su precio elevado de aproximadamente \$4000 pesos colombianos, \$2200 pesos más que una cerveza industrial, permite identificar que para el público objetivo que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz desea abarcar no se considera una competencia directa.

De acuerdo a el análisis realizado en el mercado colombiano y los principales competidores, se encontró que el vacío en el sector de bebidas alcohólicas más específicamente en el sector cervecero, radica en que la diversidad de sabores, presentaciones, colores y niveles de alcohol que contienen las cervezas nacionales tanto

industriales como artesanales no es lo suficientemente amplia para abarcar satisfactoriamente el vacío en el mercado, de allí parte la idea de ubicar proveedores internacionales que produzcan una cerveza tipo lager ya sea industrial o artesanal pero que cumpla con el sabor, presentación, nivel de alcohol y precio ajustable al nivel de precios de una cerveza industrial colombiana en un rango de \$1600 a \$2200 pesos colombianos.

### **9.2.2. Entrada de Nuevos Competidores:**

La entrada de nuevos competidores en el sector cervecero, es posible desde los aspectos político-económicos y legales de Colombia gracias a sus variables macro económicas es un país atractivo para nuevos inversionistas y/o productores y comercializadores que deseen incursionar en el sector como se expone en el Factor Económico y Político del Análisis del Macro Ambiente, sin embargo esta fuerza no representa mayor impacto para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, debido a que el nuevo competidor o inversor extranjero interesado por el sector ingresaría al mercado posteriormente al estudio de viabilidad realizado por el, y estaría siendo desfavorecido comparativamente hablando por la reglamentación, impuestos, barreras administrativas, registro ante el INVIMA y demás tramites que inicialmente tomaría días de tramitología para cumplir con la regulación Colombiana y que pese a lo anteriormente indicado los costes del producto a comercializar se encarecería por los tiempos en puerto mientras dura el proceso de reconocimiento ante la aduana, lo cual la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, goza de una trayectoria superior a 6 años con bebidas alcohólicas como el vino, en donde el manejo operacional y liquidación de impuestos al consumo en el territorio nacional colombiano, además de sellos de seguridad, y solicitud de vistos buenos conllevan de los mismos tramites en comparación a la cerveza, y permite apalancar el nuevo proceso de cerveza dentro de la red ya estipulada por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

Esta fuerza, fue analizada a fondo por parte del consultor y en compañía del gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, se tomó como decisión que no es un factor por ahora preocupante para el panorama de bebidas alcohólicas en el cual Roser & Ruiz desea ingresar, lo anterior es resultado del análisis y fundamentación de la entrevista (Ver Apéndice D) realizada el pasado mes de diciembre de 2014.

### 9.2.3. Presencia de Productos Sustitutos:

En el mercado colombiano pueden encontrarse diferentes productos que tienen similitud con la cerveza, estos pueden encontrarse de igual forma en tiendas, supermercados o almacenes de cadena y su función corresponde o generaría el mismo efecto que el consumir cerveza, lo único que presentaría variación sería sólo el porcentaje de alcohol contenido en cada producto, al igual que la presentación comercial ofertada al mercado, 750 CC, 500 CC o bebida menor a 250 CC, a continuación se enunciarán cada uno de los productos que pudiesen cumplir con las características de la cerveza.

#### Cócteles (Cocktail)

Los cocteles son una preparación a base de varias bebidas, en algunas ocasiones puede ser resultante de la mezcla de bebidas de alcohol junto con otras bebidas como jugos, o frutas, éstas bebidas son preparaciones personales para acompañar alimentos o en su defecto para compartir algún momento grupal (Cocteles-y-Copas, 2015).

Estas bebidas reciben el nombre de aperitivos, al igual que las cervezas los cocteles poseen diversidad de tipos o estilos, por citar algunos de los más consumidos son: Mojito, Margarita, Caipirinha, Martini y Alexander entre otros.

*Figura 9 Cocteles Mediterráneos*



Fuente: (El-Gran-Catador, 2014)

Los cocteles son actualmente la competencia en productos sustitutos más importante para la cerveza, debido a que ya en muchos restaurantes y bares, la especialidad de la casa,

radica en la preparación de bebidas a base de jugos y bebidas con alto grado de alcohol como ginebra, vodka o ron.

## Vino

El vino es una bebida alcohólica elaborada por fermentación del jugo, fresco o concentrado, de uvas. El nombre vino proviene de la variedad “Vitis Vinifera” lo cual hace referencia a la variedad de uva con la que se producen diferentes cepas (Carmenere, Sauvignon, Rose, entre otras) para los vinos (Macek, 2015).

*Figura 10 Producto Vinos Ofertados por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz*



Fuente: (C.I-Roser&Ruiz, 2015)

Las características de los vinos de deben a los diferentes factores que influyen en los viñedos, estas pueden ser: la región donde se cultiva y su respectivo clima, el tipo de suelo y los cuidados que le den los productores que lo elaboran.

El vino actúa como un sustituto de la cerveza debido a que su consumo también está relacionado a los consumos de la bebida a base de cebada, en reuniones, como acompañante de alimentos entre otros, su nivel de alcohol es en algunas referencias similares al del contenido de la cerveza, sin embargo en algunas cepas, el nivel de alcohol tiende a ser más alto.

Para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, el vino significa un impacto negativo, en la competencia del sector de bebidas alcohólicas, sin embargo actualmente la compañía comercializa vinos en todo el territorio nacional, para lo cual siendo una impacto negativo en cuanto a los demás competidores, Roser & Ruiz también tiene manejo del

mercado y experiencia en el manejo de dicha bebida, para lo cual su impacto no es tan influyente para efectos del mismo mercado donde quiere incursionar.

### **Smirnoff**

Smirnoff es un tipo de vodka de origen ruso, el contenido aproximado de alcohol es de 37,5% , la bebida se obtiene mediante una triple destilación del alcohol de grano, y filtrado por carbón, la fabricación de este producto inicio en el año 1864 por el señor Pyotr Alexandrovich Smirnov.

*Figura 11 Producto Smirnoff*



Fuente: (Smirnoff, 2015)

La compañía cuenta con numerosas variedades entre las que destacan el Smirnoff ICE, con un sabor diferencial a cítrico y 5,5% de alcohol, las Smirnoff Twist la cual tienen diferentes sabores y por último el Caipiroska, con el contenido del conocido cocktail.

El Smirnoff como tal es conocido en el sector de bebidas alcohólicas como un coctel, su alto grado de alcohol es el que da su favoritismo al momento de elegir entre cual producto consumir, sin embargo no representa un impacto negativo debido a que la cerveza industrial o Premium aún sigue siendo menos costoso y más fácil de conseguir, que un Smirnoff ICE, con un precio aproximado de \$5000 pesos.

### **Aguardiente ICE**

La Fábrica de Licores de Antioquia con su bebida Antioqueño Ice quiso incursionar hace aproximadamente 2 años en el mercado de bebidas tipo coctel, esta bebida recibe el nombre de Aguardiente ICE la cual es elaborada a base de Aguardiente Antioqueño y mezclada con diferentes sabores de bebidas gasificadas. Entre sus variedades están: Citrus, con sabor a lima

limón; Ocean, con sabor a mandarina, arándano, piña y mora azul; y Fresh, con sabor a frutas tropicales (ZoomWord, 2013)

*Figura 12 Antioqueño ICE*



Fuente: (ZoomWord, 2013)

La presentación del Aguardiente ICE es en botella no retornable de 275cc y tiene un valor de \$3.000.

El Aguardiente ICE es conocido en el sector de bebidas alcohólicas igualmente como un coctel, su nivel de alcohol es el que da favoritismo al momento de elegir entre cual producto consumir, sin embargo no representa un impacto negativo debido a que la cerveza industrial o Premium aún sigue siendo menos costosa y más fácil de conseguir, que un Aguardiente ICE, con un precio aproximado de \$3000 pesos.

Los Productos Sustitutos, representan una amenaza para el mercado cervecero, sin embargo por sus características inmediatas de consumo no generan un alto impacto de cobertura de mercado, ya sea por su precio, su alto nivel de alcohol o presentación, la cerveza adquiere allí su distintivo en cuanto a precio y facilidad de adquisición y portabilidad, aspectos que para los demás productos no todas las tiendas tienen la disponibilidad para la venta.

#### **9.2.4. Poder de los Clientes**

La Comercializadora Internacional Roser y Ruiz cuenta con clientes institucionales tales como Tiendas D1 (Koba Colombia SAS), Jerónimo Martins Colombia, Carnes Casablanca, El grupo LuzBer S.A.S. (Restaurante Angus-Brangus) y la Pastizzería, a continuación se



realizará un análisis de los comercializadores más significativos para la compañía, respecto al poder de negociación que ejercen al igual que la representatividad dentro del sector, factores fundamentales al momento de identificar el potencial para la comercialización de cerveza en sus negocios a través de convenios o licitaciones tal cual como se ejecutan en la actualidad con el vino carta vieja ofertado por la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz. Es importante indicar que las entrevistas a los clientes institucionales se realizaron a mediados del mes de noviembre y diciembre del año 2014.

### **Cliente Comercializador**

#### **Tiendas D1 (Koba Colombia SAS)**

La empresa Koba Colombia S.A.S nació en el mes de marzo del año 2009 y se dedica a operar y administrar las tiendas D1 en toda Colombia, cubre actualmente Antioquia, Cundinamarca, Eje Cafetero, Bogotá, Risaralda, Caldas, Quindío y Valle del Cauca, actualmente en su portafolio de productos ofertados en las tiendas corresponden a productos nacionales e importados a precios bajos y de alta calidad (Koba-Colombia, 2014).

Tiendas D1, en su política de reducción de costos para poder operar con bajos precios, aplica una disminución en los costos de ítems tales como logística, personal, transporte, publicidad, decoración, empaque y exhibición. Los ahorros generados por esta operación son trasladados al precio final sin afectar la calidad de los productos y/o servicio de las tiendas.

Koba Colombia S.A.S. de acuerdo a la entrevista realizada por el consultor (Ver Apéndice F) el pasado mes de Noviembre de 2014, brindó a la presente consultoría información importante no solo respecto al sector cervecero sino también de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz., la cual se relaciona a continuación:

Importante destacar que a la pregunta ¿Considera usted que la relación comercial con la compañía Roser & Ruiz da a su empresa un valor agregado?, la respuesta brindada correspondió a “por supuesto, la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz ha sido un aliado fundamental en estos 4 años, ha permitido un crecimiento paralelo, sus productos y servicio caracterizan la calidad, emblema que nuestras tiendas deben tener”.

De acuerdo a lo indicado por tiendas D1, existe la posibilidad que al momento de iniciar con la importación de la cerveza seleccionada, su canal de venta estaría dispuesto para la comercialización de la misma, sin embargo se entablarían conversaciones para pactar precio, y posibles volúmenes de compra.

A la pregunta ¿Está usted de acuerdo con el precio actual de las cervezas nacionales ofertadas en el mercado?, el cliente institucional Koba Colombia S.A.S, brindó la siguiente respuesta: No, actualmente opinamos que el precio de la cerveza nacional al ser o pertenecer a un monopolio en el sector de bebidas alcohólicas, se aprovecha de su musculo financiero y de su cobertura nacional para la colocación de su producto en el territorio nacional, indicando y proponiendo sus rangos de precios en forma de bloque, sin importar realmente si es competitivo a nivel internacional o solamente incrementando sus utilidades.

De acuerdo a la respuesta de la anterior pregunta por el personal de Koba Colombia, se puede evidenciar que aunque no están de acuerdo con el precio, destacan que gracias al manejo de su monopolio las estrategias que usan van en pro del mantenimiento del negocio, sostenibilidad a través del tiempo, aspectos válidos al momento de abarcar en su totalidad un sector.

Adicionalmente, se le realizó la siguiente pregunta, ¿Cuál cree que es el factor que impulsa el consumo de cerveza artesanal en Colombia?, obteniendo como resultado, una respuesta basada en que: el factor que impulsa la cerveza artesanal en Colombia es directamente la innovación en mezclas de la cebada y extracto del lúpulo para la obtención de la bebida, de allí parte el factor de innovación, el cual tanto a nivel nacional como internacional se convierte en aspecto diferenciador en el mercado, captando cada vez más consumidores.

Por otro lado, durante la realización de las preguntas contenidas en el Apéndice F, se preguntó a la compañía Koba de Colombia S.A.S, la posibilidad de comercializar una nueva cerveza de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, a lo cual dio como respuesta que en la actualidad están manejando una cerveza que ha ido gustando progresivamente en el mercado, por lo tanto no es viable que dentro de sus almacenes se comercialice una nueva bebida de cebada.

Koba Colombia S.A.S en respuesta a la pregunta ¿Considera usted que las cervezas sin alcohol son atractivas?, informó que en su consideración no son para nada atractivas ya que perdería inmediatamente el calificativo de cerveza convirtiéndose en aperitivo de cebada, y en mi concepto no es viable o rentable la comercialización de dicho producto bajo el nombre “Cerveza”.

### **Jerónimo Martins Colombia**

Jerónimo Martins, es un grupo internacional con sede en Portugal que opera en los sectores de distribución, manufactura de alimentos y servicios, nace en 1972, cuando el joven gallego Jerónimo Martins hace apertura de un negocio en Chiado, Portugal en donde da inicio a un próspero negocio en la distribución de alimentos; la principal actividad es la distribución a través de la cadena de supermercados (Pingo Doce) y las cadenas de cash & carry (Recheio) en Portugal, y las cadenas de tiendas de alimentos en Polonia (Biedronka) y en Colombia (Ara) (Ara, 2015).

De acuerdo a la entrevista realizada en la segunda semana de noviembre de 2014 al cliente Jerónimo Martins, según entrevista (Ver Apéndice F), cabe resaltar la respuesta brindada a el consultor una vez se formuló la siguiente pregunta ¿Considera usted que el precio de la cerveza es un factor clave para la influencia en el mercado parcialmente cubierto por la empresa Bavaria S.A?, la respuesta brindada fue: “claramente el precio es un factor clave para competir directamente con el monopolio de la empresa Bavaria S.A, sería una de las pocas formas en las cuales se podría ganar participación en el mercado, claro está, es allí donde se entra a ver el estado de resultados y a analizar porcentajes de utilidad, habría que sacrificar ciertas cosas, para enfrentarse a un gigante cervecero”.

Según el director de Jerónimo Martins en Colombia a través del artículo publicado por la revista Dinero, indica que: “está complacido, con respecto a las ventas, venimos cumpliendo las proyecciones y cada vez más vamos posicionándonos como una alternativa valiosa” Jerónimo Martins Colombia desde marzo del año 2013, ha experimentado una expansión de la cadena y avanzar al ritmo de una tienda nueva por semana (Revista-Dinero, Ara se duplica, 2014).

A la pregunta ¿Está usted de acuerdo con el precio actual de las cervezas nacionales ofertadas en el mercado?, el cliente institucional Jerónimo Martins, brindó la siguiente respuesta: Si, estoy de acuerdo con el precio ofertado, puesto que para tener un monopolio aun el precio está relativamente bajo, Bavaria S.A, aun no aprovecha en una buena expresión su posición como monopolio en el mercado, incrementando aún más las utilidades que podría recoger con la venta de las bebidas a base de cebada, tipo cerveza lager industrial de su portafolio.

Adicionalmente, se le realizó la siguiente pregunta, ¿Cuál cree que es el factor que impulsa el consumo de cerveza artesanal en Colombia?, obteniendo como resultado, una respuesta basada en que: el factor que impulsa la cerveza artesanal en Colombia es directamente el sabor que ofrecen, puesto que es un poco más elaborado y concentrado que el simple lavado del lúpulo y trato de la cebada, su elaboración es su máspreciado valor agregado, y de ahí partir para justificar su alto precio para el consumidor en el mercado.

De acuerdo a la respuesta de la anterior pregunta por el personal de Jerónimo Martins, se puede evidenciar que las bebidas artesanales pueden ganar terreno dentro del mercado nacional siempre y cuando se direccionen todos los esfuerzos a adelgazar la estructura de costos, y emitir al mercado una cerveza artesanal tipo lager a precio de una cerveza tipo industrial.

Por otro lado, durante la realización de las preguntas contenidas en el Apéndice F, se preguntó a la compañía Jerónimo Martins, la posibilidad de comercializar una nueva cerveza de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, a lo cual dio como respuesta que por supuesto, de hecho somos los principales favorecidos con dicho producto, queremos tener en nuestro portafolio cerveza y pedimos encarecidamente a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, iniciar trámites o por lo menos la investigación para identificar la viabilidad del ingreso de la cerveza para que ellos, nos abastezcan del producto así como lo hacen en el actualidad con el vino

Jerónimo Martins en respuesta a la pregunta ¿Considera usted que las cervezas sin alcohol son atractivas?, informó que en su consideración no son atractivas, porque pierde el sentido de integración que permite dar el consumo de cerveza, sin embargo indica que es positivo e incluyente en el mercado el hecho de tener en cuenta aquella población que no

consume cerveza y que mediante ese producto, la población no consumidora podría disfrutar de ratos agradables con sus compañeros o reuniones sociales.

### **Carnes Casablanca**

Carnes Casablanca inicio su proyecto en el año de 1986 en el sector de la calle 80 en Medellín Antioquia, con un concepto diferente a lo que en ese entonces se venía manejando como carnicería, Carnes Casablanca incorporó a su operación las siguientes estrategias de diferenciación: No se colgaba carne cerca del mostrador, el negocio lucía impecable para evitar los moscos y los malos olores, un buen servicio con ofrecimiento de café, agua y gaseosa y oferta de otros productos como licores, entre otras.

En el año de 1998, nació el segundo punto de venta de Casablanca localizado en el Mall La Frontera (Medellín-Sector del Poblado), porque con el tráfico de Medellín se estaba perdiendo clientela en el sector de la 80. Posteriormente se inauguró el punto de mall ventura en la transversal inferior, y luego en proveeduría (Carnes-Casablanca, 2015).

La persona que facilitó el desarrollo de la entrevista, informó al consultor que actúa en nombre de Carnes Casablanca y sus opiniones están basadas en el diseño y estrategia de la organización y en pro como cliente de la organización Comercializadora Internacional Roser & Ruiz colaborar para que su incursión sea positiva en el mercado de cervezas.

De acuerdo a la entrevista realizada en la primera semana de noviembre de 2014 al cliente Carnes Casa Blanca, según entrevista (Ver Apéndice F), cabe resaltar la respuesta brindada al consultor una vez se formuló la siguiente pregunta ¿Considera usted que el precio de la cerveza es un factor clave para la influencia en el mercado parcialmente cubierto por la empresa Bavaria S.A?, la respuesta otorgada fue: Si, efectivamente para aquellos que deseen incursionar en dicho sector es importante que analicen de forma íntegra su precio, puesto que es un factor directamente influyente al momento de ganar un espacio en el mercado que maneja en gran parte Bavaria S.A.

A la pregunta ¿Está usted de acuerdo con el precio actual de las cervezas nacionales ofertadas en el mercado?, el cliente institucional Carnes Casablanca, brindó la siguiente respuesta: Si, estoy de acuerdo considero que si es el precio de venta ofrecido al público es porque allí están todos los costes más el porcentaje de utilidad, siendo transparentes y no

encareciendo solo por el lucro o consumo en masa, sino otorgando al mercado un precio competitivo.

Adicionalmente, se le realizó la siguiente pregunta, ¿Cuál cree que es el factor que impulsa el consumo de cerveza artesanal en Colombia?, obteniendo como resultado, una respuesta basada en que: el factor que impulsa la cerveza artesanal es sin duda su forma de elaboración, su manera de concentrar los esfuerzos en un olor concentrado, diferencial a lo encontrado con las cervezas industriales, su característica esencial también radica en que aprovechan su participación en el mercado para potencializarlo de tal manera que con los tours cerveceros ingresa gran parte de sus utilidades al mismo tiempo de vender la marca.

Por otro lado, se preguntó a la compañía Carnes Casablanca, la posibilidad de comercializar una nueva cerveza de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, a lo cual dio como respuesta que: Efectivamente, comercializaríamos la cerveza importada que resulte del presente estudio, actualmente manejamos su línea de vinos y por su calidad nuestros clientes mezclan el sabor del vino mientras acompañan un buen asado.

De acuerdo a la respuesta de la anterior pregunta por el personal de Carnes Casablanca, se puede evidenciar que su interés está relacionado con la calidad del producto que se oferta, en este momento como los vinos, la empresa Casa Blanca pese a que es un restaurante especializado en carne, no cierra la puerta a la experiencia con bebidas alcohólicas para sus clientes.

Carnes Casablanca en respuesta a la pregunta ¿Considera usted que las cervezas sin alcohol son atractivas?, contesto que: No, para nada, las cervezas son atractivas por su sabor a cebada y más aún por el porcentaje de alcohol, el hecho de que no contenga alcohol la convierte en una gaseosa de cebada, el consumo de bebida a base de cebada se constituye especialmente por la capacidad de embriagar que contiene la cerveza.

Por otro lado es importante destacar que el consultor estuvo ahondado en diferentes establecimientos en donde se puede ofrecer el producto cerveza y que estuviesen de acuerdo en incluirlo en su portafolio de producto, las empresas visitadas, y posterior comunicación de lo que se quiere llevar a cabo, son:

Restaurante Ay Caramba, ubicado en el Parque Lleras localizado en el Poblado-Medellín, en donde se indagó si sería posible la comercialización de cerveza de la compañía Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, a lo que dieron como respuesta que si es posible siempre y cuando se realice una reunión con el gerente de la empresa.

Distribuidora el Descuento, Sabaneta Antioquia: estaría de acuerdo a la comercialización del producto, aunque a modo de sugerencia indicaron que el producto sería ideal en envase de vidrio para la manipulación eficiente a su parecer.

En conversación con el Restaurante J&C, se nos argumentó que actualmente están manejando cervezas nacionales, pero que sin embargo se podría pactar alguna relación comercial para el abastecimiento de la cerveza en sus restaurantes, inicialmente en Medellín.

Supermercados Madrid, Supermercados Merque Paisa y Supermercado la Vaquita, establecimientos que cuentan con varios locales en la ciudad de Medellín, se visitaron e inicialmente manifiestan que podrían comercializarla, pero es necesaria la visita del gerente para hablar de márgenes de utilidad, y que no habrá ningún problema afrente a las cervezas nacionales que ya comercializan al mercado.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, en el poder de clientes institucionales, se puede concluir que aunque Koba de Colombia S.A.S, tiene relaciones en la actualizada con la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz, no estaría interesada en comercializar la cerveza dentro de sus puntos de venta D1, por otro lado se evidencia el compromiso de su cadena de clientes al apoyar a Comercializadora Internacional Roser y Ruiz, en el impulso de su nuevo producto al medio; es importante destacar que a la pregunta de si estaría usted dispuesto a comercializar una nueva cerveza importada, vendida por Comercializadora Internacional Roser y Ruiz, la generalización de resultados están en una respuesta afirmativa pero en la mayoría de los casos inicialmente el gerente entraría a negociar volúmenes de compra y precio.

