

**ESTUDIO DE MERCADO Y MODELO DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN
MARCHA DE UNA PLANTA CERVECERA ARTESANAL**

WALTER SHELLIER GUTIÉRREZ ARGÜELLO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2013

**ESTUDIO DE MERCADO Y MODELO DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA
EN MARCHA DE UNA PLANTA CERVECERA ARTESANAL**

WALTER SHELLIER GUTIÉRREZ ARGÜELLO

**Monografía como requisito para optar por el título de Especialista en
Gerencia y Evaluación de Proyectos**

Director

ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÓNICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

BUCARAMANGA

2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	12
I. ESTUDIO DE MERCADOS	14
1. ANÁLISIS DE OFERENTES	15
1.1 Entrevista Representante Bogotá Beer Company	16
1.2 Entrevista con representante de Cervecería Chicamocha Beer	19
1.3 Entrevista con representante de la Cervecería Bier Krug	21
Conclusiones análisis de oferentes	24
2. ANÁLISIS DE DEMANDANTES	26
Objetivo	26
Diseño de la investigación	26
Tipo de muestreo	27
2.1 RESULTADOS Y CONCLUSIONES INSTRUMENTO RECOLECCIÓN	28
Conclusiones análisis de demandantes	36
2.2 CÁLCULO DE LA DEMANDA ACTUAL	38
3. REVISIÓN FUENTES SECUNDARIAS	40
3.1 Informes recopilatorios DANE GEIH	40
3.2 Estudio de mercados de la Integración SabMiller Bavaria	41
3.3 Estudio de Mercados de la Cerveza en Colombia ProChile	42
Conclusiones análisis de fuentes secundarias	44
4. CONCLUSIÓN ESTUDIO DE MERCADOS	46

II. LINEAMIENTOS DE MODELO DE NEGOCIO CANVAS	48
Objetivo	48
Metodología	48
1. CLIENTES O SEGMENTOS DE CLIENTES A ATENDER	49
2. OFERTA O PROPUESTA DE VALOR	49
3. CANALES DE COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA	52
4. RELACIONES CON LOS CLIENTES	53
5. FUENTES DE INGRESOS	53
6. RECURSOS Y CAPACIDADES	54
7. ACTIVIDADES PROCESOS PRIMARIOS O MISIONALES	55
8. SOCIEDADES CLAVE	57
9. ESTRUCTURA DE COSTOS	57
Conclusión Modelo CANVAS	58
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	60

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1 Ficha técnica de la encuesta	36
Tabla 2 Cálculo de demanda actual y cantidad a cubrir	39
Tabla 3 Ocupados por nivel educativo	40

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág
Grafico 1 Participación variedades de cerveza artesanal BBC	17
Grafico 2 Participación canales de distribución cervecería BBC	19
Grafico 3 Participación variedades de cerveza artesanal Chicamocha	20
Grafico 4 Participación canales de distribución cerveza artesanal Bier Krug	23
Grafico 5 Participación variedades de cerveza artesanal Bier Krug	24
Grafico 6 Frecuencia de consumo según género	29
Grafico 7 Cantidad de consumo según género	30
Grafico 8 Razones bajo consumo cerveza artesanal	31
Grafico 9 Sitios de consumo cerveza	32
Grafico 10 Lugares de compra de cerveza	33
Grafico 11 Productos sustitutos	34
Grafico 12 Marcas más reconocidas	35
Grafico 13 Temporadas de mayor demanda/consumo de cerveza	44
Grafico 14 Mapa estratégico cervecería artesanal de Santander	56

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A Encuesta para determinar los hábitos de consumo de cerveza	60

RESUMEN

TÍTULO

ESTUDIO DE MERCADO Y MODELO DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA PLANTA CERVECERA ARTESANAL¹

AUTOR

WALTER SHELLIER GUTIÉRREZ ARGÜELLO

PALABRAS CLAVES

Cerveza Artesanal, Bucaramanga, Estudio de Mercado, Modelo Canvas.²

DESCRIPCIÓN

Este estudio es desarrollado para determinar desde el punto de vista de mercado la viabilidad de crear una planta cervecera artesanal en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Comienza con analizar tanto el mercado de oferentes como de demandantes con la ayuda de fuentes primarias y de esta forma estimar la demanda potencial actual. Los resultados de esta primera fase de estudios se tomarán como base para desarrollar los correspondientes estudios técnicos y financieros y de esta forma abordar la viabilidad del proyecto.

Para el análisis de oferentes se entrevistaron a los principales productores de cerveza artesanal del Área Metropolitana, de allí se determinó la oferta actual promedio mes. En el análisis de demandantes se aplicó una encuesta a una muestra representativa del mercado objetivo cuyos resultados arrojaron la demanda actual promedio mes, así como las conclusiones y hábitos de consumo. Al cruzar la demanda y la oferta se obtuvo la porción de mercado insatisfecha y se determinó la cantidad de esa demanda a satisfacer.

De los resultados que arroja el estudio de mercados se identificaron los factores críticos de éxito de la propuesta, así como los requerimientos del mercado necesarios para dar los lineamientos de un modelo de negocio basado en la metodología Canvas.

¹ Monografía

² Escuela de Estudios Industriales y Empresariales; Especialización en evaluación y Gerencia de Proyectos; Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco.

ABSTRACT

TITLE

MARKET STUDY AND BUSINESS MODEL FOR THE IMPLEMENTATION OF A CRAFT BREWERY PLANT³

AUTHOR

WALTER SHELLIER GUTIÉRREZ ARGÜELLO

KEYWORDS

Craft Beer, Bucaramanga, Market Study, Canvas⁴ Model.

DESCRIPTION

This market research was developed in order to determinate from the market point of view the feasibility of creating a craft brewery in Área Metropolitana de Bucaramanga. It starts whit analyzing both suppliers market as demanders market, whit the aid of primary sources to estimate the current potential demand. The results of this first phase will be used to develop the technical and financial studies seeking to assess the viability of the project.

For the supplier's analysis, main craft beer producers from the Área Metropolitana were interviewed. Starting from that, the current average monthly offer was determined. For the demand's analysis a poll was conducted to a representative sample of the target market which results showed the actual average monthly demand, as well as conclusions and consumer's habits. When crossing supply and demand an unsatisfied market share was identified, as well as the amount of that demand to satisfy.

From the results found in this market research key success factors for the business proposal were identified as well as market requirements necessary to develop business guidelines based in CANVAS methodology.

³ Monograph

⁴ School of Industrial and Business Studies; Specialization in Project Management and Evaluation; Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco.

INTRODUCCIÓN

El aumento en la cantidad de consumo de cerveza a nivel nacional así como la aparición de nuevas propuestas ha propiciado un ambiente favorable para el desarrollo de nuevas cervezas diferentes a la de producción industrial. Estas son conocidas como cervezas artesanales.

La producción de cervezas artesanales busca aprovechar un espacio en el mercado que no cubren las bebidas de producción industrial debido a que el consumo de cerveza en la actualidad ya no está relegado a los estratos bajos y poblaciones rurales, si no que paulatinamente ha entrado en el gusto de personas de sectores socioeconómicos altos que buscan estatus y han aprendido a valorar la calidad y variedad disponible en el mercado.

Una experiencia personal de uno de los gestores de esta investigación despertó el interés por esta propuesta; en el municipio de Málaga Santander hace aproximadamente 20 años se comercializaba una cerveza de fabricación artesanal denominada Violeta, los habitantes preferían consumirla por encima de las cervezas industriales debido a que la marca despertó un sentido de pertenencia que estimulaba el consumo de propios y visitantes. Sin embargo la empresa declinó debido a que con el aumento de la demanda y la falta de gestión se descuidaron los procesos de producción afectando su calidad y condiciones de consumo.

Viendo los avances en el sector y las cifras positivas en la industria de cervezas tanto industriales como artesanales además de la experiencia de la cerveza Violeta, se dio origen a la iniciativa de crear una Cervecería Artesanal en Santander concentrada en el Área Metropolitana de Bucaramanga, por ello la necesidad de desarrollar un estudio de mercados con información primaria que determine la viabilidad de esta propuesta desde el punto de vista del mercado; así

como los factores clave a desarrollar para lograr la maximización del valor de la empresa en el mercado.

Este documento es el desarrollo de la primera de dos fases del proyecto; en esta primera etapa se dejan sentadas las bases para la formulación del estudio técnico y financiero que van a determinar la viabilidad técnica y financiera del proyecto el cual se piensa llevar a diferentes entidades y de esta manera gestionar los fondos para su financiación. Al desarrollar esta iniciativa se busca crear empresa y contribuir con la generación de bienestar social en la región uno de los objetivos que le dan sentido a estudiar un posgrado de Gerencia y Evaluación de Proyectos.

I. ESTUDIO DE MERCADOS

Objetivo Principal

Estudiar los hábitos de compra y consumo de la cerveza en Bucaramanga, con el fin de determinar si desde el punto de vista del mercado es viable la puesta en marcha de una cervecería artesanal en Bucaramanga.

El presente estudio no comprende el análisis de proveedores y distribuidores ya que este aspecto se abordará en el estudio técnico.

Objetivos específicos:

- Desarrollar el análisis de los principales oferentes de cerveza artesanal
- Realizar el análisis de los demandantes
- Revisar las fuentes secundarias
- Aportar lineamientos principales para el desarrollo del modelo CANVAS

Metodología

El estudio de mercados se va a desarrollar en 3 partes, la primera es el análisis de los principales oferentes de cerveza artesanal en la ciudad de Bucaramanga, en segunda instancia se analizarán los consumidores de cerveza y el potencial consumo de cerveza artesanal. La última parte comprende la revisión información y estudios que se han desarrollado en torno a la cerveza artesanal.

El análisis de oferentes se va a desarrollar con información primaria de la fuente por medio de entrevistas con los representantes de las marcas, esto debido a que no existe información concluyente a cerca del comportamiento del mercado de la cerveza artesanal en Bucaramanga. Hasta el momento los estudios consultados se refieren a la viabilidad de la cerveza artesanal en el mercado nacional, aunque son un referente importante, es necesario hacer una indagación más localizada.

El análisis de Demandantes contempla la aplicación de encuestas al mercado objetivo para las cervezas artesanales. Este análisis va a proporcionar información acerca de los gustos preferencias y hábitos de consumo del mercado en Bucaramanga.

La revisión de las fuentes secundarias consiste en verificar los principales estudios acerca del consumo de cerveza en Colombia debido a que se encuentran datos concluyentes del comportamiento y hábitos de consumo de la cerveza en el país. Además ofrece conclusiones de estudios de mercados de viabilidad de cervezas artesanales en Colombia que sirven como marco de referencia para este documento.

1. ANÁLISIS DE OFERENTES

Para el análisis de oferentes se trabajó con fuentes de información primarias mediante entrevistas a manera de juicio de expertos; se contactó a funcionarios de las cervecerías artesanales que tienen presencia en la ciudad de Bucaramanga; esta estrategia se adopta debido a que no se encuentra información o cifras aterrizadas al mercado local de cerveza artesanal.

La metodología consistió en la elaboración de un guion estructurado el cual fue contestado a manera de entrevista a profundidad donde cada participante tuvo la oportunidad de expresar libremente su opinión y proporcionar la información relevante para el estudio.

Por ello se contemplan las siguientes actividades:

1. Entrevista con un representante de La Bogotá Beer Company para Bucaramanga.
2. Entrevista con un representante de la Cervecería BierKrug
3. Entrevista con el un representante de la Cervecería Chicamocha Beer

De estas sesiones se va a recopilar información que permita conocer las principales variedades de cerveza artesanal que se comercializan así como los canales de distribución.

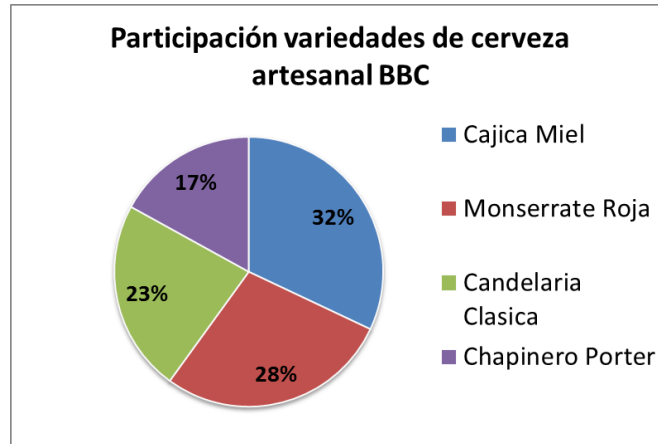
1.1 Entrevista Representante Bogotá Beer Company

En esta sesión se contactó al Trade Market de la cervecería Bogotá Beer Company (BBC) conversación que arrojó las siguientes conclusiones. Actualmente en la ciudad de Bucaramanga se están comercializando un promedio mensual de 3.160 litros.

Las variedades de cervezas de la BBC están enfocadas a personas de estratos 4,5 y 6 con alto poder adquisitivo y profesionales. Aunque la Cervecería Bogotá Beer Company actualmente ofrece 12 variedades actualmente solo se comercializan 5 en la ciudad de Bucaramanga. Esto debido a que son las más reconocidas por sus consumidores.