### **Ciente Consumidor Final**

Siendo consecuentes con el diseño metodológico, el consultor en común acuerdo con la gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, identificaron la necesidad de realizar una encuesta a público en general con el fin de identificar atributos, características,

presentación, frecuencias, gustos y percepciones de calidad frente a cervezas ofertadas en el mercado, que permitan obtener resultados sobre tendencias de consumo para la identificación de un nuevo producto que cumpla con las expectativas de los clientes.

Lo anterior a que se considera que los clientes son una fuerza importante con un alto poder de negociación en el sector; el poder de negociación está relacionado en el presente trabajo con las decisiones de los clientes al momento de elegir entre las alternativas existentes en el mercado, dependiendo de su percepción en cuanto sabor, nivel de alcohol, presentación, color, nacional, importada, entre otras.

El consultor realizó durante los meses de noviembre y diciembre del año 2014, la aplicación de la encuesta (Ver Apéndice E) a 135 personas,

Encuesta Público Objetivo Nota: la muestra se realizó de forma no probabilística debido a que el porcentaje de consumidores es significativa; por tanto, no se obtiene en estos casos la equi-probabilidad ni la representatividad de la muestra de acuerdo al total de encuestados. Para efectos de la presente consultoría se destaca que la muestra no probabilística a veces constituye la única forma posible de recolectar datos debido a las dificultades y los costos de las técnicas probabilísticas. (Ojeda, 2015)

Para la realización de las encuestas al público objetivo Apéndice E, se tomará como muestra 135 Encuestas, debido a que Colombia cuenta actualmente con cerca 47,992,685 habitantes (DANE, 2015), de los cuales el 49,16% son hombres y el 50,83% son mujeres (Datos-Macro, 2014), según el reciente estudio sobre Patrones de Consumo y Consumo nocivo de Alcohol en Colombia 2012 de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), con sede en Costa Rica (Sojo, 2012), se logró evidenciar que el 80% de la incidencia de consumo recae sobre la población entre 18 y 24 años. A ellos lo siguen los ciudadanos entre 25 y 34 años, con 74,2%; adicionalmente el presente estudio realizó énfasis en la variable consumo geográfico de Colombia, brindando como resultado que, Antioquia y la Costa Atlántica son las que más bebidas alcohólicas beben, con 8,6 litros de alcohol per cápita al año, a estas las siguen la zona oriental con 6,5 litros anuales por persona y Bogotá con 5,5 litros (Numa, 2012).



Por otro lado, de acuerdo al estudio realizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), se evidenció que con respecto a la variable de género la cantidad que consumen los hombres y las mujeres es de 81% para hombres y de 59% para las mujeres. (Sojo, 2012).

La muestra total de personas encuestadas, fue de 135 con un porcentaje de error del 5%, los resultados serán indicados en el desarrollo del Análisis del Sector en el Poder Clientes, en donde se tabulara cada una de las respuestas a fin de encontrar opiniones que direccionen el pensamiento de los colombianos referentes a la cerveza, cuyos resultados y análisis se presentan a continuación:

*Gráfico 5 Resultado Pregunta #1 ¿Cree usted que en Colombia puede encontrar variedad de cervezas, en cuanto a características como tipo, sabor, color?*



Fuente: Elaboración propia

El 89% de los encuestados consideran que en Colombia pueden encontrar variedad de cervezas, en cuanto a características como tipo, sabor y color, mientras que el 11% que en la actualidad Colombia no cuenta con sitios donde pudiese conseguir la variedad en las características de la cerveza.

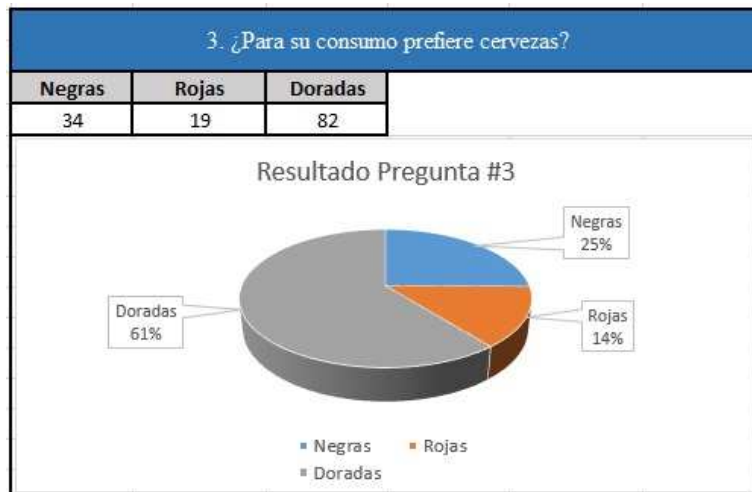
Gráfico 6 Resultado Pregunta #2 ¿Considera usted que las cervezas sin alcohol son atractivas?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

Para la pregunta número 2 del cuestionario contenido en las encuestas, la respuesta tuvo una leve inclinación hacia la consideración en que las cervezas sin alcohol son atractivas, sin embargo para el mismo porcentaje de personas encuestadas consideran de esta bebida poco atractiva si no contiene grados de alcohol.

Gráfico 7 Resultado Pregunta #3 ¿Para su consumo prefiere cervezas?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

El 61% de los encuestados indican preferir cervezas doradas, el 25% prefieren las cervezas negras, y por último el 14% de la muestra prefieren las cervezas rojas para su consumo, por medio de estos datos se logra identificar la inclinación significativa de los consumidores por cervezas ligeras, rubias o bien llamadas doradas.

*Gráfico 8 Resultado Pregunta #4 ¿Cuáles aspectos para usted predominan al momento de elegir una cerveza?*



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

Los aspectos que para los encuestados predominan al elegir una cerveza fueron calificados de la siguiente forma, el sabor en una cerveza representa el 57%, la presentación cuenta con un 16% al momento de elegirla, el 14% considera que el color es fundamental para la elección de una bebida a base de cebada y por último el 12% de la muestra considera que el porcentaje de alcohol es relevante para la elegir la cerveza a consumir.

Gráfico 9 Resultado Pregunta #5 ¿Para usted que es más importante en una cerveza?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

El 89% de los encuestados consideran que el sabor es más importante que el nivel de alcohol en una cerveza, el 11% de la muestra realizada considera que el nivel de alcohol es lo más significativo que tiene una cerveza, en esta respuesta se puede identificar que el sabor es el aspecto en el cual los consumidores son más exigentes, es por ello que al momento de seleccionar las opciones de cerveza para importar y comercializar, la elección debe contener un grado alto de aceptación en su sabor que en el mismo nivel de alcohol.

Gráfico 10 Resultado Pregunta #6 ¿Considera usted que la calidad de las cervezas en el mercado Colombiano es buena?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

La calidad de las cervezas en el mercado Colombiano fue calificada como buena por el 87% de los encuestados y como de baja calidad por el 13%, es aquí donde se evidencia un oportunidad de negocio frente al 13% que considera que las cervezas ofertadas en el mercado son de baja calidad, así mismo el hecho de ingresar un nuevo producto cervecero en Colombia tendría consigo la prueba del 87% a fin de conocer y aceptar el producto en el mercado.

*Gráfico 11 Resultado Pregunta #7 ¿Considera usted que las cervezas artesanales son fáciles de conseguir en diferentes establecimientos?*



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

El 79% de los encuestados indican que las cervezas artesanales no son fáciles de conseguir en diferentes establecimientos del territorio colombiano, sin embargo el 21% dice considerar fácil encontrar cervezas de este tipo, en este factor se encuentra como factor positivo la alternativa de seleccionar una cerveza de este tipo o que corresponda a las mismas especificaciones de elaboración y gracias a la red de distribución nacional contenida por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, hacer más accesible para el público adquirir cervezas de este estilo.

Gráfico 12 Resultado Pregunta #8 ¿Considera usted que las cervezas artesanales pueden constituir un factor de valor agregado en el mercado?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

Sobre si considera que las cervezas artesanales pueden constituir un factor de valor agregado en el mercado, el 85% considera que si pueden ser factores distintivos en el mercado, por otro lado el 15% de los encuestados consideran que no llegarían a constituir un factor de valor agregado en el mercado; lo cual permite identificar que pese al desconocimiento de la población frente a las cervezas artesanales por el monopolio de esta bebida tipo industrial ejercida por Bavaria S.A, las personas verían como factible el consumo de este tipo de cerveza una vez factores como cobertura y precio permitan acceder a ellas.

Gráfico 13 Resultado Pregunta #9 ¿Frecuenta sitios donde pueda encontrar cervezas diferentes a las tradicionales?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

El 51% de los encuestados, indican no frecuentar sitios en donde se pudiesen encontrar cervezas diferentes a las tradicionales, el 49% restante considera que si frecuentan estos lugares, el análisis del presente Gráfico permite identificar que la cobertura de cervezas no tradicionales en el sector está a la mitad, no permitiendo encontrar en cada sitio o distribuidora el producto diferencial a la cerveza tradicional.

Gráfico 14 Resultado Pregunta #10 ¿Al momento de consumir una cerveza prefiere que sea?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

De acuerdo a los encuestados por el consultor, se puede evidenciar que el 75% prefiere consumir cervezas nacionales, sin embargo el 25% indica preferir cervezas importadas, lo anterior podría analizarse de acuerdo a lo que se expone en el Análisis del Sector en donde se indica la cobertura que posee la empresa Bavaria S.A, considerado como monopolio en el sector de bebidas alcohólicas, razón por la cual al no encontrar gran variedad de cervezas importadas las personas optan por el consumo de cerveza nacional.

Gráfico 15 Resultado Pregunta #11 ¿Es fácil para usted adquirir (En Aspecto Monetario) cervezas importadas?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

En la pregunta es fácil para usted adquirir (En aspectos monetarios) cervezas importadas, la muestra arrojó resultados en que el 58% considera que si es fácil adquirirlas, y el 42% indican no resultarles fácil en estos aspectos adquirirla, lo anterior es expuesto en el análisis del Macro Ambiente, en donde el factor económico y el factor legal influyen impositivamente en el coste de la cerveza importada, debido a los impuestos y aumento del precio del dólar.

Gráfico 16 Resultado Pregunta #12 ¿Considera usted que el precio de las cervezas nacionales es adecuado?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor



El 86% de los encuestados, considera adecuado el precio de las cervezas nacionales mientras que el 14% que manifiestan que dicho precio no es el adecuado, de acuerdo a lo anterior se podría tomar como un factor negativo para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, debido a que al momento de liquidar la importación del producto seleccionado las probabilidades de que este precio esté por encima del que tienen estipulado las cervezas nacionales son altas, por la cantidad de costos que vienen implícitos sobre la operación de comercio exterior, sin embargo al momento de evaluar la alternativa se estará ahondando en cervezas con un precio de producción bajo para que al momento de liquidar la operación de importación el precio este dentro de los rangos de oferta nacional.

*Gráfico 17 Resultado Pregunta #13 ¿Considera usted que el precio de las cervezas importadas es adecuado?*



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

A la pregunta considera que el precio de las cervezas importadas es adecuado, los encuestados opinaron, que no es adecuado en un 56% y en que si es adecuado en un 44%, lo que permite evidenciar que el coste de la operación de comercio internacional, al igual que cada uno de eslabones logísticos que intervienen en el flujo de la operación encarecen el producto, no dejando atrás lo anteriormente mencionado en el factor legal del análisis del sector, en donde se expone la carga de impuestos a pagar.

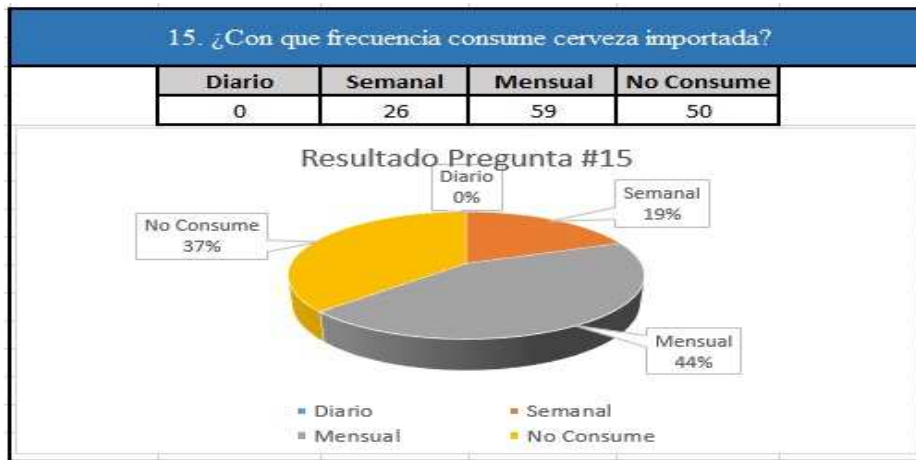
Gráfico 18 Resultado Pregunta #14 ¿Considera usted que la calidad de las cervezas importadas está regida por su país de origen?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

Según el 75% de los encuestados, la calidad de la cerveza está regida directamente por el país de origen, sin embargo el 25% restante opina que no necesariamente la calidad depende del país de procedencia, lo anterior permite evidenciar que un factor positivo para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, es realizar relaciones comerciales con países conocidos por su nivel de producción cervecera, para ello además de tener una opinión favorable sobre su procedencia, actualmente Colombia posee acuerdos comerciales con países con una muy buena categorización en la producción de esta cerveza, lo cual permitiría adentrarse al mercado gozando de una exoneración de arancel y en cuanto a garantías en calidad con un país de esta distinción.

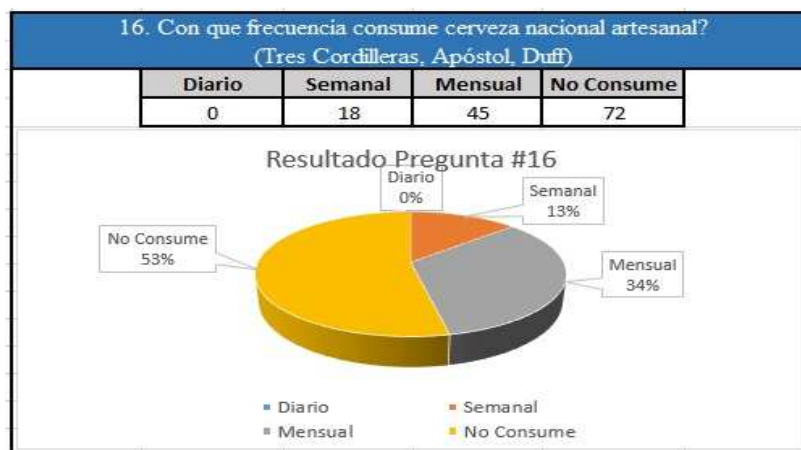
Gráfico 19 Resultado Pregunta #15 ¿Con qué frecuencia consume cerveza importada?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

Adentrándonos en cuanto a la frecuencia de consumo de cada una de los tipos de cerveza, a la pregunta con qué frecuencia consume cerveza importada, los encuestados respondieron que la frecuencia de consumo para este tipo de cerveza es mensual con un 44%, semanal el 19% y diario el 0%, es importante destacar que el 37% de la muestra realizada no consume cerveza importada.

Gráfico 20 Resultado Pregunta #16 ¿Con qué frecuencia consume cerveza nacional artesanal? (Tres Cordilleras, Apóstol, Duff)



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

A la pregunta con qué frecuencia consume cerveza nacional artesanal los encuestados brindaron la siguiente información, el 34% indica que su consumo es mensual, el 13% semanal y el 0% diario, por otro lado la muestra arroja que el 53% no consume dicho tipo de cerveza, lo cual permite evidenciar, que la falta de promoción, cobertura y el precio elevado con respecto a las cervezas industriales, desincentiva su consumo.

*Gráfico 21 Resultado Pregunta #17 ¿Con qué frecuencia consume cerveza nacional industrial? (Club Colombia, Pilsen, Águila)*



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

De acuerdo a la pregunta con qué frecuencia consume cerveza industrial, la muestra permitió conocer que el 44% consume semanalmente la bebida, el 39% indica que su consumo es mensual y el 4% de los encuestados informa que el consumo para este tipo de bebidas es diario, el porcentaje de personas encuestadas que no consume cerveza nacional corresponde al 13%.

Gráfico 22 Resultado Pregunta #18 ¿Prefiere usted cerveza en?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

A la pregunta prefiere usted cerveza en lata o envase de vidrio, a lo cual predominó la respuesta de que la predilección al momento de consumir cerveza está en tomarla en envase de vidrio con un 79% de la muestra, por otro lado el 21% dice que prefiere cerveza en lata.

Gráfico 23 Resultado Pregunta #19 ¿Considera práctica la presentación de la cerveza en envase familiar?



Fuente: Elaboración Propia del Consultor

A la pregunta considera práctica la presentación de la cerveza en envase familiar, los encuestados dieron como respuesta que no consideran práctica esta presentación con el 59% del total de encuestados y el 41% que si ven práctico el envase familiar para esta bebida.

*Gráfico 24 Resultado Pregunta #20 ¿Usualmente consume cerveza para acompañar alguna comida en especial?*



Fuente: Elaboración Propia

Según el 53% de los encuestados, no consume cerveza como acompañante para comidas en especial, y el 47% ven en esta bebida un perfecto acompañante para algunas comidas, es importante destacar que este factor podría resultar positivo para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, debido a que actualmente oferta vinos en el mercado, bebida considerada gran acompañante para alimentos y preparaciones culinarias, ya que podría presentar la cerveza seleccionada para ingresar al mercado como bebida también usada para el acompañamiento de alimentos y potenciar esta modalidad de consumo.

Durante la realización de las encuestas al público objetivo entrevistado, se realizó una pregunta adicional a manera de opción, sobre hacia qué tipo de cerveza está interesado, a lo que se encontraron dos tipos de respuestas generalizada de la siguiente forma, algunos respondieron que su inclinación está hacia las cervezas tipo lager de producción industrial, pero que no descartan como buena opción las cervezas artesanales por su sabor tan marcado y no basado solo en la mezcla del contenido con una mayor parte de gas, y la otra respuesta estuvo encaminada a que pese a que su consumo es de cerveza industrial tipo lager, estarían

inclinados hacia el consumo de cerveza tipo lager artesanal, solo que el precio de estas últimas desfavorece al momento de adquirirla debido a que oscila entre un valor de \$2800 a \$4000 pesos, pero que sería ideal encontrar en el mercado una cerveza tipo lager artesanal pero a precio de tipo lager industrial, en otras palabras encontrar en mercado colombiano cervezas artesanales a un precio entre \$1800 pesos y \$2100 pesos.

A manera de conclusión y de acuerdo a las encuestas realizadas el consultor percibe de acuerdo a cada una de las respuestas brindadas por los encuestados, que lo que el consumidor de cerveza quiere encontrar en el producto es un sabor agradable que no se parezca al que le da la producción industrial al producto, el consumidor quiere un sabor artesanal pero que se mantenga el precio de bebida tipo industrial, debido a que el sabor a menor escala y bajo etapas productivas más concentradas contiene mayor aprovechamiento de la cebada.

El consumidor de cerveza, de acuerdo a lo identificado, observa en la cerveza artesanal el sabor, que desearía consumir, pero a la vez considera que la presentación y precio de la cerveza industrial es un factor influyente dentro del consumo de cerveza, para lo cual según las opiniones recolectadas, se puede concluir que un consumidor desea en una cerveza un sabor marcado por la cebada lo más naturalmente posible pero conservando precios de la cerveza de producción industrial.

Una vez identificados los competidores foco y analizado sus fortalezas y debilidades y también analizado las preferencias del consumidor en cuanto a cervezas, se dio paso a la realización de la Matriz de Perfil Competitivo MPC, en la cual se compila la información más importante sobre los competidores actuales en Colombia, y sirve como medio comparativo entre sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica con la que cuentan en el mercado.

Es fundamental indicar que la Matriz de Perfil Competitivo se realiza bajo el concepto de marcas comerciales, debido a que como se ha explicado anteriormente en el análisis del macro entorno, Bavaria S.A es el competidor dominante en el mercado Colombiano con casi el 100% del mercado nacional cervecero.

Para la realización de la Matriz de Perfil Competitivo el consultor en común acuerdo con la Gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz y junto con el experto en

cerveza el Sr. Gustavo Vélez, asignaron un peso a cada una de las variables con el fin de obtener una calificación de cada una y por medio de esta identificar los competidores, más representativas para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, a continuación se presentará la matriz con la información y calificación asignada para cada marca seleccionada.

De acuerdo con lo sustraído del análisis al Poder de los Clientes se identificaron 7 claves de éxito para que una cerveza pudiese incursionar para adentrarse en el mercado colombiano, los factores serán indicados a continuación con su respectiva calificación otorgada según la ponderación (1-100 puntos) dentro de favoritismo de los consumidores.

**Sabor:** el sabor en una cerveza recibe una ponderación de 21/100, debido a que es el contacto con el consumidor en donde el gusto y la exigencia de la cebada usada para la bebida marca diferenciación frente a otras.

**Precio:** el precio de una cerveza recibe una ponderación de 19/100, debido a que aunque no es el único factor que limita su compra, es un aspecto fundamental dentro del poder adquisitivo de cada persona.

**Nivel de Alcohol:** el nivel de alcohol de una cerveza recibe una ponderación de 17/100, puesto que su porcentaje es tenido en cuenta por los consumidores al momento de la elección, porque es lo característico de la bebida alcohólica, que logra mediante la elaboración o en su defecto mediante la fermentación su sabor característico.

**Presentación:** la presentación de una cerveza recibe una ponderación de 13/100, debido a que es el primer contacto con el consumidor, y el color del envase al igual que las etiquetas en ella, dicen mucho de lo que se puede encontrar en su contenido.

**Color:** el color de una cerveza recibe una ponderación de 7/100, puesto que pese a que para algunos de los consumidores es fundamental, no tiene un peso mayor referente a sabor y/o presentación, el color viene dado es para identificar en algunos de los casos si la cerveza cumple con el verdadero tipo Lager o Amber Ale que corresponde a un tipo de cerveza un poco amarga con carga dulce y confitada, entre otros.