¿Cuáles son las principales variedades de la cervecería BBC que se comercializan en Bucaramanga?

GRAFICO 1: PARTICIPACIÓN VARIEDADES DE CERVEZA ARTESANAL BOGOTÁ BEER COMPANY



En la anterior grafica se muestra como está repartido el mercado actual; este ranking da una idea de cuáles son los sabores predominantes para el gusto de los consumidores de esta cerveza en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

1 Cerveza Cajicá miel: Es una cerveza rubia, refrescante y suave. Con una adición de miel orgánica. Muy equilibrada. 2 semanas de maduración. 5% alcohol.

2 Cerveza Monserrate Roja: Es una cerveza roja, receta de origen británico, afrutada y lupulosa con mucho cuerpo y rico aroma. 2 semanas de maduración. 5% alcohol.

3 Cerveza Candelaria Clásica: Es una cerveza más refrescante. Rubia y suave, tipo ale Inglés, con 5° de alcohol. Clásica de los pubs ingleses. Con más sabor que las rubias tradicionales.

A la luz de estas respuestas se intuye que por las propiedades de la cerveza Cajicá miel al consumidor bumangués le agradan en su mayoría las cervezas

con un 5% de contenido de alcohol, rubias, y con un sabor diferente al tradicional.

Otra característica interesante es que la levadura usada para producir estas variedades es tipo *A/e*, una levadura importada y de fermentación alta. En el siguiente apartado tomado de la página Cervezas del Mundo.com⁵ nos describe este tipo de levadura.

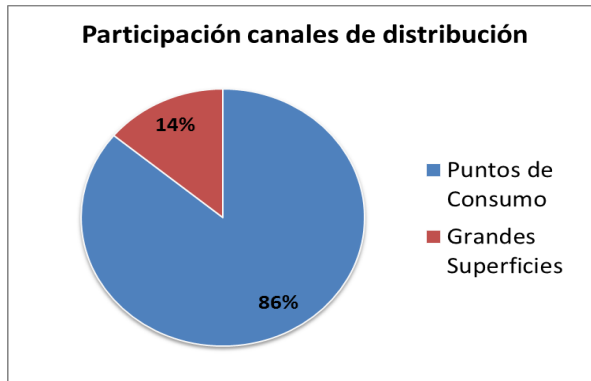
A/e es la palabra inglesa que describe al grupo de cervezas que utilizan levaduras de fermentación alta. Esta característica, frente a las que utilizan levaduras de fermentación baja, es la que marca la distinción entre las dos grandes familias de cervezas: ale y lager.

Es la forma más sencilla de elaboración, durante la fermentación en caliente que dura unos tres o cuatro días, se alcanza una temperatura de unos 25° C. Sin embargo, muchos productores dejan fermentar la cerveza hasta dos semanas. Después, la mayoría de las cervezas de fermentación alta tienen algún tipo de maduración posterior, que puede ir desde unos pocos días de acondicionamiento en caliente entre 13 y 16° C, a una maduración en frío o incluso una segunda fermentación en la barrica o botella.

El término ale se refiere al tipo de fermentación y no tiene nada que ver con el color, estilo o cuerpo. Las ale pueden ser pálidas u oscuras, tener mucho o poco cuerpo, alta o baja graduación alcohólica y ser más o menos amargas. Todo dependerá, entre otras cosas, de la cantidad y tipo de malta que se utilice, del lúpulo y de la maduración que experimente.

⁵ Club de las Grandes Cervezas del Mundo. Tipos de Cerveza [En Línea]. [Citado el 7 de Agosto de 2013]. Disponible en Internet <http://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/tipos-de-cerveza>.

GRAFICO 2: PARTICIPACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN CERVECERÍA BOGOTÁ BEER COMPANY



Por punto de consumo se entienden los establecimientos como Bares, Restaurantes, Pubs a donde las personas acuden para departir.

Y en las grandes superficies actualmente la distribución se está desarrollando en almacenes éxito, Carulla y Replay. Es evidente que el canal más atractivo para llevar la cerveza al consumidor final son los puntos de consumo como bares, Pubs y restaurantes.

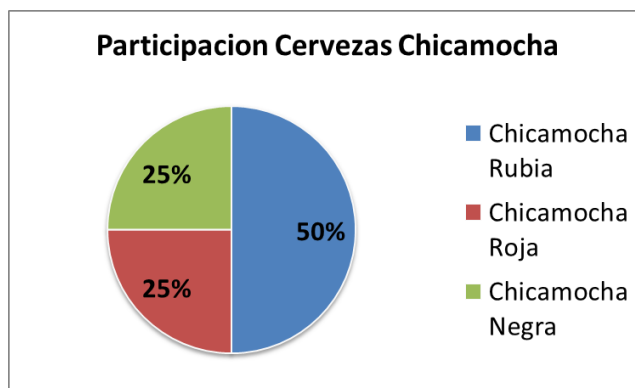
1.2 Entrevista con representante de Cervecería Chicamocha Beer

Chicamocha Beer es otra de las cervecerías locales establecida en el municipio de Floridablanca donde tienes su planta de producción y Pub propio en el cual comercializan sus variedades de cerveza. Hasta el momento se están comercializando tres variedades de cerveza artesanal.

En el dialogo con los propietarios de la cervecería los señores Elkin Castaño y Camilo Mena se obtuvieron importantes conclusiones a cerca como está organizada la empresa y los principales hábitos de consumo de los clientes.

El mercado objetivo de la Cervecería Chicamocha son las personas mayores de 25 años profesionales de alto poder adquisitivo especialmente estratos 4,5, y 6 y que aprecien la cultura cervecera⁶. Actualmente comercializan una producción de 242 botellas de 330 mililitros distribuidas así:

GRAFICO 3: PARTICIPACIÓN VARIEDADES DE CERVEZA ARTESANAL CHICAMOCHA



Chicamocha Rubia: Cerveza tipo Golden de color dorado refrescante y seca, de cuerpo ligero, sabor y aroma suave a malta, amargo moderado, ligeramente turbia. 3 semanas de maduración, 5% de alcohol.

Chicamocha Roja: Cerveza tipo Red, de color ámbar, afrutada, cuerpo medio, sabor y aroma a malta caramelo, amargo suave, ligeramente turbia. 3 semanas de maduración, 5% de alcohol.

⁶ Entendiendo cultura cervecera como el hábito de disfrutar del sabor de una cerveza de fina elaboración, generalmente para compartir en reuniones sociales.

Chicamocha Negra: Cerveza tipo Porter, color negro, cuerpo alto, sabor y aroma balanceados a malta tostada y chocolate, con notas ahumadas, amargo medio, espuma cremosa, ligeramente turbia. 3 semanas de maduración. 5% de alcohol.

Hasta el momento el 100% de la producción la comercializan en su propio bar llamado Chicamocha Pub. Sin embargo la estrategia de la empresa es expandirse hacia otros bares locales de la ciudad y así aumentar sus volúmenes de venta. La experiencia percibida por los emprendedores evidencia que el crecimiento de esta propuesta avanza lento debido al cambio de cultura que implica pasar de las cervezas industriales hacia esta nueva propuesta.

Actualmente las personas consideran a la cerveza como una bebida cuya función es amenizar reuniones sociales, pero aun no la conciben como una propuesta de degustación donde se aprecie más la forma de fabricación y los ambientes donde se consume. Es por esta razón que el consumo y la cultura cervecera se están implantando desde los pubs y bares donde se comercializa, además de esta forma es más productivo introducir la marca.

Actualmente se estima que el 60% de los consumidores de cerveza Chicamocha se convierten en clientes con repetición de compra; es decir que se sienten atraídos por la propuesta de la cultura cervecera o alguno de los elementos del ambiente del bar Chicamocha pub les atrae. Según los propietarios se involucran aspectos como el servicio la ambientación y desde luego la propuesta de los sabores diferentes de las cervezas Chicamocha.

1.3 Entrevista con representante de la Cervecería Bier Krug

Esta sesión se desarrolló en el principal punto de venta de la cervecería ubicado en el sitio conocido como el mercado campesino en la Mesa de Los Santos. Este lugar se caracteriza por ser un sitio donde llegan turistas y personas de

Bucaramanga principalmente los fines de semana, para disfrutar de los restaurantes y el ambiente campestre.

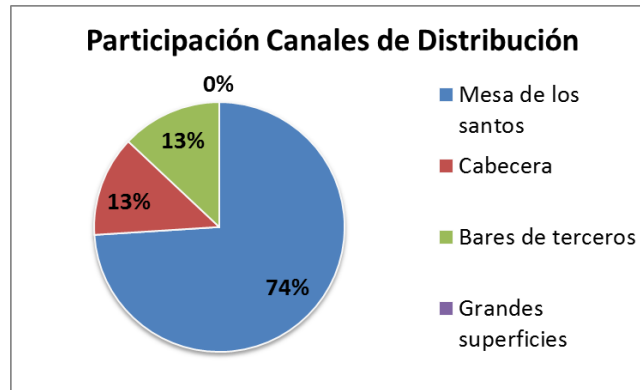
La persona que atendió la entrevista fue la señora Judith Niño representante legal y coordinadora comercial.

Esta cervecería Artesanal lleva 4 años en el mercado de Bucaramanga fue fundada por un ciudadano alemán. La experiencia para Bier Krug ha sido positiva desde el punto de vista del mercado dado que ha tenido una buena acogida. Al ubicarse en un punto donde confluyen clientes con el perfil de su mercado objetivo, (turistas y personas de estratos socioeconómicos altos) le genera una ventaja competitiva. Además estar ubicados en la Mesa de los Santos ha generado la impresión para el consumidor que la cerveza es un producto típico de esta región, motivando consecuentemente su consumo.

Si bien la planta de producción está en Piedecuesta la cervecería cuenta con dos puntos de venta uno ubicado en la Mesa de los Santos y el otro en la zona de Cabecera⁷ en Bucaramanga. Actualmente acaban de abrir un nuevo punto ubicado también en la Mesa de los Santos en el sitio conocido como la Mesa Redonda cerca al teleférico del Canal de Chicamocha. La cerveza Bierkrug también se distribuye en 19 bares de la ciudad de Bucaramanga sin embargo la mayoría de sus ventas se da en los puntos de venta directa.

⁷ Cabecera: Es una Zona de la ciudad de estratos altos y cuenta con un mercado de bares y restaurantes reconocidos.

GRAFICO 4: PARTICIPACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN CERVEZA ARTESANAL BIER KRUG



La cervecería Bier Krug actualmente está ofreciendo 6 tipos de cervezas y su producción promedio mensual es de 4.050 litros de cerveza.

Pliz: Cerveza rubia, suave aroma y sabor. 4.5% alcohol.

Festival: Cerveza roja con malta tipo Viena y sabor seco. 7% Alcohol

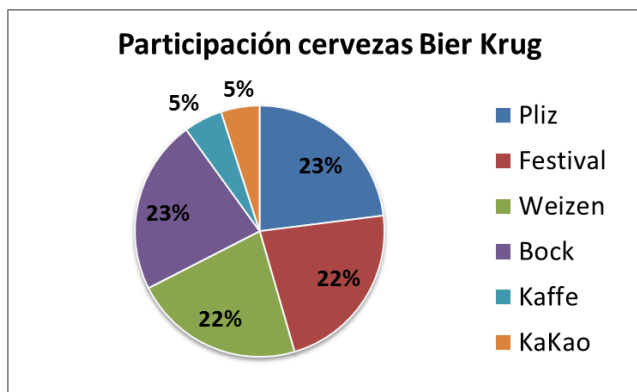
Weizen: Cerveza seca, cuerpo turbio y amarillo, hecha a base de trigo. 5% de alcohol.

Bock: Cerveza negra, sabor excepcional y cítrico al final por el lúpulo y malta que se fabrica. 11% alcohol.

Kaffe: Cerveza con sabor y aroma a café orgánico de la mesa de los Santos. 7% alcohol.

Kakao: Cerveza de color ámbar, aroma y sabor a chocolate. 5% alcohol.

GRAFICO 5: PARTICIPACIÓN VARIEDADES DE CERVEZA ARTESANAL BIER KRUG



En el anterior gráfico describe que las variedades más vendidas son la cerveza rubia, roja y negra, además de la cerveza elaborada en trigo que también tiene una importante participación.

El único ingrediente que no es importado es el agua, el lúpulo, las levaduras y demás componentes son importados desde la ciudad de Stuttgart en Alemania. La cerveza se presenta en envases de vidrio de 330 mililitros sin embargo para las cervezas de 11% de alcohol se ofrece en envases de 245 mililitros.

No hay un presupuesto establecido para la publicidad, el fundador de la cervecería piensa que la empresa está en etapa de introducción y es necesario estabilizar el modelo de negocio para posteriormente invertir en publicidad.