**Cobertura Nacional:** la cobertura nacional recibe una ponderación de 12/100, debido a que pese a que no está sujeto sobre las características de elaboración de la cerveza, la



cobertura o la capacidad de que la empresa o distribuidor la haga llegar hacia cada parte del territorio nacional la convierten en un factor diferencia frente a las demás

Músculo Financiero: el músculo financiero recibe una ponderación de 11/100, debido a que pese a que no está sujeto sobre las características de elaboración de la cerveza, el músculo financiero de la empresa distribuidora o comercializadora, repercute dentro de la calidad de los materiales y la confiabilidad de la marca.

A continuación se aplicarán a las diferentes marcas los factores de éxito anteriormente descritos, y se les dará la calificación a cada aspecto según la ponderación establecida, a fin de identificar los competidores más influyentes dentro de la participación en el mercado cervecero.

Tabla 7 Matriz de Perfil Competitivo #1 -Competidores (Marcas)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
Sector Cervecerero Colombiano -Competidores (Marcas)-								
Factores claves del éxito	Ponderación	Cerveza Pilsen		Cerveza Costeña		Cerveza Poker		
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	
1. Sabor	21	4,1	4,1	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5
2. Precio	19	4	8,1	3,7	7,1	4	7,5	7,5
3. Nivel Alcohol	17	4	12,1	3,5	10,6	3,7	11,2	11,2
4. Presentacion	13	3,8	15,9	3	13,6	3,5	14,7	14,7
5. Color	7	3,7	19,6	4	17,6	3,4	18,1	18,1
6. Cobertura Nacional	12	3,2	22,8	3,6	21,2	3,7	21,8	21,8
7. Musculo Financiero	11	4,9	27,7	4,3	25,5	4,6	26,4	26,4
Totales	$\Sigma = 100$		27,7		25,5		26,4	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo #2 -Competidores (Marcas)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
Sector Cervecerero Colombiano -Competidores (Marcas)-								
Factores claves del éxito	Ponderación	Cerveza Peroni		Cerveza Club Colombia		Cerveza Apostol		
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	
1. Sabor	21	4,2	4,2	4,1	4,1	4,3	4,3	4,3
2. Precio	19	3,6	7,8	4	8,1	3,4	7,7	7,7
3. Nivel Alcohol	17	3,8	11,6	4,2	12,3	3,9	11,6	11,6
4. Presentacion	13	3,4	15	4,6	16,9	4	15,6	15,6
5. Color	7	4	19	4,6	21,5	4	19,6	19,6
6. Cobertura Nacional	12	3,5	22,5	4,5	26	2,8	22,4	22,4
7. Musculo Financiero	11	4,3	26,8	5	31	3,2	25,6	25,6
Totales	$\Sigma = 100$		26,8		31		25,6	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9 Matriz de Perfil Competitivo #3 -Competidores (Marcas)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Sector Cervecerero Colombiano -Competidores (Marcas)-							
Factores claves del éxito	Ponderación	Cerveza Aguila		Cerveza 3 Cordilleras		Cerveza Redds	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Sabor	21	3,9	3,9	4,3	4,3	4,2	4,2
2. Precio	19	4	7,9	3,3	7,6	3,7	7,9
3. Nivel Alcohol	17	3,8	11,7	3,8	11,4	3,2	11,1
4. Presentacion	13	3,6	15,3	3,9	15,3	3,6	14,7
5. Color	7	3,8	19,1	3,8	19,1	3,7	18,4
6. Cobertura Nacional	12	4,5	23,6	3	22,1	4	22,4
7. Musculo Financiero	11	4,9	28,5	3,3	25,4	4	26,4
Totales	$\Sigma=100$		<b>28,5</b>		<b>25,4</b>		<b>26,4</b>

Fuente: Elaboración Propia

Según la información presentada en las Tablas 7, 8 y 9 respectivamente, se puede observar las calificaciones asignadas para cada marca de cerveza, nombrada como competidor para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz en el mercado colombiano; posteriormente de acuerdo con los datos allí consignados, el consultor procedió a descartar aquellas marcas que obtuvieron una calificación inferior a 27 puntos, que pese a su posicionamiento y reconocimiento en el medio sus características, especificaciones de elaboración y la percepción de los clientes frente a ellas, no gozan de una distinción en comparación a cervezas como Pilsen, Águila y Club Colombia.

Las marcas descartadas de cervezas para el objeto de la presente consultoría, son las cervezas: Póker, Apóstol, Costeña, Redds, Peroni y 3 Cordilleras que pese a que se planteó inicialmente como potencial competidor, su promedio resultante de la calificación de las variables no le permitió acceder a un ranking significativo para incluirla en el estudio.

Descartando las anteriores marcas de cerveza, las marcas competidoras relevantes para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz se presentan a continuación en la Tabla 10 en donde se presenta al igual su calificación de acuerdo a la ponderación.

Tabla 10 Matriz de Perfil Competitivo (Competidores Relevantes)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Sector Cervecerero Colombiano -Competidores Relevantes-							
Factores claves del éxito	Ponderación	Cerveza Club Colombia		Cerveza Águila		Cerveza Pilsen	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Sabor	21	4,1	4,1	3,9	3,9	4,1	4,1
2. Precio	19	4	8,1	4	7,9	4	8,1
3. Nivel Alcohol	17	4,2	12,3	3,8	11,7	4	12,1
4. Presentación	13	4,6	16,9	3,6	15,3	3,8	15,9
5. Color	7	4,6	21,5	3,8	19,1	3,7	19,6
6. Cobertura Nacional	12	4,5	26	4,5	23,6	3,2	22,8
7. Musculo Financiero	11	5	31	4,9	28,5	4,9	27,7
Totales	$\Sigma=100$		31		28,5		27,7

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la tabla anterior Tabla 10, se deduce que la cerveza más gustosa en cuanto a las variables calificadas en el territorio colombiano, es la Cerveza Club Colombia, seguida por la Cerveza Águila y por último pero no menos importante la Cerveza Pilsen, de lo cual se destaca que la percepción de los consumidores de cerveza en el territorio nacional se encuentra inclinada sobre la variedad, de estilos, sabores, niveles de alcohol y llamativa presentación, características que según análisis del consultor y opinión del gerente de la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz, Sergio Ruiz comparten las tres marcas de cerveza colombiana.

Siendo consecuente con lo anteriormente indicado, el consultor brinda mediante fichas técnicas e información relevante para la presente consultoría datos de las especificaciones y características técnicas y de elaboración de cada una de las cervezas seleccionadas como competidores en el mercado.

Por medio de las presentes fichas se brinda a manera de resumen las características especiales de cada marca cervecera, para más adelante en el desarrollo de la ruta de solución brindar comparaciones referente a la cerveza seleccionada como posible producto para que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz ingrese al sector cervecero colombiano.

Como se puede evidenciar, la Tabla 11 corresponde a la Cerveza Club Colombia, producida en Colombia por la cervecería Bavaria S.A, corresponde a una cerveza Premium

tipo lager y que según la clasificación Monde Selection (Ranking de las mejores cervezas del mundo), ocupa el segundo lugar tras la cerveza holandesa Heineken.


Tabla 11 Ficha Técnica Cerveza Club Colombia

Ficha Técnica: Cerveza Club Colombia (en sus 3 variedades de color)	
Nombre:	Cerveza Club Colombia <i>Figura 13 Cerveza Club Colombia</i> 
Fabricante:	Bavaria S.A. SABMiller
Grado de Alcohol:	4.7%
Tipo:	Cerveza Lager
Variedades:	Club Colombia Roja, Club Colombia Dorada, Club Colombia Negra
Presentación en el Mercado:	Botella de Vidrio y Lata
Cantidad de Bebida x Envase	330 cc Aprox.
Precio Aproximado en el mercado	Roja y Dorada : \$2000 // Negra: \$3000 COP

Fuente: Elaboración Propia con datos sustraídos de (Bavaria-S.A., 2015)

Por otro lado la Tabla 12, enuncia las características de la Cerveza Águila, perteneciente al tipo de cerveza lager en la cual sus grados de alcohol y ligero olor a cebada la posicionan como una de las cervezas más consumidas del territorio colombiano.


Tabla 12 Ficha Técnica Cerveza Águila

Ficha Técnica: Cerveza Águila (en sus tres variedades por % de alcohol)	
Nombre:	Cerveza Águila <i>Figura 14 Cerveza Águila</i>  Fuente: (Giraldo, 2013)
Fabricante:	Bavaria S.A. SABMiller
Grado de Alcohol Cerveza Águila:	4%
Grado de Alcohol Cerveza Águila Light:	3,4%
Grado de Alcohol Cerveza Águila Cero	0,4%
Tipo:	Cerveza Lager
Variedades:	Águila, Águila Light, Águila Cero
Presentación en el Mercado:	Botella de Vidrio y Lata
Cantidad de Bebida x Envase	750 cc , 330 cc Aprox.
Precio Aproximado en el mercado	\$1800 COP

Fuente: Elaboración Propia con datos sustraídos de (Bavaria-S.A., 2015)

Por último, en la tabla 13, se pueden observar las especificaciones de la Cerveza Pilsen, cerveza ubicada en el tercer puesto de la calificación asignada en la Matriz de Perfil Competitivo, que con su historia y sabor ha llenado de tradición el pueblo antioqueño, y que sirve de insignia al permitir comparar nuevas cervezas con el sabor y especificaciones que contiene en su elaboración.

Tabla 13 Ficha Técnica Cerveza Pilsen

Ficha Técnica: Cerveza Pilsen (en sus dos variedades por % de alcohol)	
Nombre:	Cerveza Pilsen <i>Figura 15 Cerveza Pilsen</i> 
Fabricante:	Bavaria S.A. SABMiller
Grado de Alcohol Cerveza Pilsen:	4%
Grado de Alcohol Cerveza Pilsen Night:	5%
Tipo:	Cerveza Lager
Variedades:	Pilsen y Pilsen Night
Presentación en el Mercado:	Botella de Vidrio y Lata
Cantidad de Bebida x Envase	750 cc , 330 cc Aprox.
Precio Aproximado en el mercado	\$1800 COP

Fuente: Elaboración Propia con datos sustraídos de (Bavaria-S.A., 2015).

De acuerdo a las tres fichas de producto presentadas previamente, se permite concluir que las tres cervezas comparadas pertenecen a cerveza tipo lager industrial, en un rango de precios de \$1800 a \$2000 pesos colombianos, el grado de alcohol oscila entre 4% y 5%, estas comparaciones mediante las fichas permite identificar a manera más técnica cada una de las cervezas representativas dentro del mercado colombiano, y así poder decidir que cerveza puede competir bajo esos lineamientos en pro de ganar porción del mercado de bebidas alcohólicas.

Es importante indicar que una similitud entre las marcas de cervezas comparadas, es su productor, Bavaria S.A, su tipo de cerveza pertenece al grupo lager, y su color es dorado – rubio ligera pero bajo lo simple de la cerveza de cebada, lo que es realmente importante es encontrar el proveedor de cerveza que mezcle productos y mantenga la línea lager pero innovando en su sabor, característica esencial resultada de las encuestas al público objetivo.

Del Comparativo anterior se puede concluir que es necesario identificar una cerveza que aunque mantenga su criterio lager contenga un porcentaje de innovación diferente al trato del lúpulo o de la misma cebada.

#### **9.2.5. Poder de los Proveedores:**

El poder de los proveedores, se abarcó desde la perspectiva de la consecución de empresas a nivel internacional que pudiesen ser acordes al momento de abastecer cerveza tipo lager (industrial) o tipo lager (artesanal) a la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz para la comercialización dentro del territorio nacional, debido a que este tipo de cerveza es considerada por los Colombianos como una de las mejores por su sabor suave, nivel de alcohol y presentación de la misma en el mercado; la presente fuerza fue desarrollada mediante solicitud de cotizaciones a los diferentes proveedores potenciales identificados por el consultor

Las empresas cerveceras y línea de producto que se relacionarán a continuación, se seleccionaron mediante una reunión del consultor junto con el gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, en donde se consideraron alternativas del país de origen, al representarse como país cervecero de alta calidad, y de allí se partiría para identificar las más relevantes en cuanto a facilidad de negociación, acuerdos comerciales y factores como sabor, presentación, y grado de alcohol para enviar solicitud de cotización a las preseleccionadas para la comparación de precios ofertados y viabilidad de la elección; adicionalmente se plantea cada uno de los aspectos que se pudiesen tener en cuenta al momento de seleccionar uno de los proveedores para ejecutar la acción comercial de importación de bebida a base de cebada.

### Cervecería Josefa (País de Origen México)

Cervecería Josefa inicia en el mercado mexicano en el año de 2011, su ideal parte de ofrecer un producto de mejor calidad para un mercado exigente, a base de ingredientes importados de primera y un proceso de producción diferencial inmejorable, los primeros lotes de fabricación fueron realizados a principios del año 2012 los cuales corresponden a los nombres de: cerveza Porter... “Por mis pistolas” y cerveza Weißbier o en su denominación cerveza de trigo. (Cerveceria-Josefa, Cerveceria Josefa: Quienes Somos, 2014).

Como se puede observar en Tabla 14, Cerveza Josefa Porter...”Por Mis Pistolas”, es una cerveza en envase de vidrio, con un contenido aproximado de 380 CC, que corresponde a una elaboración robusta oscura, de consistencia espesa, sabor cremoso, producida con malta de especialidad tostadas e importadas.

*Tabla 14 Cerveza Josefa Porter... "Por Mis Pistolas"*

Imagen/Presentacion	Pais de Origen	Nivel de Alcohol	Sabor (Tipo)
	Mexico	3,8º de Alcohol	Tipo Lager : Suave

Fuente: Elaboración Propia con información sustraída de la página web del productor (Cerveceria-Josefa, Estilos de Cerveza, 2014)

Las cervezas que oferta al mercado la Cervecería Josefa, cuentan con galardones con medalla de Oro, en el festival Baja Beer Fest 2012 celebrado en Ensenada Baja California, cada una en su respectiva categoría, a tan solo un mes de su primera producción.

*“Cervecería Josefa es producida bajo la Ley de la Pureza, decretada en 1516 por Guillermo IV de Baviera, en esta se establece que la cerveza se debe elaborar con*



*los siguientes ingredientes: agua, malta y lúpulo, a esto agregamos la levadura 364 años después. Hoy por hoy en Cervecería JOSEFA seguimos usando esta ley, manteniendo los mismos ingredientes naturales que se tenían hace 500 años lo que nos permite ofrecer un producto de calidad Premium, libre conservadores y aceleradores”.*

*Fuente: (Cerveceria-Josefa, Cerveceria Josefa: Quienes Somos, 2014)*

Es importante destacar que la fórmula del producto es resultado del “Maestro Cervecerero” Ernesto Santos, cuya profesión es arquitecto, su propósito radicó en un proyecto cervecero innovador que en la actualidad responde al nombre de “Cervecería Josefa”. El Señor Santos cuenta con capacitaciones en cursos y diplomados de cerveza en países como Alemania, Argentina, Perú y China, lo que le permite generar creaciones en fórmulas y sabores inigualables.

De acuerdo con lo anteriormente indicado se podría evidenciar que el elemento diferenciador de la cerveza Porter...por mis pistolas, es su gradualidad de alcohol para una cerveza de trigo, que al ser industrial mantiene sus sabores intactos procedentes de una elaboración robusta obscura, de consistencia espesa, y sabor cremoso, la innovación en esta cerveza que sería un atractivo para el público Colombiano radica en que es producida con malta de especialidad tostada e importada, al igual como se indicó anteriormente en su nivel de alcohol bajo permite que sea una bebida refrescante.

La facilidad de comercializarla en Colombia, según el análisis del consultor, radica en que al estar localizado en México el punto de recepción y casa de negocios, no existirían barreras de entrada al momento de negociar, debido a que las culturas son semejantes y el nivel productivo alcanza por momento la igualdad, entonces no se encontraría ninguna barrera, debido a que contamos con un acuerdo de libre comercio enmarcado bajo el G3 grupo de los tres (Colombia-Venezuela-México), pero con el abandono de Venezuela, actualmente se denomina G2 Colombia –México el arancel de este producto se encuentra en 0%.

### **Cervecería InBev (País de Origen Brasil)**

La cerveza Brahma, surgió en Brasil en el año de 1888 de la mano del Sr. Joseph Villager de procedencia suiza. Desde sus inicios esta cerveza ha estado integrada a la vida y costumbres brasileñas, logrando ser la bebida a base de cebada más vendida y consumida en territorio Brasileño. Posteriormente en el año 2004, el grupo brasileño Ambev realizó una fusión con el grupo Interbrew procedente de Bélgica, permitiendo el surgimiento del mayor grupo cervecero mundial denominado InBev. La fusión resultante posibilitó la exportación de la cerveza Brahma a los 5 continentes posicionándola al primer puesto en ventas y mérito de ser la cerveza sudamericana más vendida en todo el mundo. (Cerveza-Brahma, 2015)

*Tabla 15 Cerveza Brahma*

<b>Imagen/Presentacion</b>	<b>Pais de Origen</b>	<b>Nivel de Alcohol</b>	<b>Sabor (Tipo)</b>
	Brasil	4,8º de Alcohol	Tipo Lager : Suave, muy parecida a la Pilsner

Fuente: Elaboración Propia con información sustraída de la página web del productor (Cerveza-Brahma, 2015)

La cerveza Brahma, tipo Lager, posee un color dorado, su graduación alcohólica es de 4,8 % y de carbonatación media - baja, por lo que tampoco es muy espumosa, su cuerpo es muy ligero, lo que la convierte en una cerveza refrescante, la cerveza Brahma tiene un sabor dulce con adaptado a notas de malta y de maíz.

De acuerdo con lo anteriormente indicado se podría evidenciar que el elemento diferenciador de la cerveza Brahma, es carbonatación media - baja, por lo que no es muy espumosa, su cuerpo es muy ligero pese a su gradualidad de 4,8% para una cerveza de cebada tipo lager, su elaboración es industrial a lo que su proceso productivo le reduce el sabor en


gran parte a la cebada, la innovación en esta cerveza que sería un atractivo para el público Colombiano radica en que es baja en gas, no produce la cantidad de espuma referente a otras con un porcentaje de gasificado mayor, y otro factor que la hace ser atractiva a los Colombianos es que es una cerveza de producción latina, y la variedad en sus presentaciones es acorde con lo que actualmente propone las cervezas Pilsen y Águila.

La facilidad de comercializarla en Colombia, según el análisis del consultor, radica en que al estar localizado en Brasil la planta de producción y administrativa, el contacto entre latinos se facilita, sin embargo el idioma podría ser un impedimento, ya que en Brasil se utiliza en gran parte el portugués por encima que el inglés, lo cual representa una barrera que al iniciar mínimamente se debería tener personal con habla portuguesa para la comunicación y confirmación de pedidos; Por otro lado la factibilidad de importarla para el territorio colombiano está en que actualmente Colombia posee un acuerdo con Brasil, lo cual permite optar por un arancel del 0%.

#### **Cerveza Quilmes (País de Origen Argentina)**

La cerveza Quilmes nació en 1888, la cerveza Quilmes Cristal es la marca característica de la Cervecería y Maltería Quilmes, actualmente la cerveza es líder en el mercado y la preferida por los argentinos en el mundo; En el año de 1890 se sirvió el primer chopp de Quilmes, y en ese momento comenzó una historia de calidad, en donde se ha referenciado como un emblema argentino en el mundo, su equilibrio perfecto entre suave pero con amargor medio permite un toque refrescante y original.

*Tabla 16 Cerveza Quilmes*

Imagen/Presentacion	Pais de Origen	Nivel de Alcohol	Sabor (Tipo)
	Argentina	4,9º de Alcohol	Tipo Lager : Suave, Refrescante

Fuente: Elaboración Propia con información sustraída de la página web del productor (Cerveceria-Malteria-Quilmes, 2015).

De acuerdo con lo anteriormente indicado se podría evidenciar que el elemento diferenciador de la cerveza Quilmes, es su equilibrio perfecto entre suave pero con amargor medio permite un toque refrescante con un alto nivel de alcohol, la innovación en esta cerveza que sería un atractivo para el público Colombiano radica en que su tipo lager está definido por ser suave y ligera, reconocida por lo refrescante y a la vez tan cargado de grados de alcohol, una combinación que aunque peligrosa es bien vista por los colombianos, al preferir una cerveza industrial que no tenga tan marcado su sabor al lúpulo.

La facilidad de comercializarla en Colombia, según el análisis del consultor, radica en que al estar localizado en Argentina la planta de producción y administrativa, el contacto entre latinos se facilita y más aún si el idioma es el mismo, lo cual facilita el flujo de información y abastecimiento del producto por los tiempos de entrega, sin embargo aunque sea tipo lager industrial los colombianos la verían atractiva por su nivel al refrescar, mas no por ser industrial tipos de cerveza que ya hay en el territorio nacional como águila light, póker y costeña que pertenecen en el mismo sector y poder refrescante su mayor demanda está en la costa atlántica del país.

Sin embargo es importante indicar que dentro de los factores desalentadores para entablar relación comercial con la compañía localizada en Argentina, se encontró que su economía está pasando por altos índices de inflación, para lo cual el precio final del producto se ve influenciado de manera directa, encareciendo aún más los costes de importación y comercialización dentro del territorio nacional Colombiano.

Existe un factor desalentador al momento de importar dicha cerveza, debido a que con Argentina aunque tenemos acuerdo comercial, no está en su total desgravación arancelaria, lo cual corresponde a que cerveza que se importa del país de origen Argentina se debe pagar un arancel del 1,2% sobre el valor total de la mercancía más el seguro internacional y flete internacional, aspectos que realmente lo único que harían serían grabar el producto impositivamente en cuanto a su valor final para la comercialización en el territorio colombiano

### Cervecería Tepozteca (País de Origen México)

Cervecería Tepozteca es una empresa Mexicana que inició en el mes de Enero del año 2012, fue ideada en el pueblo de Tepoztlán, Morelos, su modelo de negocios es de producción e importación de cerveza, corresponde a un nuevo proyecto y forma de ver la cerveza debido a que permite unir tradiciones cerveceras del lejano oriente con el paladar mexicano brindando cervezas versátiles y equilibradas (Cerveceria-Tepozteca, Cerveceria Tepozteca: Nosotros, 2014).

Como se puede observar en Tabla 17, Cerveza Tepozteca Altarreina, es una cerveza en envase de vidrio de contenido aproximado de 330 CC, que corresponde a una cerveza de color amarillo dorado y a un estilo lager con cuerpo moderado y un modesto carácter herbal del lúpulo.