CONCLUSIONES ANÁLISIS DE OFERENTES

Como conclusiones de los oferentes de cerveza artesanal en la ciudad de Bucaramanga se tiene lo siguiente:

- La marca que más vende cerveza artesanal es la Cervecería Bier Krug con 4.050 Litros mensuales; seguida por la Bogotá Beer Company que registra un promedio mensual de 3.160 Litros y en tercer lugar está la Chicamocha Beer con un promedio de 80 litros/mes.
- Teniendo en cuenta que se consultó a las principales cervecerías artesanales conocidas en Bucaramanga se concluye que actualmente se comercializa un promedio de 7.300 litros de cerveza artesanal en Bucaramanga y su Área Metropolitana.
- Las tres cervecerías artesanales poseen un bar propio. En estos lugares registran la mayor parte de sus ventas totales además sirven como vitrina para dar a conocer sus marcas.
- Cada cervecería tiene 3 cervezas emblema que son la Rubia, Negra y Roja estas variedades son las más vendidas. En todos los casos la cerveza rubia tiene la mayor participación BBC (Cajicá miel 32%), Chicamocha (Chicamocha Rubia 50%), BierKrug (Pliz 23%).
- Las cervecerías locales Bier Krug y Chicamocha Beer son empresas jóvenes de menos de 6 años de creadas, aún están en la etapa de introducción al mercado.
- Los niveles de alcohol de la cerveza está en promedio en el 5% aunque se presentan casos de cervezas que contienen un 7%, 11% de alcohol (Cerveza Bock de Bier Krug).

- Todas las marcas se inspiran en elaborar cervezas de estilos clásicos europeos los cuales usan para su producción únicamente cebada malteada, agua y lúpulo, todos los insumos importados.
- La cervecería Bier Krug tiene un volumen de ventas superior por que al estar ubicados en la Mesa de los Santos se ha generado la impresión para el consumidor que la cerveza es un producto típico de esta región, motivando consecuentemente su consumo (una estrategia similar a la usada por la BBC en Bogotá).
- Estas cervecerías invierten muy poco en publicidad, se limitan únicamente a sitios web y redes sociales.

2. ANÁLISIS DE DEMANDANTES

Objetivo

Estudiar la conducta de los consumidores de cerveza, para determinar si estarían dispuestos a aceptar una nueva propuesta de cerveza artesanal en la ciudad de Bucaramanga.

Diseño de la investigación

Se trabajó una investigación descriptiva que permitió identificar la situación actual del mercado local, mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra poblacional que permitió evidenciar sus principales rasgos.

Tipo de Muestreo

El método de muestreo que se empleó fue un muestreo no probabilístico debido a que no todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos. Tomando como base estudios de mercados de otras fuentes⁸ se ha evidenciado que el potencial de mercado para la cerveza artesanal está en las personas con un poder adquisitivo alto por esta razón se utilizara un muestreo por cuotas.

Para el muestreo por cuotas se van a seleccionar grupos de personas representativas para la investigación así:

- Personas entre los 22 y 70 años (hombres y mujeres) consumidores habituales de cerveza, individuos con alto poder adquisitivo.
- Se incluirán estudiantes de universidades únicamente posgrados.

De acuerdo con el estudio desarrollado por el DANE⁹ en su informe para el cuarto trimestre del año 2012 para el Área Metropolitana de Bucaramanga se estimaron 73.464 personas ocupadas con estudios superiores completos. Se parte de esta información para determinar el tamaño de la población objetivo de estudio.

La fórmula para el cálculo del tamaño de muestra conociendo el tamaño de la población es:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2(n - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

⁸ • Prochile, Marzo de 2010. Estudio de mercado cerveza de malta Colombia. En este documento se hace un estudio de mercados que evidencia el potencial de la industria cervecera artesanal en el país; canales de comercialización, aspectos legales para su comercialización y distribución, situación arancelaria y regímenes impositivos.

⁹ DANE, Informes recopilatorios GEIH (Gran encuesta Integrada de hogares). Documento recopilado por la Cámara de comercio de Bucaramanga. Indicadores Santander [En Línea]. [Citado el 13 de Septiembre de 2013]. Disponible en <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/ocupadoseducativo.htm>

En donde:

- N = Tamaño de la población = 73.464
- Z = Para un nivel de confianza del 90% Z de $\alpha/2$ es igual a 1,645
- $p=q$ = Veracidad de la respuesta=0,5 se toma este valor por que se desconoce el nivel de veracidad y maximiza el tamaño
- D = Error máximo admisible 5%

Aplicando los datos a la ecuación nos arroja que se deben encuestar 270 personas.

2.1 RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

En una primera instancia se encontró que la muestra es equilibrada con respecto al género, el 51% de los encuestados fueron Hombres y el 49% son mujeres.

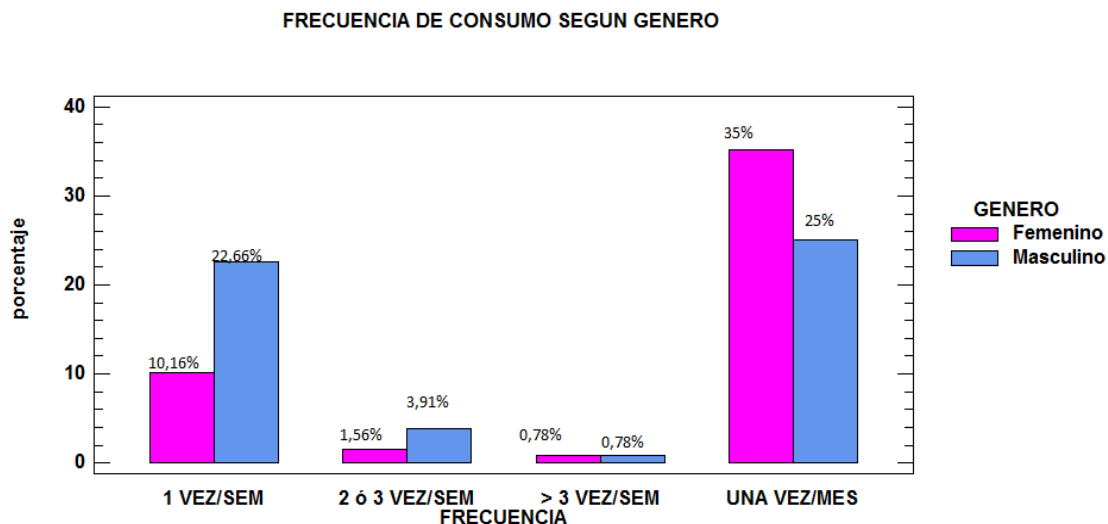
Además

- El promedio de edad de los encuestados es de 32,4 años.
- El 7,4% de los consumidores encuestados no consumen cerveza.
- El 83,2% de los consumidores de cerveza encuestados comprarían cerveza artesanal.
- El 9,6% de los encuestados consume cerveza artesanal

¿Con que frecuencia consume cerveza?

En la siguiente tabla se relaciona la proporción de frecuencia de consumo tanto de los hombres como las mujeres encuestadas. La mayoría de los encuestados (hombres 25% y mujeres 35%) consume cerveza por lo menos una vez al mes, seguido de la opción una vez a la semana con un 10% para las mujeres y un 22% para los hombres.

GRAFICO 6: FRECUENCIA DE CONSUMO SEGÚN GÉNERO

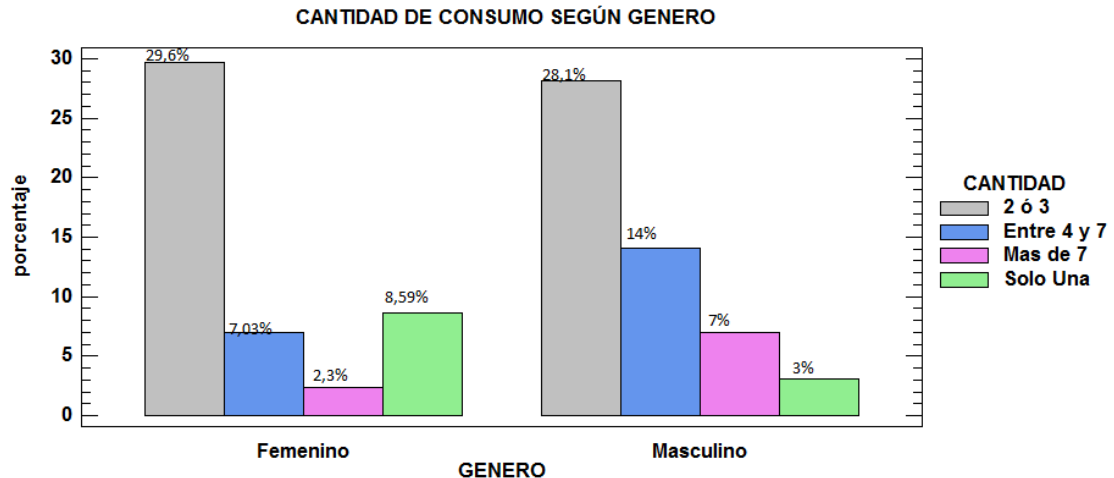


Estas cifras evidencian que la muestra no tiene por costumbre consumir cerveza diariamente; sin embargo el 32,8% de hombres y mujeres respondieron que consumen cerveza una vez por semana de esta manera es evidente que si hay un hábito de consumo establecido. El 22% de los hombres encuestados toma cerveza una vez a la semana, esto indica que son los que consumen con mayor frecuencia.

Cuando consume cerveza ud. Se toma

Una vez identificada la frecuencia de consumo esta pregunta analiza la cantidad de cerveza consumida cada vez que toman; el análisis de los datos se muestra según el género

GRAFICO 7: CANTIDAD DE CONSUMO SEGÚN GÉNERO

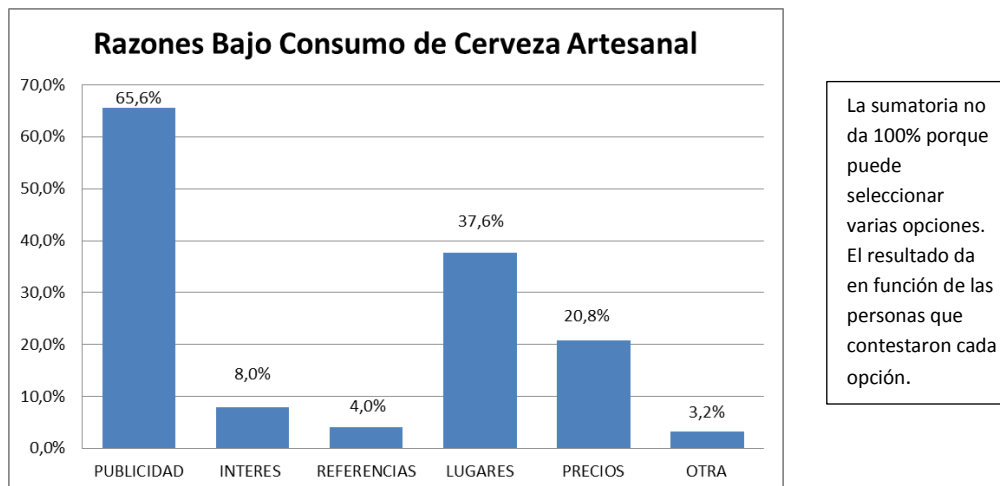


- El 58% de la población encuestada consume 2 ó 3 cervezas de este 58%; 30% son mujeres y el 29% son hombres.
- El 12% de los encuestados se toman solo una cerveza (8% mujeres, 4% hombres); luego entonces las mujeres son las que consumen en menor cantidad.
- Los que toman entre 4 y 7 cervezas representan un 21% (7% mujeres, 14% hombres) indicando que la población masculina toma mas cerveza.

¿Por que razones considera usted que la cerveza artesanal se consume menos? (Puede seleccionar varias)

Este interrogante ayuda a determinar la percepción que tienen los encuestados a cerca de las razones de bajo consumo de cerveza artesanal, en la siguiente gráfica se muestran los resultados:

GRAFICO 8: RAZONES BAJO CONSUMO CERVEZA ARTESANAL

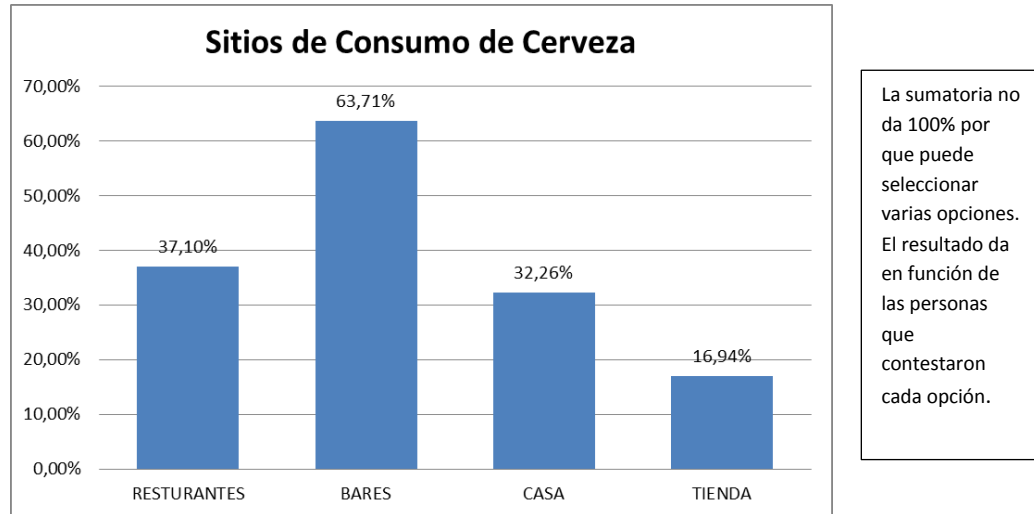


La percepción que tienen los encuestados es que falta publicidad por parte de las cervecerías artesanales, manifiestan que hay pocos lugares disponibles para la venta y consumo. El 21% de los encuestados afirmaron que los precios elevados son otro factor que desestimula el consumo.