Tabla 17 Cerveza Tepozteca: Altarreina

Imagen/Presentacion	Pais de Origen	Nivel de Alcohol	Sabor (Tipo)
	Vietnam	4,5º de Alcohol	Tipo Lager : Cuerpo ligero y sabor ligeramente amargo

Fuente: Elaboración Propia con información sustraída de la página web del productor (Cerveceria-Tepozteca, Altarreina, 2014)

La planta de producción de la cerveza Altarreina está localizada en Vietnam, pero sin embargo las solicitudes de cotización deben ser remitidas a la fábrica localizada en México, puesto que allí se produce la cerveza Dunkel Café Tepozteca, y los despachos para Latinoamérica se realizan directamente desde las bodegas de almacenamiento de Cervecería Tepozteca México.

De acuerdo con lo anteriormente indicado se podría evidenciar que el elemento diferenciador de la cerveza altarreina, es su componente de tradiciones cerveceras del lejano oriente con la mezcla del paladar mexicano brindando la cerveza de color amarillo dorado y con un estilo lager con cuerpo moderado y un modesto carácter herbal del lúpulo, factor característico no encontrado dentro del territorio colombiano, gradualidad de alcohol corresponde a 4,5% nivel adecuado para una cerveza artesanal que combina lo herbal con el alcohol y la cebada.

La cerveza altarreina es una cerveza artesanal que al momento de solicitarle la cotización se recibió una llamada y obtuvimos contacto inmediato con el agente para Suramérica de Cervecería Tepozteca, lo cual nos brindó información e indicó que el precio variaba según volumen de pedido, lo cual sorprendió tanto al gerente de la compañía Comercializadora Internacional Roser & Ruiz como al consultor, porque siendo una cerveza artesanal el precio es demasiado acorde a las cervezas industriales ofertadas en el territorio nacional colombiano permitiendo el ingreso al mercado colombiano de una cerveza artesanal a precio de una cerveza industrial, lo cual va en dirección a lo indicado por el público objetivo al manifestarnos que sería ideal una cerveza que cumpliera con esas especificaciones de precio e innovación.

La facilidad de comercializarla en Colombia, según el análisis del consultor, radica en que al estar localizado en México, la cercanía permitiría un flujo ideal de carga, y el idioma no sería barrera para entablar negociaciones acerca de la cerveza altarreina y proyección en el mercado Colombiano, debido a que las culturas son semejantes y el nivel productivo alcanza por momento la igualdad, entonces no se encontraría ninguna barrera, debido a que contamos con un acuerdo de libre comercio enmarcado bajo el G3 grupo de los tres (Colombia-Venezuela-Colombia), pero con el abandono de Venezuela, actualmente se denomina G2 Colombia –México el arancel de este producto se encuentra en 0%.

### **Cervecería Portland Brewing (País de Origen México)**

North American Breweries inició su operación en el año de 2009, localizada en Rochester, Nueva York, cuenta con manejo y operación de cinco fábricas de cerveza en Estados Unidos tales como Nueva York, Oregón, Vermont, California y Washington.

La fábrica localizada en Oregón, corresponde al nombre de Cervecería Portland Brewing, este lugar específicamente en Estados Unidos, cuenta con la cantidad más grande de empresas cerveceras dentro del territorio americano, allí se creó la cerveza ámbar original de Portland, la Amber Ale MacTarnahan. (North-American-Breweries, 2014).

Tabla 18 Cervecería Portland Brewing: Cerveza MacTarnahan

Imagen/Presentacion	Pais de Origen	Nivel de Alcohol	Sabor (Tipo)
	Estados Unidos	5,1º de Alcohol	Amber Ale:sabor dulce a malta caramelizada y tostada

Fuente: Elaboración Propia con información sustraída de la página web del productor (Portland-Brewing, 2014)

Como se puede observar en tabla 18, Cerveza Portland Brewing, Cerveza MacTarnahan, tiene su estilo altamente definido a Ámbar Ale, es una cerveza distintiva de Portland, Oregón, su elaboración permite identificar las variedades del lúpulo del gran noreste estadounidense, su envase es en botella de vidrio con un contenido aproximado de 330 CC.

De acuerdo con lo anteriormente indicado se podría evidenciar que el elemento diferenciador de la cerveza MacTarnahan es que tiene su estilo altamente definido a Ámbar Ale, su gradualidad de alcohol para una cerveza tipo Amber Ale que corresponde a un tipo de cerveza un poco amarga con carga dulce y confitada, es alto con cerca de 5,1º de alcohol, su elaboración permite identificar las variedades del lúpulo del gran noreste estadounidense, sus sabores son definidos a malta caramelizada y tostada, es una cerveza interesante en todo su proceso de elaboración, debido a que pertenece a otro tipo de cervezas mas no a la tipo lager normal que se vende en Colombia.

La facilidad de comercializarla en Colombia, según el análisis del consultor, radica en que al estar localizado en Estados Unidos la desgravación arancelaria está en 0%, y por ende no se debería pagar arancel, un beneficio para el costo al público en Colombia, adicionalmente los tiempos de entrega no se verían afectados por demoras en la entrega porque las salidas de buques americanos con entrada a Colombia tienen buena periodicidad de llegada, sin embargo se detecta un limitante el cual es el idioma, debido a que en la comercializadora internacional aún no se cuenta con la persona bilingüe o con buen manejo operativo y con idioma para controlar los pedidos, lo cual podría atrasar la operación de comercialización.

A continuación se presenta a manera de conclusión la clasificación de las cervezas de las diferentes cervecerías basadas en la matriz del perfil competitivo evaluadas dentro de las mismas variables a tener en cuenta, posteriormente se indicará cual será la cerveza ideal para iniciar negociaciones formales.

*Tabla 19 Matriz de Perfil Competitivo #1 - (Marcas)*

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>										
<b>Sector Cervecerero Internacional -(Marcas)-</b>										
Factores claves del éxito	Ponderación	Cerveza Porter...Por Mis Pistolas			Cerveza Brahma			Cerveza Quilmes		
		Clasificación	Resultado	Ponderado	Clasificación	Resultado	Ponderado	Clasificación	Resultado	Ponderado
1. Sabor	21	4,4		4,4	3,9		3,9	3,9		3,9
2. Precio	19	3,8		8,2	3,8		7,7	4,2		8,1
3. Nivel Alcohol	17	3,7		11,9	3,6		11,3	3,4		11,5
4. Presentación	13	3,8		15,7	3,5		14,8	4		15,5
5. Color	7	4		19,7	3,5		18,3	3,4		18,9
6. Cobertura Nacional	12	3,9		23,6	3,9		22,2	3,9		22,8
7. Musculo Financiero	11	3,6		27,2	3,6		25,8	3,6		26,4
Totales	$\Sigma =100$			27,2			25,8			26,4

Fuente: Elaboración Propia.



Tabla 20 Matriz de Perfil Competitivo #2 - (Marcas)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO						
Sector Cervecerero Internacional -(Marcas)-						
Factores claves del éxito	Ponderación	Cerveza MacTarnahan		Cerveza Altarreina		
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	
1. Sabor	21	4,4	4,4	4,4	4,4	
2. Precio	19	3,7	8,1	4,1	8,5	
3. Nivel Alcohol	17	4,7	12,8	4,3	12,8	
4. Presentacion	13	3,9	16,7	4,3	17,1	
5. Color	7	4	20,7	4,3	21,4	
6. Cobertura Nacional	12	3,9	24,6	3,9	25,3	
7. Musculo Financiero	11	3,6	28,2	3,6	28,9	
Totales	$\Sigma =100$		28,2		28,9	

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede evidenciar en las tablas 19 y 20, la cerveza Altarreina es la más acorde internacionalmente, y la que cumple con la mayoría de características sustraídas en las entrevistas al público objetivo, sus especificaciones de cerveza artesanal, grado de alcohol, e innovación al mezclar cebada con hierbas hacen posible el acercamiento comercial al igual que el no existir barreras como el idioma, lo cual permite concluir que la cerveza Altarreina será escogida como primera opción para la ruta de solución de importación cerveza acorde a las necesidades de los clientes colombianos, de una cerveza con sabor exquisito artesanal pero con precio de cerveza industrial.

De acuerdo a las cotizaciones solicitadas por el consultor a las cerveceras anteriormente descritas como: Cervecería Josefa (Ver Apéndice H), Miller Coors LLC, Cervecería Tepozteca (Ver Apéndice I), Tsingtao Brewery, Cervecería Cinco de Mayo, Asia Pacific Breweries y North American Breweries – Portland Brewing (Ver Apéndice J), Cervecería y Materia Quilmes y Cervecería InBev, se obtuvieron respuestas de las cotizaciones referente a lo solicitado, sin embargo anteriormente se presentaron descripciones sobre las empresas en las cuales las características y aspectos como, innovación, facilidad de entablar negociación, tipo y presentación, fueron más significativas y relevantes para el consultor y previo análisis y reunión con el Gerente de la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz; Las diferentes empresas dieron efectiva respuesta a la cotización y los resultados en forma de comparación serán presentadas a continuación en cuanto al análisis de precio de venta al público en Colombia, con la debida liquidación de nacionalización, transporte y seguro.

Las alternativas de los posibles proveedores de la bebida que el consultor sugiere son Cervecería Josefa, Cervecería Tepozteca, Cervecería Portland, en el cuadro de comparación de costos de operaciones internacionales (Ver Apéndice K) se permite identificar en color rojo el proveedor escogido para iniciar las negociaciones (Cervecería Tepozteca – Cerveza Altarreina) e importar dicha cerveza al territorio Colombiano para su comercialización por parte de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

Por otro lado y como se puede evidenciar en la tabla 20 el análisis de MPC frente a la cerveza escogida (Cervecería Tepozteca – Cerveza Altarreina) para medir el posible impacto que representaría al momento de entrar al mercado colombiano.

Se realizará la liquidación partiendo de que la compañía Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, desea un 24% de utilidad sobre cada botella, la solicitud a cada proveedor se realizó por 3000 Botellas, a continuación en la tabla 21 se visualiza a modo de demostración el precio final a vender al público objetivo si se trajera por cada proveedor.

*Tabla 21 Liquidación por Unidad para hallar precio de venta al público*

Proveedores	Cerveceria Josefa	Cerveceria Tepozteca	Cerveceria Portland
<b>Liquidación Proceso de Importacion</b>	\$5.034.779,95	\$4.609.466,09	\$5.811.473,40
Cantidad de Botellas	3000	3000	3000
Precio x unidad	\$1.678,26	\$1.536,49	\$1.937,16
Utilidad R&R	24%	24%	24%
Utilidad en Pesos	\$402,78	\$368,76	\$464,92
Precio de Venta al Publico	\$2.081,04	\$1.905,25	\$2.402,08

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla 21 se puede deducir que la presente consultoría, se enfocara a proponer la importación de la Cerveza Altarreina de Cervecería Tepozteca la cual estaría a un precio de venta al público aproximadamente de \$1,950 Pesos por botella.

## **9.2.6. Conclusión del Análisis del Sector**

Del Análisis del Sector, se concluye que las fuerzas de mayor impacto para el desarrollo de la consultoría a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz son la rivalidad de competidores actuales, poder de los clientes y por último el poder de los proveedores. Con respecto a la rivalidad de competidores actuales el consultor concluyó que el alto impacto que representa esta fuerza para la empresa es de cuidado puesto que la organización Bavaria S.A controla gran parte del sector mediante el diverso portafolio de cervezas que oferta al mercado, generando directamente un impacto negativo sobre la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, puesto que al momento de ingresar al sector e incursionar en el mercado nacional la competencia múltiple influirá sobre el posicionamiento y colocación del producto.

la rivalidad de los competidores actuales, es así una de las fuerzas que impactan negativamente a la idea de que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, incursione en el mercado cervecero, sin embargo en ella se plantea la oportunidad de ingresar al territorio aduanero colombiano, una cerveza con distintivo innovador, como la Cerveza Altarreina, que aunque pertenece a las cervezas artesanales continúa un precio de cerveza industrial, lo cual va enlazado con la fuerza de los clientes, al identificar cual sería para ellos la cerveza ideal o que buscaban ellos en una cerveza.

Por otro lado la fuerza de los clientes, ejerce un impacto positivo en la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz por varios motivos tales como: el potencial de comercialización que sus clientes institucionales están dispuestos a ejercer con la nueva cerveza en sus instalaciones, potencializando la cobertura, promoción y establecimiento de marca en el mercado cervecero, de igual forma se desglosa al igual un impacto positivo al momento de los gustos del público objetivo, permitiendo identificar a través del Análisis del Sector, que buscaban en una cerveza, a lo cual respondieron “ sabor de cerveza artesanal pero con precio de cerveza industrial”, permitiendo un análisis y búsqueda de proveedores en donde el resultado fue la ubicación de una empresa mexicana que produce cerveza en Vietnam y cumple con lo necesario para aprovechar el impacto.

Sin embargo, es fundamental destacar por otro lado pero no menos importante y representativo en cuanto a peso del impacto el poder de los clientes, representa un impacto positivo ya que según el análisis realizado por el consultor se pudo identificar diversas características y necesidades que los clientes tanto institucionales como público objetivo desean encontrar en una cerveza, para lo cual se detectó que su mayor gusto hacia la cerveza radica en el sabor de la misma, y además mediante las preguntas realizadas en las encuestas se pudo identificar que uno de los focos de la necesidad del cliente, es conseguir una cerveza con el sabor de una cerveza artesanal pero con el precio de una cerveza industrial, valorando el sabor de la cerveza al igual que la presentación y nivel de alcohol de la misma.

Para finalizar, el consultor considera que el poder de los proveedores es una fuerza que impacta positivamente en la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, debido a que gracias a los acuerdos comerciales que sostiene Colombia con varios países en el mundo, la identificación de proveedores de cerveza facilita la comunicación y más aún la facilidad del intercambio de bienes sin requisitos o trabas arancelarias, como resultado de la investigación sobre aquellos proveedores que pudiesen abastecer la empresa Comercializadora Internacional Roser & Ruiz de cerveza, se obtuvo que la cervecería Tepozteca con su producto cerveza Altarreina, es la cerveza ideal para la importación por parte de la comercializadora internacional Roser & Ruiz para incursionar en el mercado cervecero colombiano

El poder de proveedores, impacta positivamente en la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, debido a que gracias a los acuerdos comerciales que sostiene Colombia con varios países en el mundo, la identificación de proveedores de cerveza facilita la comunicación y más aún la facilidad del intercambio de bienes sin requisitos o trabas arancelarias, se estudiaron varios países productores y con reconocimiento en el mercado de la cerveza, obteniendo como resultado el contacto con la cervecera Tepozteca, empresa productora de la Cerveza Tepozteca, originaria de Vietnam, pero la facilidad de la operación radica en que la casa productora se encuentra localizada en México, en donde se utilizaría el acuerdo del grupo de los dos (Colombia-México) para optar por la desgravación en arancel del producto.

Luego de realizar el Análisis del Sector apoyado en el modelo cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, se encontró como principal motor de cambio los Tratados de Libre Comercio que actualmente tiene Colombia, u otros acuerdos de carácter internacional que permitan la desgravación de mercancías, específicamente de cervezas, el presente motor de cambio es igual que el motor de cambio encontrado en el Análisis del Macro Entorno, debido a que la cerveza se encuentra gravada a nivel nacional con un 15% de arancel para aquellas importaciones de cerveza que provengan de orígenes con los cuales aún Colombia no tiene establecimiento comercial de trato favorable en el intercambio de mercancías; lo anterior proviene de la investigación realizada en el Macro Entorno y permite dentro de las Fuerza Proveedores su utilización acorde con la consultoría.

Los TLC, que actualmente tiene Colombia, al igual que los próximos a firmar, impactan positivamente para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, debido a que gracias a ellos, el precio final ofertado en el mercado nacional colombiano no tendría dentro de su coste final, costos indirectos como lo son los tributos aduaneros, retrasos en los tiempos, al tener proveedores de este tipo de mercancía más cercanas logrando así reducir tiempos e impactar positivamente las utilidades de la compañía y la distribución física del producto basada en el justo a tiempo, además de contar con un aspecto favorable como lo es la comunicación en donde el idioma no sería una barrera para entablar las negociaciones contractuales de la distribución de cerveza a Colombia.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, es importante destacar que la importación de Cerveza Altarreina, de la cervecería Tepozteca permite evidenciar la viabilidad de la consultoría, al permitir que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz incursione en el mercado con una cerveza de corte artesanal pero con un precio relativamente bajo en comparación a las de su tipo.

### **9.3. Análisis de la Empresa**

Con el fin de conocer con mayor profundidad la Comercializadora Roser y Ruiz y tal como está estipulado desde el diseño metodológico se aplicó el modelo de Kast & Rosenzweig para analizar los diferentes subsistemas que conforman la organización los cuales son: el subsistema Razón de Ser, Estructural, Tecnológico, Psicosocial y por último el

subsistema de Gestión. Las herramientas utilizadas para la recolección de la información fueron revisión de fuentes primarias y observación directa por parte del consultor; entrevista a profundidad con la gerencia y entrevista a profundidad con el personal de la empresa; estas entrevistas estuvieron soportadas en los cuestionarios diseñados por el consultor según Apéndice G.

El análisis de cada subsistema se presenta a continuación:

### **9.3.1. Subsistema Razón de Ser**

Comercializadora Internacional Roser & Ruiz S.A, tuvo su origen en el año 2008, bajo la iniciativa de los señores Sergio Alberto Ruiz Salinas y Camilo Andrés Mayorga García. La Comercializadora nació con un espíritu emprendedor y distintivo al querer introducir al país diversos productos que marcaran distinción y exclusividad en el mercado, en sus inicios la empresa se dedicaba a la importación y comercialización de licores, tabaco y confitería dentro del territorio nacional. Posteriormente desde el año 2010 la empresa se dedica a la comercialización únicamente de vinos importados desde la República de Chile bajo la marca Carta Vieja, actualmente y siguiendo con la estrategia de expansión desean incursionar en el mercado cervecero en Colombia.

*Figura 16 Logo de la Empresa Comercializadora Internacional Roser & Ruiz*



Fuente: (C.I-Roser&Ruiz, 2015)

La Comercializadora Internacional Roser y Ruiz ofrece dos líneas en vinos como lo son Tolve y G7 cada línea con diferentes versiones como vinos tintos, blancos y rosados, cuyas principales cepas son: Carmenere, Chardonnay, Sauvignon Blanc, Cabernet Sauvignon y Shiraz.

*Figura 17 Productos Ofertados por la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz*



Fuente: (C.I-Roser&Ruiz, 2015)

La Comercializadora Internacional Roser y Ruiz está comprometida con su misión,

*“Satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores de licores y 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 nuestros productos”*

Fuente: (C.I-Roser&Ruiz, 2015)

Según el Sr. Sergio Ruiz, la visión de la compañía está fundamentada en el crecimiento y alianzas estratégicas a través de los años, es por ello que en sus palabras, “La compañía al cabo de tres años tendrá una cobertura aún más importante en Regiones como la Andina, Caribe y Pacífico en cuanto a vinos y otros productos en los que nos encontramos trabajando al igual que la cerveza, de la cual se desprende el presente estudio”.

Como resultado de la entrevista sostenida con el Gerente de la compañía, el consultor pudo tener acceso a los nuevos objetivos a corto y largo plazo de la comercializadora en el sector, según palabras del Sr. Sergio Ruiz: “ A corto plazo nuestro principal objetivo es iniciar de ser posible con la comercialización de cerveza, debido a que representa un compromiso

con uno de nuestros mayores clientes, el cual está interesado en comercializar dicho producto en el departamento del Valle del Cauca y en otras zonas como eje cafetero, lo cual representa cobertura y rentabilidad para todos; por otro lado a largo plazo se desea comercializar otras bebidas con y sin alcohol de cobertura nacional, con especificaciones innovadoras que permitan al consumidor tener alternativas referente a lo tradicional ofertado en el mercado”.

Mediante la observación directa realizada por el consultor, se obtuvieron resultados muy positivos, el personal tiene conocimiento y trabaja en pro de la misión y visión establecida por la empresa, en aras de dar cumplimiento a los objetivos establecidos al interior de la organización. La aplicación de las políticas determinadas por la empresa permiten que el personal tenga sentido de pertenencia y que se logre un ambiente laboral adecuado para desempeñar sus funciones, aspecto que se profundizará en el análisis del subsistema Psicosocial.

Las fortalezas que identificó el consultor sobre el subsistema razón de ser radica en que la compañía tiene una visión y valores corporativos bien estructurados y que permiten la continuidad del negocio en el tiempo, la marca Roser & Ruiz ha venido siendo por más de 6 años líder en la representación de los vinos tolva y G7 Chilenos de Viña Carta Vieja, lo cual permite ser reconocida en el mercado de bebidas alcohólicas.

### **9.3.2. Subsistema Estructural**

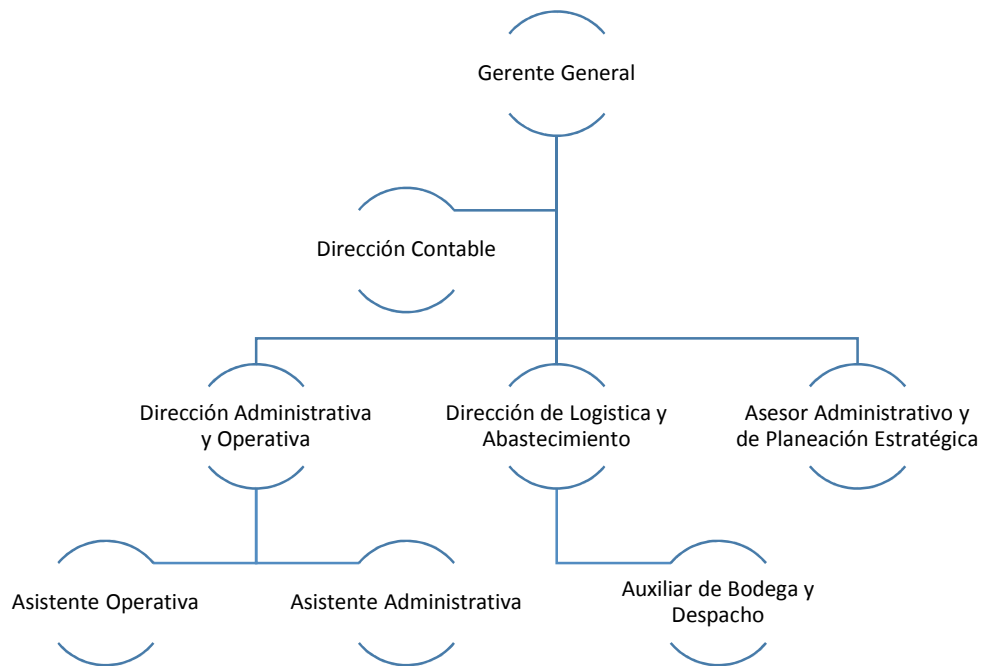
De acuerdo a la información recogida en entrevista con la gerencia y corroborada en la observación directa al personal de la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz, se identifica una estructura orgánica con niveles jerárquicos definidos para las siguientes funciones.

- Gerencia General: Responsable de determinar los principios estratégicos y de planeación de la compañía en los próximos años, adicionalmente brinda la orientación a todo su equipo de trabajo sobre lo que se necesita para el cumplimiento de cada objetivo, así mismo se encarga de las negociaciones y de la promoción de los productos, además es la suprema autoridad administrativa de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.



- Asesor Administrativo y de Planeación Estratégica: Responsable de acompañar, colaborar, aportar, analizar y evaluar cada una de las estrategias que resultan de la gestión de la gerencia general, así mismo, tiene a su cargo el acompañamiento de aspectos legales referentes a requisitos legales y de operación en los que pudiese incursionar la empresa.
- Dirección Administrativa y Operativa: responsable de la dirección de recursos humanos y de la parte operativa de la empresa, de allí depende que cada una de las estrategias que se planteen en la gerencia general se demuestren con gestión de su viabilidad para la pronta ejecución o en su defecto de su desistimiento.
- Dirección de Logística y Abastecimiento: encargado de realizar los despachos y planear el abastecimiento de cada mes, tanto de material de empaque como de la oficina en general, al igual del cumplimiento de entrega.
- Auxiliar Administrativa: responsable de diversas labores inherentes con el negocio, atención a clientes institucionales y nuevos cliente, adicionalmente se encarga de la coordinación de citas y archivo de documentación, por otro lado se encarga de la atención de los clientes, quejas y reclamos cuando haya lugar y las reuniones bimensuales con los proveedores.
- Auxiliar Operativa: responsable de generar en el sistema los pedidos solicitados por los clientes, y la coordinación de cargue y entrega en el lugar pactado ya sea de forma local o nacional.
- Auxiliar de Bodega y Despachos: responsable de generar semanalmente los inventarios de la compañía, a su vez también es el encargado de supervisar la logística de distribución de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

Figura 18 Estructura Organizacional Comercializadora Internacional Roser & Ruiz



Fuente: Elaboración propia

La Comercializadora Internacional Roser & Ruiz cuenta actualmente con 15 empleados, de los cuales 7 pertenecen al área administrativa, 6 al área de distribución y 2 en punto de ventas fijo.

El consultor evidencia como fortaleza e impacto positivo que los empleados entrevistados en la organización tienen claras las líneas jerárquicas anteriormente descritas, e indican sin problema alguno que cada propuesta de mejora que pasan a gerencia, es tenida en cuenta, de hecho informan que es una compañía muy incluyente, en donde se puede aportar y participar en el direccionamiento y planeación de la empresa, por otro lado el consultor encuentra como un impacto negativo, la carencia de un departamento o persona exclusivo(a) para la parte de ventas, promoción y apalancamiento de los productos dentro del mercado, la cual este directamente relacionada con los productos y su seguimiento tanto en los puntos de venta y/o comercialización como su aseguramiento en despachos y tiempos.

### **9.3.3. Subsistema Tecnológico:**

La Comercializadora Internacional Roser y Ruiz, tiene como su principal actividad la comercialización de diversos vinos dentro y fuera del territorio nacional, cuenta con una plataforma tecnológica suficientemente integrada para el normal desarrollo de la actividad, de acuerdo a la opinión de los empleados entrevistados por el consultor, se tiene como opinión generalizada, que el sistema y matriz de planificación de pedidos, es amigable y de uso eficaz al momento de satisfacer a los clientes de la compañía en aspectos tales como puntualidad y punto de reorden en donde se garantiza la disponibilidad de inventario en sus instalaciones.

La plataforma tecnológica y de soporte en cuanto a telecomunicaciones, aunque el servicio y mantenimiento es tercerizado, garantiza que los equipos y demás utensilios propios de la gestión comercial, operativa y administrativa cumplan con las funciones del negocio.

### **9.3.4. Subsistema Psicosocial**

De acuerdo a las entrevistas realizadas al gerente general y empleados de la compañía, el consultor percibe un buen ambiente laboral, basado en el respeto y compromiso con las funciones encomendadas, la información se recolectó mediante la realización de las encuestas en la organización (Ver Apéndice G), realizadas por el consultor, lo anterior permite obtener una opinión generalizada en que todas las personas vinculadas a Comercializadora Internacional Roser y Ruiz poseen las competencias para los cargos desempeñados.

Los empleados afirman conocer los mecanismos de promoción y estímulo que tiene la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz con ellos, al reconocer su sentido de compromiso y gestión para la compañía, se evidencian tratos cordiales entre los empleados basados en respeto y amistad, lo cual permite indicar que los mismos reconocen las instalaciones de trabajo como su segundo hogar, sin problema alguno.

Los mecanismos de promoción y estímulo que utiliza la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz son diversos, entre ellos, propuestas semestrales de mejoramiento continuo de la organización, las mejores propuestas obtendrán estímulos monetarios, adicionalmente de acuerdo al tiempo laborado en la compañía anualmente se ajustan los salarios y se analiza la posibilidad de ascensos en la organización.

Mediante la observación directa realizada en las instalaciones de Comercializadora Internacional Roser y Ruiz, el consultor evidencia un ambiente cordial, ameno, en donde la comunicación fluye sin obstáculo alguno, lo cual juega un papel muy importante y refleja un impacto positivo para el desarrollo de las actividades contenidas por cada empleado al sentirse apoyado, repercutiendo en la atención que se le brinda a cada cliente de forma ideal para el ejercicio del negocio.

Según opiniones de los empleados de la compañía, la comercialización de cerveza es uno de los objetivos estratégicos de la compañía, ya que durante las entrevistas la unificación de sus opiniones radicaban en “Don Sergio ha sido muy claro y mediante al presente estudio que vienen realizando el consultor de la Institución Universitaria Esumer, este proyecto cada vez está más cerca de cumplirse, es un buen negocio y gracias a las estrategias que el mismo Sr Sergio Ruiz ha diseñado con clientes, podrá ser muy rentable para la compañía y por supuesto para cada uno de nosotros”.

Mediante la observación directa realizada por el consultor, se obtuvieron resultados positivos para la organización, debido a que en el ambiente laboral se nota el flujo de comunicación en cada una de las áreas, además del compañerismo y altos niveles de motivación que ejerce la gerencia referente a cada una de ellas, asegurando de igual forma la productividad y compromiso por cada gestión y/o actividad a desempeñar.

#### **9.3.5. Subsistema Gestión**

Es importante indicar que en cuanto los procesos administrativos y toma de decisiones, el consultor pudo evidenciar tanto en la observación directa como en las entrevistas realizadas al personal de la compañía, un manejo administrativo efectivo para toda la organización, en donde la gestión por procesos otorga su mayor línea de resultados y permite que la

información técnica y de peticiones transcurra desde su llegada hasta su final en tiempo límite, con una productividad alta en la cual el tiempo de respuesta permite alcanzar altos niveles de servicio. actualmente preserva su eje funcional a través del gerente general quien es el que actualmente maneja la dirección de la organización y se encarga de la promoción, y cierre de negociaciones en pro del negocio, sin embargo el consultor mediante la entrevista realizada al gerente de la compañía (ver apéndice G), pudieron identificar que por la responsabilidad y cobertura del cargo administrativo del Sr. Sergio Ruiz gerente general, la compañía ha ido perdiendo fuerza en el poder de negociación y ventas.

En cuanto el proceso de planificación es importante indicar que pese a que el gerente es el que actualmente se encarga de la planificación estratégica de las actividades a desarrollar en un periodo en específico (ya que no se cuenta con la persona para esta función) no se tiene un plan o directrices a seguir, nada está estructurado frente a un plan de negocio, lo cual permite identificar que la organización se rige por el impulso de aquellos fabricantes que desean comercializar el producto y acuden a Comercializadora Internacional Roser y Ruiz, para solicitar que su producto sea comercializado bajo la red ya utilizada por la compañía y a través de sus clientes institucionales a favor de posicionamiento y cobertura, lo cual corresponde a un impacto negativo, debido a que la compañía realmente no dispone de un área encargada de planear y ejecutar periódicamente estudios en los cuales se permitan identificar clientes potenciales y las tácticas para llegar y cautivar de acuerdo a las fortalezas de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, obteniendo representaciones de marca y distribuciones oficiales del producto en el territorio nacional.

Las fortalezas que el consultor detecto al analizar el subsistema de Gestión de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, el nivel comercial empírico en pro de expansión de la compañía y que aunque no hay planeación, la visualización estratégica corto placista de la compañía no se afecta sin embargo se limita a potenciarse más en el medio , lo anterior permite la agilización en la toma de decisiones para la compañía, sin embargo, el consultor detecto ciertas falencias en la operación de la compañía tales como la carencia de una área indicada para la planeación y estructuración de nuevos negocios, debido a que se pierde el enfoque planteado principalmente por la capacidad negociadora del Sr. Sergio Ruiz,

logrando consigo que la compañía presente baches en cuando a gestión y cumplimiento de logros.

### **9.3.6. Conclusión de Análisis de la Empresa**

Después de haber realizado el análisis de la empresa, el consultor concluye que las principales fortalezas de la empresa para ingresar al mercado cervecero Colombiano son en cuanto al subsistema razón de ser la visión hacia donde se quiere llegar y la representatividad a abarcar en el sector de bebidas alcohólicas, adicionalmente los valores corporativos influyentes en la estructura, permiten tener personal comprometido y entregado al desarrollo de la empresa en el tiempo.

Por otro lado en el subsistema estructural se detectó por parte del consultor una fortaleza en cuanto a la ejecución y distribución de tareas, lo cual permite el alcance de logros y metas en conjunto, brindando flujos operacionales y administrativos en toda la compañía y transmitiendo seguridad y cumplimiento a cada uno de los clientes directos e institucionales, así mismo en el subsistema tecnológico se encontró como fortaleza el sistema operativo encargado de la canalización de órdenes de compra y ordenes de distribución como herramienta manejable para toda la cadena logística y de abastecimiento, además de contar con la plataforma física y tecnológica adecuada para el manejo de mercancía y flujos de información de gran tamaño para garantizar el soporte y ejercicio del negocio.

Dentro del análisis realizado al subsistema psicosocial, el consultor detectó fortalezas en cuanto a el ambiente organizacional y flujo de información y comunicación entre los empleados y hacia los clientes institucionales, permitiendo entablar relaciones personales y comerciales, más firmes a través de los años, gracias al acompañamiento realizado por los empleados a cada cliente, el sentido de pertenencia y compromiso hacia la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz se observa a distancia por parte de cada uno de los empleados, lo cual posiciona a la empresa en un escenario ideal al momento de incursionar en un nuevo mercado objetivo como lo es la comercialización de cerveza a nivel nacional, gracias a que se garantiza la información y tiempos de respuesta.

En el subsistema gestión, al contrario de la visualización de fortalezas, el consultor encuentra un punto crítico debido a que no se cuenta con personal capacitado netamente para

las relaciones comerciales y operacionales a nivel internacional, limitando así la cobertura del negocio al escenario nacional, este factor afecta la gestión internacional, cobertura y ampliación del mercado; de igual forma de evidencia la carencia de planeación estratégica a largo plazo.

#### **9.4. Conclusión Análisis del Situacional**

De acuerdo con lo anteriormente planteado en el análisis situacional y en el que se analizó el macro entorno, el sector y la empresa el consultor concluye que las principales potencialidades con las que cuenta la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz para ingresar al mercado de las cervezas son:

Las potencialidades con mayor peso que se detectaron en la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz se pueden enunciar de la siguiente forma: músculo financiero, clientes institucionales dispuestos a comercializar dentro de sus instalaciones el nuevo producto de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, aprovechamiento de los TLC firmados por el país, en pro de la desgravación arancelaria, manejo del proceso de importación (Similar al de los vinos) y pago de impuestos referentes a bebidas alcohólicas, buen planteamiento estructural de la organización, al igual que un ambiente agradable de trabajo, lo que permite un flujo de comunicación asertiva y un sentido de compromiso alto frente a cada reto o plan que se diseñe la organización, permitiendo que cada colaborador se apropie de sus funciones y ejecute de manera estructurada y organizada sus actividades al igual que el desarrollo de las mismas.

Es importante indicar que una de las potencialidades de la empresa para incursionar en el sector cervecero es que el país se encuentra en cuanto a economía, teniendo un dinamismo y crecimiento considerable lo cual permite aumentar el poder adquisitivo de cada persona, aumentando la posibilidad de que se incremente el consumo de la cerveza.

Adicionalmente el consultor detectó que la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz, también goza de una excelente plataforma tecnológica, la cual facilita el intercambio de información y emisión de la misma hacia los diferentes proveedores ya sean nacionales o internacionales y de igual forma hacia cada uno de los clientes institucionales. Por otro lado y en cuenta a aspectos psicosociales la compañía también cuenta con una gran fortaleza, la

cual es que sus empleados gracias al trabajo en equipo permiten alcanzar niveles óptimos de efectividad con cada una de las tareas encomendadas o en si por el desempeño diario de sus tareas.

De igual forma en el desarrollo de la consultoría se detectaron ciertos condicionantes, los cuales se enunciarán a continuación:

En cuanto a aspectos políticos el consultor detectó condicionantes que afectan a la empresa al momento de incursionar en el sector cervecero debido a la ilegalidad y/o adulteración de la cerveza a nivel nacional expandiéndose a cada territorio, lo cual afecta inmediatamente el precio y la credibilidad del producto en el mercado, también se encontraron falencias en las políticas que se firman o pactan en los Tratados de Libre Comercio TLC, debido a que no se tiene en cuenta regulaciones a materia prima, envases y se termina desgravando productos que deberían de regularse aún más.

De igual forma el consultor detectó ciertos condicionantes tales como: alzas en niveles de tasas impositivas (pago de impuesto al consumo), logrando encarecer aún más el producto que se está importando para libre circulación dentro del territorio aduanero nacional.

Por otro lado es importante indicar que otra de los condicionantes para que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz incursione en el mercado cervecero es que actualmente en Colombia se posee un monopolio cervecero a favor o direccionado por la Empresa Bavaria S.A, además, es un competidor de peso con músculo financiero, de marca, y en cuanto a red de distribución, lo cual reduce en ciertas unidades de participación de mercado la movilidad de la empresa en este sector, debido a que Bavaria S.A posee cerca del 98% del mercado nacional de cervezas.

En el análisis de la empresa, se detectó una falencia en la gestión de la organización, puesto que no hay una persona idónea encargada de la planeación estratégica de la empresa, para el diseño de planes de acción en cuando la organización y los negocios internacionales, y proponga mercados objetivo de expansión de la empresa o en su defecto detectar nuevos proveedores que permita a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz tener alternativas de proveedores para todos sus productos.



A continuación se plantea mediante un cuadro resumen lo detectado en cumplimiento de uno de los objetivos específicos de la presente consultoría el cual trata acerca de identificar las potencialidades y los condicionantes para la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz S.A. en el mercado colombiano de cervezas.

Tabla 22 Resumen Impactos - Valoración/ Relevancia.

ANÁLISIS	MODELO	ENFOQUE	IMPACTO	VARIABLE QUE AFECTA (+) O (-)
ENTORNO	Pestel	✓ Factor Político	✓ Negativo	✓ Ilegalidad - Adulteración / Políticas Debiles TLC / Falencia en Creación de Políticas Economicas
		✓ Factor Económico	✓ Positivo	✓ Economía en Crecimiento y Dinámica
		✓ Factor Social	✓ Positivo	✓ La Sociedad se Adapta a las Cervezas Importadas y Permite tener un Crecimiento en Ventas Considerables
		✓ Factor Tecnológico	✓ Negativo	✓ Carece en las Empresas Uso de Herramientas Tecnológicas como las Redes Sociales, para la Divulgación y Promoción de Productos
		✓ Factor Ecológico	✓ Positivo	✓ El Sector se Encuentra Generando Estrategias en Pro de Buenas Practicas y Proteccion al Medio Ambiente
		✓ Factor Legal	✓ Negativo	✓ Nivel de tasas Impositivas, y Requisitos de Documentacion
SECTOR	5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter	✓ Poder de los Clientes	✓ Positivo	✓ Se Evidencia Tendencia de Crecimiento en el Consumo de Cerveza Importada
		✓ Poder de los Proveedores	✓ Positivo	✓ Variedad, Seriedad, al Momento de Contacto y Peticion de Informacion, Otorgan Credibilidad
		✓ Rivalidad Competidores Actuales	✓ Negativo	✓ Presencia de Monopolio Cervecerero
		✓ Ingreso de Nuevos Competidores	✓ Negativo	✓ Llegada de Nuevas Marcas al Territorio Colombiano
		✓ Presencia de Productos Sustitutos	✓ Positivo	✓ Sin Embargo no Respresenta Alto Riesgo Vanas de las Bebidas Sustitutas No Se pueden Vender en Porciones Personales
EMPRESA	Kast & Rosenzweig	✓ Subsistema Estructural	✓ Positivo	✓ Estructura Organizacional Bien Definida
		✓ Subsistema Gestion	✓ Negativo	✓ Carencia en Personal Idoneo En Algunas Areas de Negocios y Departamento Comercial, Se Evidencia Falencias en la planeacion y ejecucion de planes.
		✓ Subsistema Tecnológico	✓ Positivo	✓ Capacidad Tecnologica Optima para el Manejo del Negocio, tanto Pedidos como Despachos
		✓ Subsistema Razón de Ser	✓ Negativo	✓ Carencias en Valores Misionales y Planeacion Estrategica
		✓ Subsistema Psicosocial	✓ Positivo	✓ Trabajo en Equipo, Armonioso y Colaborativo

Fuente: Elaboración Propia

Las variables que contiene la tabla 22, fueron previamente seleccionadas por el consultor en compañía del Gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, es importante indicar que estas serán piezas estratégicas al momento de proponer la ruta de solución.

Por otro lado es importante destacar que en el desarrollo de la presente consultoría y ante la necesidad de ampliar el portafolio de productos ofertados a nivel nacional de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, el consultor inició la búsqueda a nivel internacional de posibles proveedores de cerveza que fuese ideal para la incursión de la organización dentro del sector cervecero Colombiano.

El consultor indagó a varios proveedores a nivel internacional tales como: Cervecería Tepozteca (Origen Vietnam), Cervecería Josefa (Origen México), Cervecería Miller Coors LLC (Origen Estados Unidos), Cervecería Tsingtao Brewery (Origen China), Cervecería

Cinco de Mayo (Origen México), Asia Pacific Breweries (Origen China), Cervecería North American Breweries – Portland Brewing (Origen Estados Unidos), Cervecería y Materia Quilmes (Origen Argentina) y Cervecería InBev (Origen Brasil), luego de verificar el portafolio ofertado en sus países y/o oferta exportable, procedió a solicitar cotizaciones a los diferentes proveedores, para su posterior análisis.

De la operación de solicitud de cotización se obtuvieron diferentes resultados, de los cuales se analizaron en compañía del gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz y se optó por direccionar la investigación hacia la negociación con el proveedor, el cual está planteado en la ruta de solución (punto 10 de la presente consultoría) con su debida hoja de costos de liquidación de importaciones para plasmar los costos en los que se incurriría al importar dicha cerveza.

Adicionalmente se realizaron llamadas internacionales a México, Estados Unidos, España, e India como investigación adicional en cuanto a reconocimiento de proveedores de cerveza, para potenciar la inteligencia de mercados.

Lo anterior obedece a dar solución a uno de los objetivos específicos de la consultoría el cual estaba indicado como la identificación de mercados internacionales potenciales para la importación de cerveza en Colombia, y como resultado se identificó el mercado de México, con el proveedor Cervecería Tepozteca, en la cerveza Altarreina.

Tabla 23 Identificación de Potencialidades vs Identificación de Condicionantes

POTENCIALIDADES	CONDICIONANTES
✓ Economía en Crecimiento y Dinámica	✓ Ilegalidad - Adulteración
✓ La Sociedad se Adapta a las Cervezas Importadas y Permite tener un Crecimiento en Ventas Considerables	✓ Nivel de tasas Impositivas, y Requisitos de Documentación
✓ El Sector se Encuentra Generando Estrategias en Pro de Buenas Prácticas y Protección al Medio Ambiente	
✓ Se Evidencia Tendencia de Crecimiento en el Consumo de Cerveza Importada	✓ Presencia de Monopolio Cervecerero, Musculo Financiero, Distribución Nacional
✓ Variedad, Seriedad, al Momento de Contacto y Petición de Información, Otorgan Credibilidad	✓ Llegada de Nuevas Marcas al Territorio Colombiano
✓ Las Bebidas Sustitutas No Representan Un Impacto Mayor, por que su precio, nivel de alcohol o presentación, no son de fácil adquisición,	
✓ Estructura Organizacional Bien Definida	✓ Carece en las Empresa Uso de Herramientas Tecnológicas como las Redes Sociales, para la Divulgación y Promoción de Productos
✓ Capacidad Tecnológica Óptima para el Manejo del Negocio, tanto Pedidos como Despachos	
✓ Trabajo en Equipo, Armonioso y Colaborativo	✓ Carencia en Personal Idóneo En Algunas Áreas de Negocios y Departamento Comercial, Se Evidencia Falencias en la planeación y ejecución de planes.
✓ Clientes Corporativos Interesados en Comercializar el Nuevo Producto	
✓ Tratados de Libre Comercio, cero arancel	✓ Carencias en Valores Misionales y Planeación Estratégica
✓ Musculo Financiero	

Fuente: Elaboración Propia

## **10. Formulación de la Ruta de Soluciones**

De acuerdo a la información previamente recolectada, analizada y valorada según su impacto positivo o negativo, el consultor presenta a continuación los impactos con mayor Valoración/ Relevancia se encuentran de color rojo, para posteriormente realizar estrategias las cuales estén direccionadas a permitir que la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz incursione en el sector cervecero y proponer la ruta de solución a seguir para llevar a cabo la ampliación del portafolio de productos.

Tomando como punto de inicio para la formulación de la ruta de solución la información contenida en la tabla 23, se procedió a realizar la Matriz DOFA y encaminar las estrategias resultantes a la ruta de soluciones en conjunto con el gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, posterior valoración según relevancia.