¿Donde consume habitualmente la cerveza? (Puede seleccionar varias)

Este interrogante refleja cuales son los lugares que los encuestados frecuentan cuando consumen cerveza. La sumatoria de los porcentajes no da un 100% debido a que puede seleccionar varias respuestas; luego entonces cada opción releja la frecuencia con la que se seleccionó.

GRAFICO 9: SITIOS DE CONSUMO CERVEZA



La mayoría de los encuestados (63%) prefiere tomar su cerveza en bares. Las personas que frecuentan bares o restaurantes consumen cerveza en eventos sociales o de trabajo; esta tendencia coincide con estudios de terceros consultados en esta investigación.

El ambiente de un bar o restaurante es un factor que estimula el consumo, la musica, el servicio y adecuación de estos sitios favorecen el ambiente para los clientes.

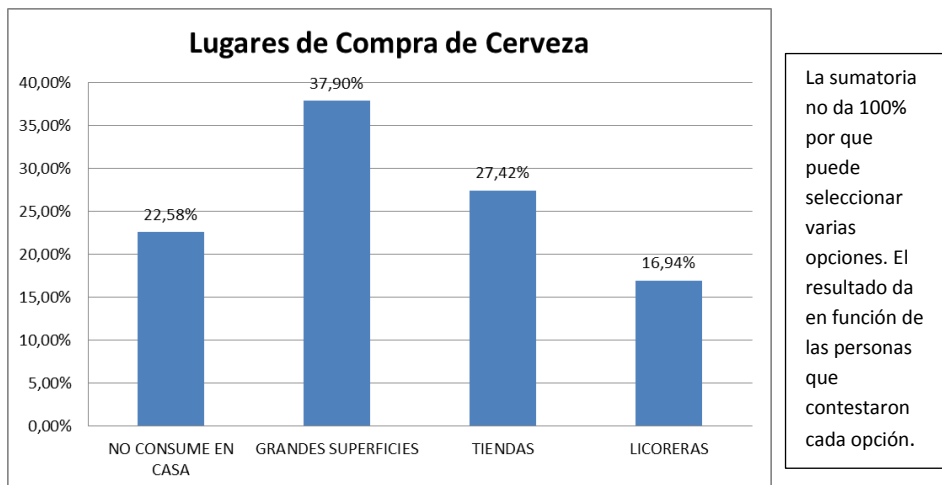
Hay otro grupo de consumidores; el 32% contestó que su casa también es un sitio de preferencia para tomar sus cervezas. Esto permite inferir que estas personas consumen la cerveza por un hábito motivado por el gusto por la bebida. La siguiente pregunta analiza donde compran la cerveza que llevan a casa.

El 16% de las personas contestaron que consumen su cerveza en tiendas de barrio. Para este caso llama la atención que ninguna de las personas que toman cerveza artesanal la consume en estos lugares.

¿Dónde compra habitualmente la cerveza que consume en casa? (Puede Seleccionar varias)

En esta pregunta se indagó a cerca de los sitios donde las personas compran la cerveza que llevan a su casa.

GRAFICO 10: LUGARES DE COMPRA DE CERVEZA

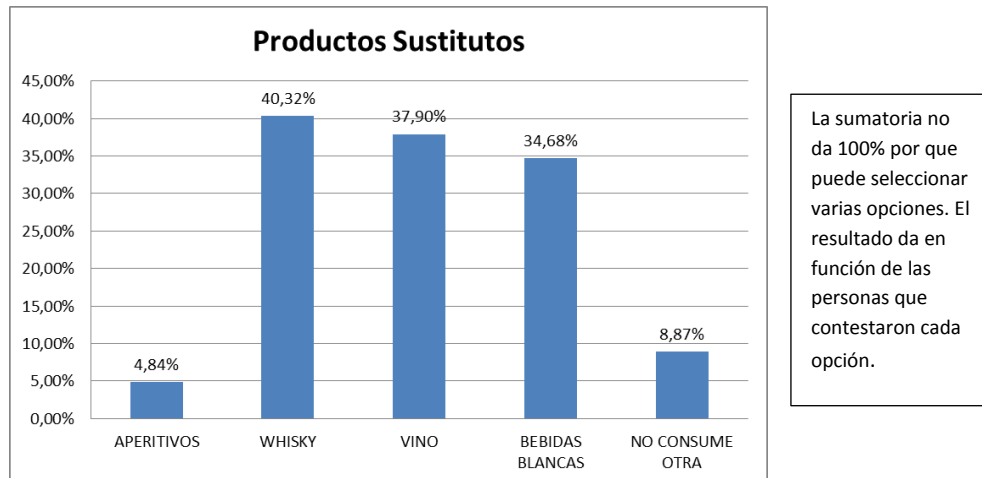


Se observa que la mayoría con un 38% frecuenta los supemercados de grandes superficies, sin embargo el 22% confirmo que no tiene por costumbre consumir cerveza en su hogar

¿Consume habitualmente otro tipo de bebida que contenga alcohol? (Puede seleccionar varias)

Esta pregunta se formuló para determinar cuales son los productos que sustituyen a la cerveza.