Tabla 24 Aplicación Matriz DOFA a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

<b>MATRIZ DOFA</b> <b>Comercializadora Internacional</b> <b>Roser &amp; Ruiz</b>		<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
		<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
		Experiencia en el sector de bebidas alcohólicas, estructura organizacional definida, capacidad tecnológica óptima para cumplimiento de despachos y digitalización de pedidos, ambiente laboral armonioso, distribución nacional bien definida, clientes institucionales interesados en vender cerveza, manejo empírico de operaciones de importación	Carencia de un área de planeación estratégica empresarial, carencia de personal comercial para la promoción de los productos, carencia de personal idóneo para el desarrollo de la operación internacional de importación y de negociación.
		<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>Estrategias F-O</b>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	Economía en crecimiento, incremento en el consumo de cerveza importada, aceptación por el público objetivo de la cerveza importada, nivel de negociación accesible con proveedores en México y estados unidos, proveedores eficaces y con planta productiva, aprovechamiento de los TLC de Colombia frente al mundo		<b>Estrategias D-O</b>
		✓ Estrategia F-O #1: Iniciar negociaciones con los proveedores sugeridos, tomar la decisión sobre que cerveza seleccionar para la importación y ampliación del portafolio de acuerdo al cuadro de comparación de costos de operaciones internacionales, (Ver Apéndice K) desde el punto de vista competitivo y de costos.	✓ Estrategia D-O #1: Contratar persona con conocimientos en negociación internacional, con componente operativo la cual se encargue de la comunicación, peticiones, y control de despachos de cerveza con destino a Colombia, y permitir que la información fluya entre la Comercializadora Internacional Ruiz y Ruiz y el proveedor seleccionado.
		✓ Estrategia F-O #2: Diseño publicitario que permita resaltar la nueva cerveza dentro del territorio aduanero nacional, permitiendo apalancar el producto en cada ciudad de Colombia.	✓ Estrategia D-O #2: Reestructurar las funciones del gerente general de la compañía con énfasis en planeación estratégica o gerencia en proyectos, la cual se encargue del enfoque estratégico a corto, mediano y largo plazo de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.
		✓ Estrategia D-O #3: Estructuración de funciones de las dependencias auxiliares, tanto administrativa como operativa potenciando el área de gestión comercial y acompañamiento de la promoción de productos en los puntos de venta para potenciar el nivel de compra de los consumidores y aprovechar la aceptación del público por la bebida importada.	
		<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>Estrategias F-A</b>
	Tasas impositivas IMPOCONSUMO / Ad-valorem, ilegalidad, adulteración, documentación y trámites, marcada competencia en el mercado por Bavaria S.A	✓ Estrategia F-A #1: Estructuración plan de marketing asertivo a fin de dar a conocer el producto en el territorio nacional	<b>Estrategias D-A</b>
		✓ Estrategia F-A #2: Continuar con los canales de distribución que tiene la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz se reduce la posibilidad de adulteración de marca, la ilegalidad frente a algún posible saqueo de mercancía.	✓ Estrategia D-A #1: Reestructuración de cargo gerencial, con énfasis de planeación estratégica organizacional, que permita entre otras cosas conocer las amenazas directas que pueda contener un TLC frente al sector en específico.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la reunión sostenida con el gerente de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, el consultor acordó la siguiente ruta de solución en su orden de relevancia para obtener el resultado macro de la presente consultoría será desarrollada de la siguiente forma:

#### **10.1. Ruta de Solución a Seguir (Proyección a Diciembre de 2015)**

**Estrategia D-O #1:** En la cual se parte de la debilidad carencia de personal idóneo para el desarrollo de la operación internacional de importación y de negociación para sacar provecho a la oportunidad del nivel de negociación accesible con proveedores en México, proveedores eficaces y con planta productiva.

Estrategia: Creación y estructuración del área de comercio internacional de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

Actividad: Contratar una persona profesional en comercio internacional y con conocimientos en incoterms, procesos de importación exportación, manejo de aplicativos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, y cotizaciones internacionales al igual que con experiencia laboral y comercial no menor a 1 año en agencias de aduana o que haya trabajado directamente en una empresa manejando operaciones de importación o gestión comercial a fin de potencializar el área comercial y de negocios internacionales de la compañía

Esta persona se encargará del departamento de comercio exterior en el cual sus funciones principales serán la generación de órdenes de compra al exterior, el pago y canalización del mismo frente al Banco de la República, adicionalmente de manejar todo el contacto con el cliente y comunicación de nuevos proyectos direccionados a comercio internacional por el gerente de la compañía Sergio Ruiz, está persona estará encargada de solicitudes de cotización referentes a otros productos en que la compañía esté interesada; por otro lado estará encargada de la gestión comercial diseñando estrategias de promoción de los productos de la compañía.

**Estrategia D-O #2:** En la cual se parte de la debilidad carencia de un área de planeación estratégica empresarial, para sacar provecho a la oportunidad de la aceptación por el público objetivo de la cerveza a importar.

Estrategia: Reestructurar las funciones del gerente general de la compañía.

Actividad: Diseño del derrotero de las funciones del gerente en cuanto a la planeación organizacional a corto, mediano y largo plazo.

Según opinión del gerente Sergio Ruiz, es primordial de acuerdo al argumento que presentó el consultor rediseñar las funciones en pro de planeación estratégica o gerencia en proyectos, preferiblemente con capacitaciones en prospectiva y gerencia de proyectos, las cuales brinden un enfoque estratégico a corto, mediano y largo plazo de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

Así la estructuración de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, tendría un poco más de peso administrativo al momento de plantear ideales y proyectos a alcanzar.

**Estrategia D-O #3:** En la cual se parte de la debilidad carencia de personal comercial para la promoción del productos, para sacar provecho a la oportunidad que la economía está en crecimiento, además del incremento en el consumo de cerveza importada y la aceptación por el público objetivo de la cerveza importada.

Estrategia: Estructuración de funciones de las dependencias auxiliares, tanto administrativa como operativa potenciando el área de gestión comercial y acompañamiento.

Actividades: Creación del derrotero de funciones a llevar a cabo día a día, sin embargo en cada día deberán estar realizando visitas de seguimiento a los diferentes establecimientos en donde se está comercializando la nueva cerveza, a fin de que se detecte algo, inmediatamente indicarlo y poder actuar con tiempo frente a factores que estén debilitando el producto.

la presente estrategia se plantea dentro de la ruta de soluciones como apoyo y promoción a la cerveza seleccionada, debido a que actualmente la comercializadora Internacional no cuenta con un área que otorgue a sus productos un seguimiento de ventas y control de promoción en el mercado, la reestructuración de funciones estará direccionada a tener como

función principal velar por la promoción y canal de ventas de la cerveza en los supermercados, restaurantes y almacenes de cadena, con los que se tenga el debido convenio.

**Estrategia F-A #1:** En la cual se parte de las fortalezas de una distribución nacional bien definida, manejo empírico de operaciones de importación y la experiencia en el sector de bebidas alcohólicas, para reducir el impacto de la amenaza de la marcada competencia que ejerce Bavaria S.A en mercado con sus diferentes marcas.

Estrategia: Estructuración plan de marketing asertivo a fin de dar a conocer el producto en el territorio nacional

Actividad: Creación de derrotero de actividades que permitan la estructuración del plan de marketing.

En la presente estrategia se indica el plan a seguir por la organización en conjunto con todas las áreas, en pro de promocionar el producto en el territorio nacional a fin de persuadir al público objetivo sobre la nueva cerveza en el mercado colombiano.

**Estrategia F-A #2:** En la cual se parte de las fortalezas la experiencia en el sector de bebidas alcohólicas, aprovechamiento de canales de distribución ya determinados, para reducir el impacto de la amenaza marcada que ejerce Bavaria S.A en mercado con sus diferentes marcas.

Estrategia: Perfeccionamiento en la cadena de distribución de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz en el mercado nacional, que vaya de la mano con la capacidad de cobertura que tiene la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz para competir en práctica con el monopolio de Bavaria S.A.

Actividades: plan de llamadas de a nuevos usuarios y captación de posibles establecimientos que estén interesados en el comercializar el producto, para aprovechamiento de la estructura de distribución

Es primordial para la Comercializadora Internacional Roser y Ruiz convertir su canal de distribución en rutas determinadas, aprovechando su gran manejo de los vinos, esta actividad estaría siendo encargada por el área de despachos con una disponibilidad inicial que permita



integrar despachos de vinos con cervezas en la distribución por toda Colombia, especialmente eje cafetero

**Estrategia F-O #1:** En la cual se parte de las fortalezas experiencia en el sector de bebidas alcohólicas, capacidad tecnológica óptima para cumplimiento de despachos y digitalización de pedidos, clientes institucionales interesados en comercializar la cerveza a importar, para aprovechar al máximo una oportunidad como el nivel de negociación accesible con proveedores en México, proveedores eficaces y con planta productiva.

Estrategia: Creación de vinculo comercial con la empresa Cervecería Tepozteca sobre el producto cerveza Altarreina.

Actividad: Iniciar negociación de pedido de cervezas en cuanto se tenga contratada la persona encargada del departamento de comercio exterior, para que su compromiso y disposición se basen inmediatamente en el presente proceso de importación.

**Estrategia F-O #2:** en la cual se parte de las fortalezas como tener una estructura organizacional definida, capacidad tecnológica óptima para cumplimiento de despachos y digitalización de pedidos, ambiente laboral armonioso, además de contar con clientes institucionales interesados en comercializar la cerveza a importar, para aprovechar al máximo una oportunidad de que la economía colombiana se encuentra en crecimiento, adicionalmente se evidencia un incremento en el consumo de cerveza importada, al igual que la aceptación por el público objetivo sobre la cerveza importada.

Estrategia: Diseño publicitario que permita resaltar la nueva cerveza dentro del territorio aduanero nacional, permitiendo apalancar el producto en cada ciudad de Colombia.

Actividad: Posterior ingreso de la cerveza Altarreina, claro está luego de generar los permisos ante rentas departamentales, se procedería a invertir en publicidad y acompañamiento del producto logrando así potenciar el consumo y posicionar marca, en el mismo instante que las auxiliares administrativa y operativa responsables de ventas gestionan los diferentes canales de iniciación de promoción.

Las alternativas de los posibles proveedores de la bebida que el consultor sugiere son Cervecería Josefa, Cervecería Tepozteca, Cervecería Portland, en el cuadro de comparación de costos de operaciones internacionales (Ver Apéndice K) se permite identificar en color

rojo el proveedor escogido para iniciar las negociaciones (Cervecería Tepozteca – Cerveza Altarreina) e importar dicha cerveza al territorio Colombiano para su comercialización por parte de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz.

Por otro lado y como se puede evidenciar en la tabla 25 el análisis de MPC frente a la cerveza escogida Cervecería Tepozteca – Cerveza Altarreina) para medir el posible impacto que representaría al momento de entrar al mercado colombiano.

Tabla 25 Matriz de Perfil Competitivo Comparativo con Cerveza a Importar Seleccionada

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
Sector Cervecerero Colombiano -Competidores Relevantes-									
Factores claves del éxito	Ponderación	Cerveza Club Colombia		Cerveza Aguila		Cerveza Pilsen		Cerveza Altarreina	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Sabor	21	4,1	4,1	3,9	3,9	4,1	4,1	4,4	4,4
2. Precio	19	4	8,1	4	7,9	4	8,1	4,1	8,5
3. Nivel Alcohol	17	4,2	12,3	3,8	11,7	4	12,1	4,3	12,8
4. Presentacion	13	4,6	16,9	3,6	15,3	3,8	15,9	4,3	17,1
5. Color	7	4,6	21,5	3,8	19,1	3,7	19,6	4,3	21,4
6. Cobertura Nacional	12	4,5	26	4,5	23,6	3,2	22,8	3,9	25,3
7. Musculo Financiero	11	5	31	4,9	28,5	4,9	27,7	3,6	28,9
Totales	$\Sigma = 100$		31		28,5		27,7		28,9

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo indicado en la tabla 25, anteriormente presentada se puede visualizar que con los mismos métodos de evaluación que se utilizaron para evaluar y seleccionar las marcas competidoras en el sector, la cerveza Altarreina de México, obtendría una calificación y un status en Colombia realmente representativo debido a que se estaría adentrando a un puesto de competencia entre Águila y Club Colombia, porción del mercado altamente fructuoso para la inserción del producto al mercado.

**Estrategia D-A #1:** En la cual se parte de las debilidades carencia de un área de planeación estratégica empresarial, para reducir lo posible una amenaza que este atada a las tasas impositiva impuesto al consumo, ilegalidad, adulteración, y la marcada competencia en el mercado por Bavaria S.A.

Estrategia: Reestructuración de Cargo Gerencial, con énfasis de planeación estratégica organizacional

Actividades: diseñar planes semanales de intervención frente a lo que viene sucediendo en el mercado, a fin de poder tener tiempo acorde para la preparación ante cualquier imprevisto.

la presente estrategia se llevaría a cabo una vez se capacite y reestructure las funciones del gerente general Sergio Ruiz, para lo cual tendrá en sus funciones el análisis de cada uno de los tratados de libre comercio y oportunidades a mediano plazo, a fin de sacar provecho de las oportunidades de tener cero de arancel para la importación, sin embargo esta estrategia va encaminada a que la Compañía Internacional Roser & Ruiz tenga en su planta laboral la persona encargada de ver el mercado con otros ojos y anticipar cualquier medida reglamentaria a fin de inmediatamente tener los diferentes planes de acción y no esperar a que surjan y no tener campo de inflexión sobre las decisiones.

## 11. Presupuesto para la Ruta de Soluciones

Mediante la presente Tabla 26, se permite indicar la valoración monetaria de la ruta de soluciones y el presupuesto que debe proyectar la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, para llevar a cabo la importación de su nuevo producto Cerveza Altarreina de la cervecería Tepozteca.

Tabla 26 Presupuesto para la Ruta de Solución

Presupuesto de Inversión Estimado al Año 2015			
CONCEPTO	FECHA PROPUESTA	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL EN PESOS COLOMBIANOS
Profesional En Negocios Internacionales	Marzo - Diciembre	\$ 1.350.000,00	\$ 13.500.000,00
Impulso de Producto, Degustación-Eventos	Marzo - Diciembre	\$ 1.500.000,00	\$ 15.000.000,00
Diseño e Implementación de Plan de Marketing	Febrero - Septiembre	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
Reestructuración Funciones de la Compañía	Febrero - Diciembre	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Importación De Cerveza desde Mexico Contenedor de 20 Pies Puesto directamente en las instalaciones de Roser & Ruiz**	Marzo - Diciembre		
	V/R x Operación	Se estiman 10 importaciones en el periodo Marzo-Diciembre	\$ 46.094.660,87
		\$ 4.609.466,09	\$ 46.094.660,87
Herramientas de Telecomunicación Skype, Celular	Febrero - Diciembre	\$ 12.000,00	\$ 132.000,00
Viajes y Viáticos para Personal de Gestión Comercial	Junio y Diciembre	\$ 1.500.000,00	\$ 3.000.000,00
Total Proyecto Expresado en 1 año (2015)			\$ 79.026.660,87

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los cálculos sobre el de ventas proyectadas para el 2015 en unidades y en pesos

Tabla 27 Proyección Ventas Mensuales (Marzo - Diciembre)

PROYECCION VENTAS MENSUALES (MARZO - DICIEMBRE)							
Conceptos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Totales
Botellas	4000	4000	4000	4000	4000	4000	
Precio Venta/Botella	\$1.900	\$1.900	\$1.900	\$1.900	\$1.900	\$1.900	Botellas
Ingreso x Ventas	\$7.600.000	\$7.600.000	\$7.600.000	\$7.600.000	\$7.600.000	\$7.600.000	48000
Conceptos	Septiemb	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	
Botellas	4000	4000	4000	4000	4000	4000	Ingresos x Ventas
Precio Venta/Botella	\$1.900	\$1.900	\$1.900	\$1.900	\$1.900	\$1.900	\$ 93.600.000,00
Ingreso x Ventas	\$7.600.000	\$7.600.000	\$7.600.000	\$7.600.000	\$7.600.000	\$7.600.000	

Fuente: Elaboración propia

El retorno de la inversión para la ruta de solución se expresa en la tabla 28.

*Tabla 28 Retorno de la Inversión*

<b>Escenario Base Aproximado Crecimiento Promedio</b>					
<b>Anual 8%</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Ingresos Anuales	\$ 93.600.000,00	\$ 101.088.000,00	\$ 109.175.040,00	\$ 117.909.043,20	\$ 127.341.766,66
Costos Totales	\$ 89.145.593,04	\$ 96.277.240,48	\$ 103.979.419,72	\$ 112.297.773,30	\$ 121.281.595,16
Utilidad Bruta	\$ 4.454.406,96	\$ 4.810.759,52	\$ 5.195.620,28	\$ 5.611.269,90	\$ 6.060.171,50
Impuestos	\$ 1.492.226,33	\$ 1.611.604,44	\$ 1.740.532,79	\$ 1.879.775,42	\$ 2.030.157,45
Utilidad Neta	\$ 2.962.180,63	\$ 3.199.155,08	\$ 3.455.087,49	\$ 3.731.494,49	\$ 4.030.014,04

Fuente: Elaboración Propia

## 12. Costos de la Consultoría

Mediante la presente Tabla 29, se permite indicar la valoración monetaria de la intervención realizada el consultor en el desarrollo de la consultoría ejecutada en la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, durante el año 2014.

*Tabla 29 Costos de la Consultoría*

CONCEPTO	CANTIDAD		VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL EN PESOS COLOMBIANOS
Honorarios Consultoria	400	Horas	\$ 132.000,00	\$ 52.800.000,00
Imprevistos	1		\$ 128.000,00	\$ 128.000,00
Comunicación Via Skype (60 Minutos)	1	Credito	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Total				\$ 52.932.000,00

Fuente: Elaboración Propia

### **13. Conclusiones y Recomendaciones**

Posteriormente a la presentación a la gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, el desarrollo de la consultoría con su debida ruta de soluciones, el consultor se permite concluir que:

Es importante que las directivas de la organización implementen la ruta de solución propuesta en cuanto al área de planeación estratégica, debido a que esta área es el eje vital para direccionar a la organización hacia una meta u logro en específico, la carencia de este factor se convierte en una debilidad significativa para las proyecciones en el tiempo y sostenibilidad del negocio.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es importante indicar que el área de comercio exterior en una compañía que tenga en la actualidad o piense iniciar operaciones de comercialización internacional, es un factor fundamental para el éxito en el manejo de su operación y/o abastecimiento internacional, debido a que aporta estructura y manejo al momento de solicitar cotizaciones, hacer seguimiento, liquidar los procesos y realizar negociaciones provechosas para el crecimiento de la organización.

Todo el potencial que tiene la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, hace que se facilite el desarrollo de la implementación de la ruta de soluciones, debido a que cuenta con trayectoria en el sector, el reconocimiento por parte de sus clientes institucionales y por supuesto el conocimiento de la operación y trámites de aduana y ante rentas departamentales para el pago de los impuestos al consumo

Poner en práctica la ruta de solución propuesta, implica inicialmente una etapa de sensibilización con todo el personal de la compañía debido a que por la naturaleza de la operación deben comprender la importancia estratégica de la implementación de la operación de importación para el crecimiento del portafolio a un nuevo producto. Para ello se recomienda la programación de una reunión en la cual se explique las temáticas de almacenamiento y trámites necesarios para iniciar con la operación.

Para la puesta en práctica de la ruta de soluciones se recomienda:

Realizar la contratación de la persona con formación en negocios internacionales con énfasis en gestión comercial, con el fin de potencializar la publicidad, promoción, y adicionalmente que realice el seguimiento del producto en los diferentes puntos de venta, a fin de que se realice una trazabilidad en toda la cadena para posibles manejos que impacten negativamente en la venta del producto.

A manera de recomendación, se sugiere a la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, distribuir la cerveza Altarreina, debido a que sus características de elaboración y composición hacen de esta cerveza un producto ideal para la incursión de la empresa en el sector de bebidas alcohólicas, su rango de especificaciones como sabor, presentación, gradualidad de alcohol y color, obtiene una alta calificación en comparación con las cervezas posicionadas en el mercado.

Se recomienda a la gerencia de la Comercializadora Internacional Roser & Ruiz, diseñar lineamientos en cuanto a planeación estratégica a corto y mediano plazo para la empresa, apoyándose en el nuevo recurso o contratación logrando sinergia entre el equipo de trabajo, debido a que el ejercicio de la proyección empresarial arrojará el plan de intervención a seguir para determinados objetivos.



## 14. Fuentes Bibliográficas

- 3-Cordilleras. (15 de Noviembre de 2014). *3-Cordilleras: Quienes Somos*. Obtenido de Sitio Web de: 3-Cordilleras: [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.
- Ara. (1 de Enero de 2015). *Ara: Quienes Somos*. Obtenido de Sitio Web de: Ara: <http://trabajaconara.co/conocenos/quienes-somos/>
- Banco-de-la-Republica-Colombia. (24 de Enero de 2015). *Banco de la Republica de Colombia: Politica Monetaria*. Obtenido de Sitio Web de: Banco de la Republica de Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Bavaria-S.A. (7 de Diciembre de 2012). *Bavaria S.A: Pilsen renovó su imagen*. Obtenido de Sitio Web de: Bavaria S.A: <http://www.bavaria.co/internaNoticias.php?uuid=35294>
- 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/)
- Bavaria-S.A.S. (04 de Enero de 2015). *Bavaria-S.A.S: Acerca de Nosotros*. Obtenido de Sitio Web de: Bavaria S.A: [http://www.bavaria.co/7-2/quienes\\_somos\\_an/](http://www.bavaria.co/7-2/quienes_somos_an/)
- 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>
- 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>
- Carnes-Casablanca. (23 de Enero de 2015). *Carnes Casablanca: Historia Casablanca*. Obtenido de Sitio Web de: Carnes Casa Blanca: <http://carnescasablanca.com/historia/>
- 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.
- 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-Malteria-Quilmes. (12 de Enero de 2015). *Cerveceria y Malteria Quilmes: Sobre Nosotros*. Obtenido de Sitio Web de: Cerveceria y Malteria Quilmes: <http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/>
- 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/>
- Cerveza-Brahma. (24 de Enero de 2015). *Cerveza Brahma: Nuestra Familia*. Obtenido de Sitio Web de: Cerveza Brahma: <http://www.brahma.com.ar/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>
- Cocteles-y-Copas. (18 de Enero de 2015). *Cocteles y Copas: Una bebida para cada momento*. Obtenido de Sitio Web de: Cocteles y Copas: <http://www.coctelesycopas.com/>

- Colombina. (23 de Noviembre de 2014). *Colombina: Recetas*. Obtenido de Sitio Web de: Colombina: [http://www.colombina.com/corporativo/recetas.php?cod\\_rec=68](http://www.colombina.com/corporativo/recetas.php?cod_rec=68)
- Congreso. (20 de Diciembre de 1995). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de Sitio Web de: Alcaldía de Bogotá: <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=TFjIVPnN18qINsCvgqgK&usg=AFQjCNEx1qGOhDXIEs3N1J5wgh35v3b2nA&bvm=bv.84607526,d.eXY>
- DANE, D. A. (2014). *Boletín Técnico: Tercer Trimestre*. Bogotá: Dane.
- DANE, D. A. (08 de Febrero de 2015). *Dane: Contador de Poblacion*. Obtenido de Sitio Web de: Departamento Administrativo Nacional De Estadística DANE: [https://www.dane.gov.co/reloj/reloj\\_animado.php](https://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php)
- Datos-Macro. (30 de Enero de 2014). *Datos Macro: Colombia - Población*. Obtenido de Sitio Web de: Datos Macro: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 100- 124). Mexico: Pearson Educacion.
- Delgado Barrera, M. (2014). *La Educación Básica y Media en Colombia: Retos en Equidad y Calidad*. Bogotá: Fedesarrollo Centro de Investigación Económica y Social.
- DIAN, D. d. (18 de Noviembre de 2014). *Consulta Técnica Arancel: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN*. Obtenido de Sitio Web de: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN: Cortesía Agencia de Aduanas Colmas Ltda Nivel 1 (Acceso Restringido)
- DIAN, D. d. (20 de Noviembre de 2014). *Consultas Arancel: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN*. Obtenido de Sitio Web de: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>
- DIAN, D. d. (11 de Noviembre de 2014). *Operador Económico Autorizado*. Obtenido de Sitio Web de: DIAN: <http://www.dian.gov.co/descargas/operador/>
- 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.
- El-Colombiano. (30 de Octubre de 2013). Apóstol, una cerveza de devoción . *El Colombiano*, págs. 1-2.
- El-Espectador. (14 de Agosto de 2014). Colombia tiene un consumo relativamente bajo de cerveza. *Periodico El Espectador*, págs. 1-4.
- El-Gran-Catador. (23 de Noviembre de 2014). *El Gran Catador*. Obtenido de Sitio Web de: El Gran Catador: <http://elgrancatador.imujer.com/3082/cocteles-mediterraneos>
- 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>
- Euromonitor-International. (2014). *Beer in Colombia* . Londres: Euromonitor International.
- 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.
- Giraldo, J. (23 de Octubre de 2013). *Ser Aguila Colombia: Cerveza Aguila*. Obtenido de Sitio Web de: Ser Aguila Colombia: <http://seraguilacolombia.blogspot.com/2013/10/cerveza-aguila-tips-consejos-y.html>
- 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.
- Guerras Martin, L. A., & Navas Lopez, J. E. (1997). Diversificación 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.
- 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.
- 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:declaracion-de-la-fecha-de-vencimiento-para-cervezas-y-aperitivos-especiales&catid=256:informate&Itemid=1888](https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3123:declaracion-de-la-fecha-de-vencimiento-para-cervezas-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.
- Koba-Colombia. (16 de Enero de 2014). *Koba Colombia: Tiendas D1 Empresa*. Obtenido de Sitio Web de: Koba Colombia: <http://www.tiendasd1.com/empresa>
- Macek, M. (20 de Enero de 2015). *Zona Diet.Com: Los Vinos*. Obtenido de Sitio Web de: Zona Diet.Com: <http://www.zonadiet.com/bebidas/a-vino.htm>
- 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>

- 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>
- Numa, S. S. (1 de Diciembre de 2012). Colombia, tercero en consumo de alcohol . *El Espectador*,  
págs. 1-4.
- Nuñez 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. Nº 7 Vol 7. Primer semestre*, 8-19.
- OIVV, O. I. (2013). El Mapamundi Del Vino. *Vinos*, 16.
- Ojeda, J. S. (1 de Febrero de 2015). *Técnicas no Probabilísticas*. Obtenido de Sitio Web de: Tecnicas  
no Probabilísticas: [http://tecnicas-no-  
probabilisticas.wikispaces.com/Jared+Sarai+V%C3%A1zquez+Ojeda](http://tecnicas-no-probabilisticas.wikispaces.com/Jared+Sarai+V%C3%A1zquez+Ojeda)
- Parra, S. (2014). Ciencia, Tecnología e Innovación no cupo en agenda 2014-2018. *Revista Semana*,  
1-4.
- Periodico-ElHeraldo. (16 de Mayo de 2014). Colombia, el segundo país latino donde se vive más.  
*Periodico El Heraldo*, págs. 1-3.
- Periodico-ElTiempo. (5 de Enero de 2015). Inflación del 2014 fue casi el doble que la del año  
anterior. *Periodico El Tiempo*, págs. 1-4.
- 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)
- PTP, P. d. (20 de Diciembre de 2014). *Programa de Transformación Productiva PTP: Conozcanos*.  
Obtenido de Sitio Web de: Programa de Transformación Productiva:  
<https://www.ptp.com.co/portal/default.aspx>
- 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-Dinero. (2013). Empresas evaden las redes sociales. *Revista Dinero*, 1-4.

Revista-Dinero. (2014). Ara se duplica. *Revista Dinero*, 1-4.

Revista-Dinero. (2014). Cerveza sin alcohol, la nueva carta de Bavaria. *Revista Dinero*, 1-3.  
Obtenido de Sitio Web de: Revista Dinero.

Revista-Diners. (2014). "Lo que somos", la nueva imagen de Club Colombia. *Revista Diners*, 1-2.

Revista-Semana. (2014). Salario mínimo quedó en \$644.350 para el 2015. *Revista Semana*, 1-3.

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>

Sabajon-Don-Joaquin. (02 de Febrero de 2015). *Sabajon Don Joaquin*. Obtenido de Sitio Web de: Sabajon Don Joaquin: <http://www.rvn.com.co/businesses/412-fabrica-de-sabajon-don-joaquin>

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. (2013). "Viajamos a La Habana en busca de resultados" . *Revista Semana*, 1-4.

Smirnoff. (03 de Enero de 2015). *Smirnoff ICE: Productos*. Obtenido de Sitio Web de: Smirnoff: <http://www.smirnoff.com/es-co/main/contest>

Sojo, C. (30 de Noviembre de 2012). *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso) : EPCA 2012 Colombia*. Obtenido de Sitio Web de: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso): <http://www.flacso.or.cr/images/epca/epca-colombia.pdf>

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.

Torres, E. (01 de Agosto de 2011). *Industria Alimenticia, Reportaje Anual de Bebidas*. Obtenido de Sitio Web de: Industria Alimenticia: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/83147-reportaje-annual-de-bebida>

Trujillo, E., Alvarez, M. C., & Rodriguez, M. F. (12 de Febrero de 2014). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia: Insercion de Colombia En Las Cadenas Globales de Valor*. Obtenido de Sitio Web de: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo 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-VPefKcKlgwSNs404Aw&usg=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 Económico, 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*. Bogotá: Ministerio de Hacienda y Crédito Público- Dirección General de Política Macroeconómica.

Zapata, J. G., & Sabogal, A. (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)

ZoomWord. (2013). Lanzamiento de Antioqueño ICE. *Zoom Magazine*, 1-3.

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



## Apéndices

### Apéndice A Certificado de Existencia y Representación



Cámara de Comercio  
**ABURRÁ SUR**  
CALLE 100 N.º 100-100, ITAGUÍ - CALDAS

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 INTERNACIONAL 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 2006, INSCRITA EL 16 DE  
FEBRERO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00066363 DEL LIBRO IX, SE  
CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL  
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

PROCESOS S.A. 271 16 17 MEDELLIN - NTN 800.880



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  
0805259 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:SE 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



Compañía por Acciones  
**ABURRA SUR**

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 EXELOTACIONES 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:

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



Chamber of Commerce  
**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 0008814 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 0008814 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 00088177  
DEL LIBRO IX , FUE(SON) NOMBRADO(S):  
NOMBRE IDENTIFICACION  
GERENTE SUPLENTE  
RUIZ RUA VANESSA C.C.01152437015

CERTIFICA :







Grupo Comercial  
**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 CONFIDAS 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(RON) 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 LA 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).



6395836

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 MAGA 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



Chamber of Commerce  
**ABURRÁ SUR**

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

ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

\*\*\*\*\* I N F O R M A \*\*\*\*\*  
LA CÁMARA DE COMERCIO INFORMA QUE POR MOTIVO DEL CAMBIO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN MEDIANTE EL CUAL SE GESTIONAN LOS REGISTROS PÚBLICOS, TODOS LOS CERTIFICADOS ESTARÁN SUJETOS A UN PROCESO DE VALIDACIÓN 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 AUTORIZACIÓN IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECÁNICA QUE APARECE A CONTINUACIÓN TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

  
JORGE FEDERICO MEJÍA V.  
SECRETARIO



Apéndice B –Entrevista- Análisis del Macro Ambiente: Entrevista Gerente De La Empresa Comercializadora Internacional Roser y Ruiz.



Apéndice B –Entrevista-

**ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE: ENTREVISTA GERENTE DE LA EMPRESA C.I ROSER Y RUIZ**

Los consultores utilizaron un cuestionario de preguntas, dirigidas al gerente de la empresa con el fin de obtener información relevante con respecto al Macro Ambiente/Entorno.

Factores Políticos:

1. ¿Considera usted que Colombia presenta leyes y regulaciones favorables para la importación de cerveza?
2. ¿Considera usted que los tratados de libre comercio facilitan el ingreso de este producto en particular a nuestro país?
3. ¿En su opinión el gobierno Colombiano debería activar nuevamente las políticas de comercio exterior para este producto, gravando las importaciones con el 15% de arancel?

Factores Económicos:

1. ¿Los impuestos gravados a la cerveza permiten que sea atractivo importar cerveza?
2. ¿Cómo percibe las alianzas generadas en los últimos días por parte de los grandes productores de cerveza en el país?
3. ¿Según su opinión el gobierno colombiano debería regular el "monopolio" en la producción y venta de cerveza que actualmente tiene la empresa Bavaria S.A?
4. ¿Cree usted que el impuesto al consumo recaudado por rentas departamentales es una barrera para la comercialización dentro del territorio nacional?

Factores Socioculturales:

1. ¿Considera que el consumo de cervezas sin alcohol puede contribuir al incremento de las ventas?
2. ¿Cree usted que la sociedad colombiana rechaza aquellas innovaciones o variaciones sobre la cerveza a base de cebada?

Consultoría Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

Consultor:

John Jairo Echeverri Arango

Maestría En Negocios Internacionales

3. ¿Qué opinión tiene usted referente a los consumidores de cerveza en Colombia, cree usted que hay una tendencia marcada sobre el consumo de cerveza nacional?

Factores Tecnológicos:

1. ¿Considera usted que la tecnología en la producción de cerveza artesanal ha cambiado sustancialmente, logrando consigo una mayor aceptación dentro de la sociedad?
2. ¿En su opinión que empresa cree usted que tiene mayor desarrollo tecnológico para la producción de cerveza en Colombia, ya sea para producción de cerveza industrial o artesanal?
3. ¿Según su opinión, cree usted que en Colombia es accesible publicitar y comunicar bebidas alcohólicas en los medios de comunicación?

Factores Ecológicos:

1. ¿La compañía tiene alguna campaña de reciclaje de residuos?
2. ¿Cuál cree usted que es el envase ideal para la cerveza que vaya en pro de las leyes medioambientales?
3. ¿Tienen actualmente algún proceso de apoyo para la regulación del consumo de energía en su compañía?

Factores Legales:

1. ¿Considera usted que la nueva ley que prohíbe el consumo de alcohol en conductores ha disminuido el consumo de cerveza?
2. ¿Opina usted que las licencias de importación para las bebidas alcohólicas es un trámite necesario para el ingreso de este tipo de bebidas al mercado nacional?

Apéndice C -Entrevista- Analisis del Macroambiente Entrevista con un Experto en el Mercado de la Cerveza.



Apéndice C –Entrevista-

**ANALISIS DEL MACROAMBIENTE ENTREVISTA CON UN EXPERTO EN EL  
MERCADO DE LA CERVEZA**

Los consultores utilizaron un cuestionario de preguntas, dirigidas a un experto en sector cervecero, con el fin de obtener información relevante con respecto al Macro-Ambiente - Entorno.

Factores Políticos:

1. ¿Creería usted que Colombia debería de realizar proteccionismo a la industria nacional cervecera e imponer barreras arancelarias considerables a este producto para su importación?
2. ¿En su opinión el gobierno Colombiano debería reducir a cero las barreras arancelarias que se tienen para el ingreso de cerveza importada al territorio nacional?

Factores Económicos:

1. ¿Cree usted que actualmente en Colombia se posee un monopolio en el sector de bebidas alcohólicas en cuanto al producto cerveza?
2. En su opinión las industrias cerveceras deberían potenciar más su negocio y expandir (Exportar) a otros mercados su producción
3. ¿Según su opinión el gobierno colombiano debería regular el "monopolio" en la producción y venta de cerveza que actualmente tiene la empresa Bavaria S.A?
4. ¿Cree usted que el impuesto al consumo recaudado por rentas departamentales es una barrera para la comercialización dentro del territorio nacional?

Factores Socioculturales:

1. ¿Considera que el consumo de cervezas sin alcohol puede contribuir al incremento de las ventas?
2. ¿Cree usted que la sociedad colombiana rechaza aquellas innovaciones o variaciones sobre la cerveza a base de cebada?

Consultoría Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

Consultor:

John Jairo Echeverri Arango

Maestría En Negocios Internacionales

3. ¿Qué opinión tiene usted referente a los consumidores de cerveza en Colombia, cree usted que hay una tendencia marcada sobre el consumo de cerveza nacional?
4. ¿considera usted que el ingreso de una nueva cerveza importada al país es benéfico para la sociedad en cuanto a la capacidad de elección y diversificación o por el contrario se debería rechazar por la protección a las bebidas nacionales?

Factores Tecnológicos:

1. ¿Según su opinión, creería usted que las industrias cerveceras colombianas deberían invertir más en tecnología e innovación a fin de crear nuevas tendencias en cuanto a cerveza?
2. ¿Considera usted que en Colombia, las industrias cerveceras temen a la innovación y tecnificación en su producción?

Factores Ecológicos:

1. ¿Cuál cree usted que es el envase ideal para la cerveza que vaya en pro de las leyes medioambientales?
2. ¿En su opinión, que tipo de envase permite la conservación del medio ambiente, el envase de vidrio o lata?

Factores Legales:

1. ¿Cree usted que en Colombia las medidas reglamentarias en cuanto al consumo de licor impuestas a los ciudadanos afectan la comercialización de estas bebidas?
2. ¿considera usted que el sector de bebidas alcohólicas, más específicamente la industria cervecera, debería estar más regulada en cuanto a cobertura, producción y distribución?



Apéndice D -Entrevista- Análisis del Sector Entrevista con el Gerente de la Empresa de la C.I. Roser & Ruiz.



Apéndice D –Entrevista-

**ANÁLISIS DEL SECTOR ENTREVISTA CON EL GERENTE DE LA EMPRESA DE LA C.I ROSER & RUIZ**

Los consultores utilizaron un cuestionario de preguntas, dirigidas al gerente general de la comercializadora internacional Roser & Ruiz, con el fin de obtener información relevante con respecto al sector.

Rivalidad de los competidores actuales:

1. ¿Cuál cree que es el factor que impulsa el consumo de cerveza artesanal en Colombia?
2. ¿Cuál cree que es el factor que impulsa el consumo de cerveza nacional en Colombia?
3. ¿Cuál cree que es el factor que impulsa el consumo de cerveza importada en Colombia?
4. ¿Cuál considera usted que es el principal competidor en distribución de cerveza dentro del territorio colombiano?
5. ¿Que cualidad/fortaleza encuentra usted entre sus competidores que aún cree le hace falta a C.I Roser & Ruiz por desarrollar?
6. ¿Dentro de los principales competidores con lo que se encuentra en el sector, cual considera usted que es el de menos importancia?

Entrada de nuevos competidores:

1. ¿Cree usted que con la libertad (Cero Arancel) que otorga el gobierno para el ingreso de cerveza de países con los que se tienen acuerdos comerciales, la entrada de nuevos competidores en el sector será elevada en los próximos años?
2. ¿Considera usted que el sector de bebidas alcohólicas debería agremiarse con el fin de diseñar planes de reacción frente a la posibilidad de que ingresen nuevos competidores internacionales dentro del sector en el territorio nacional?
3. ¿Según su opinión, cree usted que el mercado colombiano es atractivo para el ingreso de nuevos competidores en cerveza?

Consultoría Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

Consultor:

John Jairo Echeverri Arango  
Maestría En Negocios Internacionales

Presencia de productos sustitutos:

1. ¿Cuáles son los aspectos que considera que pueden competir con las cervezas nacionales?
2. ¿Porque considera que la cerveza es un producto atractivo para el consumidor?
3. ¿Cuáles son los aspectos que considera que pueden competir con las cervezas nacionales?
4. ¿El interés de comercializar cerveza en Colombia se inclina más sobre algún tipo en especial, artesanal o industrial?
5. ¿El mercado objetivo que se desea abarcar con la comercialización de la cerveza es, personas con ingreso alto, medio/alto o medio/bajo?
6. ¿Considera usted que en el mercado se encuentran productos similares a la cerveza que satisfagan al cliente al igual que la bebida a base de cebada?

Poder de los proveedores:

1. ¿Considera usted que actualmente las empresas cerveceras de Colombia, gozan de convenios estratégicos con sus proveedores de materia prima?
2. ¿Cree usted que las condiciones del mercado en el sector de bebidas alcohólicas, más específicamente en cerveza, son ideales para la incursión de una nueva empresa en el mismo mercado?
3. ¿Según su experiencia en el sector, considera usted que es más rentable comercializar cerveza importada que cerveza nacional?

Poder de los clientes:

1. ¿Actualmente posee clientes interesados en la distribución de la cerveza en diferentes regiones del país?
2. ¿Aproximadamente el precio de la cerveza a distribuir debería estar en algún rango en específico?
3. ¿Considera usted que el precio de la cerveza es un factor clave para la influencia en el mercado parcialmente cubierto por la empresa Bavaria S.A?

Consultoría Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

Consultor:

John Jairo Echeverri Arango

Maestría En Negocios Internacionales

## Apéndice E -Encuesta- Análisis del Sector Encuesta a Público Objetivo



Apéndice E -Encuesta-

### ANÁLISIS DEL SECTOR ENCUESTA A PÚBLICO OBJETIVO

Los consultores utilizaron un cuestionario de preguntas con el fin de indagar sobre las preferencias con respecto a la cerveza, que tipo de cerveza es de su predilección.

1. ¿Cree usted que en Colombia puede encontrar variedad de cervezas, en cuanto a características como tipo, sabor, color? SI \_\_\_ / NO \_\_\_
2. ¿Considera usted que las cervezas sin alcohol son atractivas? SI \_\_\_ / NO \_\_\_
3. ¿Para su consumo prefiere cervezas: Negras: \_\_\_ Rojas: \_\_\_ o Doradas: \_\_\_?
4. ¿Cuáles aspectos para usted predominan al momento de elegir una cerveza:  
Presentación: \_\_\_ / Color: \_\_\_ / Sabor: \_\_\_ / % Alcohol: \_\_\_
5. ¿Para usted que es más importante en una cerveza: Nivel de alcohol: \_\_\_ o Sabor: \_\_\_?
6. ¿Considera usted que la calidad de las cervezas en el mercado Colombiano es buena?  
SI \_\_\_ / NO \_\_\_
7. ¿Considera usted que las cervezas artesanales son fáciles de conseguir en diferentes establecimientos? SI \_\_\_ / NO \_\_\_
8. ¿Considera usted que las cervezas artesanales pueden constituir un factor de valor agregado en el mercado? SI \_\_\_ / NO \_\_\_
9. ¿Frecuenta sitios donde pueda encontrar cervezas diferentes a las tradicionales?  
SI \_\_\_ / NO \_\_\_
10. ¿Al momento de consumir una cerveza prefiere que sea: Nacional: \_\_\_ o Importada: \_\_\_?
11. ¿Es fácil para usted adquirir (En Aspecto Monetario) cervezas importadas?  
SI \_\_\_ / NO \_\_\_
12. ¿Considera usted que el precio de las cervezas nacionales es adecuado? SI \_\_\_ / NO \_\_\_
13. ¿Considera usted que el precio de las cervezas importadas es adecuado? SI \_\_\_ / NO \_\_\_  
¿Considera usted que la calidad de las cervezas importadas está regida por su país de origen?  
SI \_\_\_ / NO \_\_\_
14. ¿Con que frecuencia consume cerveza importada?  
Diario: \_\_\_ Semanal: \_\_\_ Mensual: \_\_\_ No Consume: \_\_\_
15. ¿Con que frecuencia consume cerveza nacional artesanal? (Tres Cordilleras, Apóstol, Duff)  
Diario: \_\_\_ Semanal: \_\_\_ Mensual: \_\_\_ No Consume: \_\_\_
16. ¿Con que frecuencia consume cerveza nacional industrial? (Club Colombia, Pilsen, Águila)  
Diario: \_\_\_ Semanal: \_\_\_ Mensual: \_\_\_ No Consume: \_\_\_
17. ¿Prefiere usted cerveza en: Lata: \_\_\_ o en Envase de Vidrio: \_\_\_
18. ¿Considera práctica la presentación de la cerveza en envase familiar? SI \_\_\_ / NO \_\_\_
19. ¿Usualmente consume cerveza para acompañar alguna comida en especial?  
SI \_\_\_ / NO \_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Contactar: \_\_\_\_\_

Consultoría Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

Consultor:

John Jairo Echeverri Arango  
Maestría En Negocios Internacionales



Apéndice F -Entrevista- Análisis del Sector: Entrevista con Clientes Institucionales de la Empresa C.I. Roser & Ruiz



Apéndice F -Entrevista-

**ANÁLISIS DEL SECTOR: ENTREVISTA CON CLIENTES INSTITUCIONALES  
DE LA EMPRESA C.I. ROSER & RUIZ**

Los consultores utilizaron un cuestionario de preguntas con el fin de indagar sobre las preferencias que tiene los clientes para la distribución de cerveza.

Rivalidad de los competidores actuales:

1. ¿Está usted de acuerdo con el precio actual de las cervezas nacionales ofertadas en el mercado?
2. ¿Está usted de acuerdo con el precio actual de las cervezas importadas, ofertadas en el mercado nacional?
3. ¿Cuál cree que es el factor que impulsa el consumo de cerveza artesanal en Colombia?
4. ¿Cuál cree que es el factor que impulsa el consumo de cerveza nacional en Colombia?
5. ¿Cuál cree que es el factor que impulsa el consumo de cerveza importada en Colombia?
6. ¿Qué cualidad/fortaleza encuentra usted entre las cerveceras industriales-artesanales nacionales, que aún cree le hace falta a C.I Roser & Ruiz por desarrollar?

Entrada de nuevos competidores:

1. ¿Cree usted que con la libertad (Cero Arancel) que otorga el gobierno para el ingreso de cerveza de países con los que se tienen acuerdos comerciales, la entrada de nuevos competidores en el sector será elevada en los próximos años?
2. ¿Considera usted que el sector de bebidas alcohólicas debería agremiarse con el fin de diseñar planes de reacción frente a la posibilidad de que ingresen nuevos competidores internacionales dentro del sector en el territorio nacional?
3. ¿Según su opinión, cree usted que el mercado colombiano es atractivo para el ingreso de nuevos competidores en cerveza?

Consultoría Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

Consultor:

John Jairo Echeverri Arango

Maestría En Negocios Internacionales



Presencia de productos sustitutos:

1. ¿Considera usted que la presentación de una cerveza hace atractivo su consumo?
2. ¿Según su opinión que cerveza es más atractiva al público, la cerveza industrial (Pilsen, Águila, Club Colombia, Póker, entre otras) o la cerveza tipo artesanal (Tres cordilleras, Apóstol, Duff entre otras)?
3. ¿Considera usted que las cervezas sin alcohol son atractivas?
4. ¿Considera usted que las cervezas artesanales pueden constituir un factor de valor agregado en el mercado?
5. ¿Prefiere usted cerveza en lata o en envase de vidrio?

Poder de los proveedores:

1. ¿Considera usted que la relación comercial con la compañía Roser & Ruiz da a su empresa un valor agregado?
2. ¿Qué opinión tiene sobre la capacidad de respuesta frente a cada pedido o solicitud de su empresa hacia la compañía Roser & Ruiz?
3. ¿Estaría usted interesado en comercializar la cerveza ofertada por Roser & Ruiz?
4. ¿Considera usted que es de vital importancia su compañía para que C.I Roser & Ruiz ascienda en el mercado de bebidas alcohólicas?
5. ¿Cree usted que las condiciones del mercado en el sector de bebidas alcohólicas, más específicamente en cerveza, son ideales para la incursión de una nueva empresa en el mismo mercado?
6. ¿Según su experiencia en el sector, considera usted que es más rentable comercializar cerveza importada que cerveza nacional?

Poder de los clientes:

1. ¿Considera usted que la comunicación con las directivas de la compañía Roser & Ruiz es ágil y asertiva?
2. ¿Considera usted que el precio de la cerveza es un factor clave para la influencia en el mercado parcialmente cubierto por la empresa Bavaria S.A.?

Consultoría Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

Consultor:

John Jairo Echeverri Arango  
Maestría En Negocios Internacionales

Apéndice G -Entrevista- Análisis de la Empresa: Entrevista con el Gerente y Empleados de la Empresa C.I. Roser & Ruiz



Apéndice G –Entrevista-

**ANÁLISIS DE LA EMPRESA: ENTREVISTA CON EL GERENTE Y  
EMPLEADOS DE LA EMPRESA C.I ROSER & RUIZ**

Los consultores utilizaron un cuestionario de preguntas, dirigidas al gerente general y empleados de la comercializadora internacional Roser & Ruiz, con el fin de obtener información sobre la situación actual de la empresa.

Subsistema razón de ser:

1. ¿Cuál es la misión de la C.I. Roser y Ruiz?
2. ¿Cuál es la visión de la C.I. Roser y Ruiz?
3. ¿Cuáles son los valores corporativos de la C.I. Roser y Ruiz?
4. ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo?
5. ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo?
6. ¿Existe algún proceso de planificación para los proyectos que se quieren llevar a cabo en la compañía?
7. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?
8. ¿La comercialización de cerveza esta como un objetivo estratégico de la compañía?

Subsistema estructural:

1. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
2. ¿Cuáles son los productos estrella que comercializa la empresa?
3. ¿Cuáles son los principales clientes de la empresa?
4. ¿Bajo qué enfoque se dividen las actividades en la compañía?

Subsistema tecnológico:

1. ¿Actualmente la compañía posee la infraestructura física y tecnológica para abarcar la comercialización de cerveza?
2. ¿Considera usted que la compañía posee el personal idóneo para el manejo de sistemas de información, solicitudes y peticiones de los clientes?

Consultoría Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

Consultor:

John Jairo Echeverri Arango  
Maestría En Negocios Internacionales

3. ¿Cuenta la compañía Roser & Ruiz con una plataforma tecnológica que soporte y planifique los pedidos de los clientes?

Subsistema psicosocial:

1. ¿Cómo describe usted el ambiente dentro de compañía Roser & Ruiz?
2. ¿Considera usted que la compañía Roser & Ruiz es una compañía con visión estratégica?
3. ¿Considera usted que los procesos administrativos-productivos fluyen dentro de la organización?
4. ¿Cree usted que la compañía Roser & Ruiz brinda las herramientas ideales para crear sinergia en el equipo de trabajo?
5. ¿Opina usted que la compañía Roser & Ruiz incentiva el trabajo de los empleados?
6. ¿Cómo describe usted el ambiente laboral dentro de la compañía?
7. ¿Considera usted que la comunicación con las directivas de la compañía Roser & Ruiz es ágil y asertiva?

Subsistema de gestión:

1. ¿Actualmente poseen un departamento que se encargue de la investigación de mercados y posibles productos para la comercialización dentro del territorio nacional?
2. ¿Cuál es la forma de canalizar los contratos con los proveedores?
3. ¿Hacia que ciudades se pretende distribuir la cerveza?
4. ¿Porque el interés en la comercialización de la cerveza?

Consultoría Comercializadora Internacional Roser & Ruiz

Consultor:

John Jairo Echeverri Arango

Maestría En Negocios Internacionales



Apéndice H Solicitud de Cotización a Cervecería Josefa

Fecha	Proveedor	Contacto	Teléfono	Ciudad
13/12/2014	CERVECERIA JOSEFA	JORGE RAMIRIZ	52(442)2774242	México
Email Proveedor		Email Comprador		T. Pago
<a href="mailto:hola@cerveceriajosefa.com">hola@cerveceriajosefa.com</a>		<a href="mailto:info@roseryruiz.com">info@roseryruiz.com</a>		OF-CARTAGENA Contado

Item	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	Porter	Cerveza Porter "Por Mis Pistolas"	4000	Botella	USD 0,00	USD 0,00
2						USD 0,00
3						USD 0,00
4						USD 0,00
5						USD 0,00
6						USD 0,00
7						USD 0,00
8						USD 0,00
9						USD 0,00
10						USD 0,00
11						USD 0,00
12						USD 0,00
13						USD 0,00
14						USD 0,00
15						USD 0,00
16						USD 0,00
17						USD 0,00
18						USD 0,00
19						USD 0,00
20						USD 0,00
21						USD 0,00
22						USD 0,00
23						USD 0,00
24						USD 0,00
25						USD 0,00

Nota: De ser posible favor discriminar el descuento comercial por rangos de volumen, luego de ser aceptada la cotización, tras confirmación vía mail, proceder con el despacho de la carga al cabo de las 2 semanas siguientes a dicha confirmación. VALORES DE LA PRESENTE COTIZACION EXPRESADOS EN DOLARES AMERICANOS, para efectos aduaneros solicitamos claridad en el desglose de seguro y flete para llegar al término Incoterm solicitado CIF.	Gran Total	USD 0,00
	Descuento	USD 0,00
	SEGURO	USD 0,00
	FLETE	USD 0,00
	<b>Valor total CIF</b>	<b>USD 0,00</b>

COMERCIALIZADORA  
INTERNACIONAL



**RESPUESTA DE COTIZACIÓN**  
**Comercializadora Internacional**  
**Roser & Ruiz S.A**

**Cotización**  
C-201500136

NIT: 900250986-3

Teléfono: 57+4 444 94 18

Comercializadora Internacional Conocida en el Mercado Colombiano, por su Trayectoria  
en la Importación de Vinos de Diferentes Cepas  
Cra. 50 N° 79 Sur 101 Of. 62 Stock Sur.

Fecha	Proveedor	Contacto	Teléfono	Ciudad
12/12/2014	CERVECERIA JOSEFA	JORGE RAMIREZ	53(442)274242	México
Email Proveedor		Email Comprador		T. Pago
<a href="mailto:hola@cervceriaiosefa.com">hola@cervceriaiosefa.com</a>		<a href="mailto:info@roservruiz.com">info@roservruiz.com</a>		CIF-CARTAGENA

Item	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	Porter	Cerveza Porter "Por Mis Pistolas"	4000	Botella	USD 0,25	USD 995,20
2						USD 0,00
3						USD 0,00
4						USD 0,00
5						USD 0,00
6						USD 0,00
7						USD 0,00
8						USD 0,00
9						USD 0,00
10						USD 0,00
11						USD 0,00
12						USD 0,00
13						USD 0,00
14						USD 0,00
15						USD 0,00
16						USD 0,00
17						USD 0,00
18						USD 0,00
19						USD 0,00
20						USD 0,00
21						USD 0,00
22						USD 0,00
23						USD 0,00
24						USD 0,00
25						USD 0,00

Nota: De ser posible favor discriminar el descuento comercial por rangos de volumen, luego de ser aceptada la cotización, tras confirmación vía mail, proceder con el despacho de la carga al cabo de las 2 semanas siguientes a dicha confirmación. VALORES DE LA PRESENTE COTIZACION EXPRESADOS EN DOLARES AMERICANOS, para efectos aduaneros solicitamos claridad en el desglose de seguro y flete para llegar al termino incoterm solicitado CIF

Gran Total	USD 995,20
Descuento	USD 0,00
SEGURO	USD 47,00
FLETE	USD 200,00
<b>Valor total CIF</b>	<b>USD 1.242,20</b>

Apéndice I Solicitud de Cotización Cervecería Tepozteca

Fecha	Proveedor	Contacto	Teléfono	Ciudad
30/12/2014	PORTLAND BREWING CO	S/W	(503) 225-0200	Estados Unidos
Email Proveedor		Email Comprador		T. Pago
<a href="mailto:info@portlandbrewing.com">info@portlandbrewing.com</a>		<a href="mailto:info@roservruiz.com">info@roservruiz.com</a>		CIF-CARTAGENA

Item	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	Portland	Cerveza MacTarnahan's	4000	Botella	USD 0,00	USD 0,00
2						USD 0,00
3						USD 0,00
4						USD 0,00
5						USD 0,00
6						USD 0,00
7						USD 0,00
8						USD 0,00
9						USD 0,00
10						USD 0,00
11						USD 0,00
12						USD 0,00
13						USD 0,00
14						USD 0,00
15						USD 0,00
16						USD 0,00
17						USD 0,00
18						USD 0,00
19						USD 0,00
20						USD 0,00
21						USD 0,00
22						USD 0,00
23						USD 0,00
24						USD 0,00
25						USD 0,00

Nota: De ser posible favor discriminar el descuento comercial por rangos de volumen, luego de ser aceptada la cotización, tras confirmación via mail, proceder con el despacho de la carga al cabo de las 2 semanas siguientes a dicha confirmación. VALORES DE LA PRESENTE COTIZACION EXPRESADOS EN DOLARES AMERICANOS, para efectos aduaneros solicitamos claridad en el desglose de seguro y flete para llegar al termino Incoterm solicitado CIF.	Gran Total	USD 0,00
	Descuento	USD 0,00
	SEGURO	USD 0,00
	FLETE	USD 0,00
	<b>Valor total CIF</b>	<b>USD 0,00</b>

COMERCIALIZADORA  
INTERNACIONAL



**RESPUESTA DE COTIZACIÓN**

**Comercializadora Internacional  
Roser & Ruiz S.A**

Cotización

C-201500202

NIT: 900250986-3

Teléfono: 57+4 444 94 18

Comercializadora Internacional Conocida en el Mercado Colombiano, por su Trayectoria  
en la Importación de Vinos de Diferentes Cepas

Cra. 50 N° 79 Sur 101 Of. 62 Stock Sur.

Fecha	Proveedor	Contacto:	Teléfono	Ciudad
15/02/2014	CERVECERIA TEPOZTECA	S/N	(+52) 55 5522 4747	México
Email Proveedor:		Email Comprador:		T. Pago
<a href="mailto:ventas@tepozteca.com">ventas@tepozteca.com</a>		<a href="mailto:info@roserruiz.com">info@roserruiz.com</a>		CF-CARTAGENA


Item	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	Tepoz	Cerveza Lager Altarreina	4000	Botella	USD 0,20	USD 817,60
2						USD 0,00
3						USD 0,00
4						USD 0,00
5						USD 0,00
6						USD 0,00
7						USD 0,00
8						USD 0,00
9						USD 0,00
10						USD 0,00
11						USD 0,00
12						USD 0,00
13						USD 0,00
14						USD 0,00
15						USD 0,00
16						USD 0,00
17						USD 0,00
18						USD 0,00
19						USD 0,00
20						USD 0,00
21						USD 0,00
22						USD 0,00
23						USD 0,00
24						USD 0,00
25						USD 0,00

Nota: De ser posible favor discriminar el descuento comercial por rangos de volumen, luego de ser aceptada la cotización, tras confirmación vía mail, proceder con el despacho de la carga al cabo de las 2 semanas siguientes a dicha confirmación, VALORES DE LA PRESENTE COTIZACION EXPRESADOS EN DOLARES AMERICANOS, para efectos aduaneros solicitamos claridad en el desglose de seguro y flete para llegar al termino incoterm solicitado CIF

Gran Total	USD 817,60
Descuento	USD 0,00
SEGURO	USD 47,00
FLETE	USD 200,00
<b>Valor total CIF</b>	<b>USD 1.064,60</b>



Apéndice J Solicitud de Cotización Portland Brewing

		<b>RESPUESTA DE COTIZACIÓN</b>			<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #f08080;">Cotización</td> </tr> <tr> <td>C-201500209</td> </tr> </table>		Cotización	C-201500209
Cotización								
C-201500209								
<b>Comercializadora Internacional</b> <b>Roser &amp; Ruiz S.A</b>		NIT: 900250986-3      Teléfono: 57+4 444 94 18 Comercializadora Internacional Conocida en el Mercado Colombiano, por su Trayectoria en la Importación de Vinos de Diferentes Cepas Cra. 50 N° 79 Sur 101 Of. 62 Stock Sur.						
Fecha	Proveedor	Contacto	Teléfono	Ciudad				
20/12/2014	PORTLAND BREWING CO	S/N	(509) 228-5269	Estados Unidos				
Email Proveedor		Email Comprador		Incoterm	T. Pago			
<a href="mailto:info@portlandbrewing.com">info@portlandbrewing.com</a>		<a href="mailto:info@roserruiz.com">info@roserruiz.com</a>		CF-CARTAGENA	Contado			
Item	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total		
1	Portland	Cerveza MacTarnahan's	4000	Botella	USD 0,33	USD 1.338,80		
2						USD 0,00		
3						USD 0,00		
4						USD 0,00		
5						USD 0,00		
6						USD 0,00		
7						USD 0,00		
8						USD 0,00		
9						USD 0,00		
10						USD 0,00		
11						USD 0,00		
12						USD 0,00		
13						USD 0,00		
14						USD 0,00		
15						USD 0,00		
16						USD 0,00		
17						USD 0,00		
18						USD 0,00		
19						USD 0,00		
20						USD 0,00		
21						USD 0,00		
22						USD 0,00		
23						USD 0,00		
24						USD 0,00		
25						USD 0,00		
Nota: De ser posible favor discriminar el descuento comercial por rangos de volumen, luego de ser aceptada la cotización, tras confirmación vía mail, proceder con el despacho de la carga al cabo de las 2 semanas siguientes a dicha confirmación. VALORES DE LA PRESENTE COTIZACIÓN EXPRESADOS EN DOLARES AMERICANOS, para efectos aduaneros solicitamos claridad en el desglose de seguro y flete para llegar al término Incoterm solicitado CIF					Gran Total	USD 1.338,80		
					Descuento	USD 0,00		
					SEGURO	USD 47,00		
					FLETE	USD 200,00		
					Valor total CIF	USD 1.585,80		



COMERCIALIZADORA  
INTERNACIONAL



Roser & Ruiz S.A.

**RESPUESTA DE COTIZACIÓN**

**Comercializadora Internacional  
Roser & Ruiz S.A**

Cotización  
C-201500209

NIT: 900250986-3

Teléfono: 57+4 444 94 18

Comercializadora Internacional Conocida en el Mercado Colombiano, por su Trayectoria  
en la Importación de Vinos de Diferentes Cepas  
Cra. 50 N° 79 Sur 101 Of. 62 Stock Sur.

Fecha	Proveedor	Contacto	Teléfono	Ciudad
20/12/2014	PORTLAND BREWING CO	S/N	(508) 228-5269	Estados Unidos
	Email Proveedor	Email Comprador		T. Pago
	<a href="mailto:info@portlandbrewing.com">info@portlandbrewing.com</a>	<a href="mailto:info@roservruiz.com">info@roservruiz.com</a>		CIF-CAITAGENA

Item	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	Portland	Cerveza MacTarnahan's	4000	Botella	USD 0,33	USD 1.338,80
2						USD 0,00
3						USD 0,00
4						USD 0,00
5						USD 0,00
6						USD 0,00
7						USD 0,00
8						USD 0,00
9						USD 0,00
10						USD 0,00
11						USD 0,00
12						USD 0,00
13						USD 0,00
14						USD 0,00
15						USD 0,00
16						USD 0,00
17						USD 0,00
18						USD 0,00
19						USD 0,00
20						USD 0,00
21						USD 0,00
22						USD 0,00
23						USD 0,00
24						USD 0,00
25						USD 0,00

Nota: De ser posible favor discriminar el descuento comercial por rangos de volumen, luego de ser aceptada la cotización, tras confirmación vía mail, proceder con el despacho de la carga al cabo de las 2 semanas siguientes a dicha confirmación. VALORES DE LA PRESENTE COTIZACIÓN EXPRESADOS EN DOLARES AMERICANOS, para efectos aduaneros solicitamos claridad en el desglose de seguro y flete para llegar al termino Incoterm solicitado CIF

Gran Total	USD 1.338,80
Descuento	USD 0,00
SEGURO	USD 47,00
FLETE	USD 200,00
<b>Valor total CIF</b>	<b>USD 1.585,80</b>

Apéndice K Cuadro de Comparación De Costos De Operaciones Internacionales

CUADRO DE COMPARACIÓN DE COSTOS DE OPERACIONES INTERNACIONALES				
<b>Tipo De Cambio COP/USD</b> COP 2.397,35		Hoja de Costos Basada en Cotizacion Solicitada por Empresa C.I. Roser & Ruiz localizada en Medellin (Colombia) de apertura comercial dentro del mercado Chileno		
			Comercializadora Internacional Roser & Ruiz S.A	
Generalidades				
<b>Trayecto</b>	Mexico - Cartagena // Portland - Cartagena		<b>Empaque</b>	Cajas 15 Cervezas C/U
<b>Incoterm 2010</b>	CIF		<b>Cervezas x Caja</b>	15 Cervezas
<b>Transporte</b>	Maritimo			
<b>Producto</b>	Cerveza			
<b>Medidas/Caja</b>	50Cm / 80Cm / 60Cm		<b>Cajas x Contendor de 20 Pies</b>	100 Cajas
<b>Contenedor de 20 Pies</b>	Mide 28 Cbm			
<b>Conversion Caja a Contenedor de 20 Pies</b>	0,5M x 0,8M x 0,6M : 0,24 Cbm		<b>Partida Arancelaria</b>	22.03.00.00.00
Costos Internacionales				
<b>Nombre de la Cerveceria Despachante</b>		Cerveceria Josefa	Cerveceria Tepozteca	Cerveceria Portland
<b>Costo Cost Insurance And freight CIF -Cartagena</b>		USD 1.242,00	<b>USD 1.064,59</b>	USD 1.585,98

INTERMEDIACIÓN ADUANERA					
Comisión agente de aduana			COP 295.000,00	<b>COP 295.000,00</b>	COP 295.000,00
Valor Impuestos Aduana Arancel	0,00%		COP 0,00	<b>COP 0,00</b>	COP 0,00
Valor Impuestos Aduana IVA	0,00%		COP 0,00	<b>COP 0,00</b>	COP 0,00
Inspeccion Entidad Sanitaria			COP 53.000,00	<b>COP 53.000,00</b>	COP 53.000,00
Gastos Portuarios					
Manejo de carga	USD 25,00		COP 59.933,75	<b>COP 59.933,75</b>	COP 59.933,75
Utilización instalaciones portuarias	USD 70,00		COP 167.814,50	<b>COP 167.814,50</b>	COP 167.814,50
Almacenaje	USD 115,00		COP 275.695,25	<b>COP 275.695,25</b>	COP 275.695,25
Movilización Unidad	USD 20,00		COP 47.947,00	<b>COP 47.947,00</b>	COP 47.947,00
Vigilancia portuaria	USD 15,00		COP 35.960,25	<b>COP 35.960,25</b>	COP 35.960,25
Otros Gastos	USD 30,00		COP 71.920,50	<b>COP 71.920,50</b>	COP 71.920,50
TRANSPORTE Y SEGURO INTERNO					
Fletes Nacionales	COP 1.200.000,00		COP 1.000.000,00	<b>COP 1.000.000,00</b>	COP 1.000.000,00
Seguro Nacional	0,50%		COP 50.000,00	<b>COP 50.000,00</b>	COP 50.000,00
<b>Minima de COP 50.000</b>					
<b>Liquidacion Proceso de Importacion</b>			<b>Cerveceria Josefa</b>	<b>Cerveceria Tepozteca</b>	<b>Cerveceria Portland</b>
			COP 5.034.779,95	<b>COP 4.609.466,09</b>	COP 5.859.420,40
		Cantidad de Botellas	4.000,00	<b>4.000,00</b>	4.000,00
		Precio x unidad	1.258,69	<b>1.152,37</b>	1.464,86
		Utilidad R&R	64,00%	<b>64,00%</b>	64,00%
		utilidad en Pesos	805,56	<b>737,51</b>	937,51
		Precio de Venta al Publico	COP 2.064,26	<b>COP 1.889,88</b>	COP 2.402,36
Notas*					
Seguro	0,50%				
La Poliza que se tiene es una tasa de 0,50% , para trayectos de importacion y exportacion, y ampara la carga hasta nuestras instalaciones					

Naviera APL

Según negociacion sostenida con la Naviera APL (American President Lines) se pacto que en su oferta All In (Incluye Limpieza, THC(Terminal Handling Charge) Destino y Origen, Document Fee, Collection Fee, Radicacion Ante puerto, Dismounting, Emision BL Origen, y Papeleria) \*\*  
Adicionalmente se pacto que se maneja bajo la H/H\*\*

Contenedor Patios de Contenedores de Colombia

La Unidad de 20 Pies Una Vez este vacia se procede a entregar en el Patio: Patios de Colombia