GRAFICO 11: PRODUCTOS SUSTITUTOS

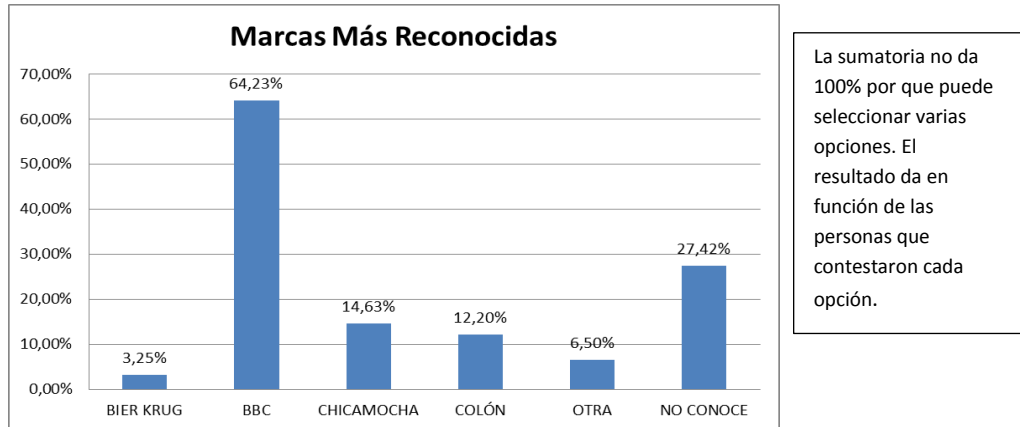


El whisky y el vino son las bebidas preferidas de los encuestados con un 40% y 38% respectivamente, este resultado se da debido a que la muestra de encuestados son personas de estratos socio economicos altos, porfesionales con ingresos altos. Las bebidas blancas como el aguardiente y vodka también tienen una participación importante con un 34%.

¿Cuáles de estas marcas de cerveza artesanal conoce usted? (Puede seleccionar varias)

Esta pregunta es de interés por que ayuda a identificar cuales marcas de cerveza son las mas reconocidas en las personas encuestadas.

GRAFICO 12: MARCAS MÁS RECONOCIDAS



La ventaja la tiene de lejos la cervecería Bogotá Beer Company; el 64% de las personas conoce esta marca, luego se encuentran las cervecerías Chicamocha, Colón y Bier Krug con un 15%, 12%, y 3% respectivamente. También es de resaltar que hay una porción importante de encuestados (27%) que admite no conocer ninguna marca de cerveza, este hecho concuerda con la apreciación que tienen los encuestados de que hace falta publicidad en este sector.

TABLA 1: FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Ficha Técnica de la Encuesta	
Nombre Proyecto	Estudio de mercados Cervecería artesanal
Fecha de realización trabajo de campo	Del 26 de Agosto 2013 al 23 de Septiembre de 2013
Fuente de financiación	Equipo investigador
Grupo Objetivo	Hombres y mujeres mayores de 22 Años profesionales de estratos socioeconómicos 3,4,5 y 6 del Área Metropolitana de Bucaramanga.
Diseño Muestral	Muestreo no probabilístico por cuotas
Marco muestral	Estudiantes egresados universidades UIS, UNAB.
Tamaño de la Muestra	270 personas
Técnica de recolección	Encuesta personal a grupos de personas
Cobertura geografía	Área Metropolitana de Bucaramanga
Margen de error y confiabilidad	Se toma un error del 5%, con un nivel de confianza del 90%

CONCLUSIONES ANÁLISIS DE DEMANDANTES

Según los resultados de la encuesta aplicada el perfil de consumidor de cerveza en Bucaramanga presenta estas características:

- Es una persona (hombre o mujer) con un promedio de edad de 32 años, profesional, consume principalmente cervezas industriales. A pesar de esto el 83% de los encuestados compraría cerveza artesanal.

- La mayoría consumen cerveza una vez a mes; una porción importante de la muestra consume cerveza habitualmente una vez a la semana. El género masculino toma cerveza con mayor frecuencia.
- Analizando las respuestas de cantidad de consumo se determinó que los hombres consumen más cerveza que las mujeres. Sin embargo el 58% de los encuestados (hombres y mujeres) consume 2 ó 3 cervezas en cada ocasión.
- Según la percepción de los encuestados la falta de publicidad y lugares de venta son las principales razones por las cuales el consumo de cerveza artesanal es menor.
- La mayoría de los encuestados prefiere tomar su cerveza en bares y restaurantes, en reuniones sociales; el ambiente y el servicio ofrecidos en estos sitios estimulan el consumo.
- El 32% de los encuestados compra cerveza para tomar en casa, la compran principalmente en supermercados de grandes superficies y tiendas de barrio.
- Las personas que toman cerveza artesanal no la compran en tiendas de barrio. Una razón es por que no es un canal de distribución estipulado; la cerveza artesanal se encuentra principalmente en bares y restaurantes.
- El whisky y el vino son las bebidas preferidas; este resultado se da debido a que la muestra de encuestados son personas de estratos socio económicos altos. Las bebidas blancas como el aguardiente y vodka también tienen una participación importante con un 34%.
- La Cervecería Bogotá Beer Company es la más conocida lleva una gran ventaja frente a otras marcas como Cervecería Chicamocha, Colón y Bier Krug.

El 27% de los encuestados manifiesta no conocer ninguna marca de cerveza artesanal.

- Si se tiene en cuenta que la mayoría de las personas comprarían cerveza artesanal, además que las principales razones por las cuales las personas no consumen cerveza artesanal son falta de publicidad y sitios de consumo, se avisa un panorama favorable para el proyecto.

2.2 CÁLCULO DE DEMANDA ACTUAL

De acuerdo con los resultados de la encuesta se puede determinar que la intención de compra es del 83%. Haciendo un análisis estadístico inferencial sobre el total de la población objeto de estudio, es posible determinar que la demanda potencial es de 60.975 potenciales compradores.

En la siguiente tabla se tomó las respuestas de frecuencia y cantidad de consumo de las personas que si comprarían cerveza artesanal (83%) para determinar la cantidad en litros demandada según estas variables.

Por ejemplo; para el caso de los que contestaron que toman solo una cerveza:

- Se dedujo que el 11.2% lo hace una vez al mes y el 1.41% consume una vez por semana.
- Estos valores se llevan al total de potenciales compradores para obtener el número de personas 6872 y 860 personas respectivamente.
- Enseguida se pasa el número de personas a el equivalente en litros/mes 2268 y 1135 para cada caso. De esta forma se hace en cada escenario y se obtiene un total 190.699 litros/mes.

- De este valor se extrae el 10% equivalente a las personas que toman cerveza artesanal actualmente según los resultados de la encuesta y de esta manera se obtiene una cifra mas aterrizada a la realidad para este caso 19.070 litros de demanda potencial.
- De estos 17.958 litros se extrae la oferta actual del mercado estimada en 8.000 litros y queda un espacio de 11.070 Litros/mes.
- De los 11.070 litros/mes disponibles, este proyecto aspira cubrir el 50% equivalente a 5.535 litros/mes; sobre este valor se trabajará el estudio técnico y financiero.

TABLA 2: CALCULO DE DEMANDA ACTUAL Y CANTIDAD A CUBRIR

CÁLCULO DE LA DEMANDA Y DE LA CANTIDAD A PRODUCIR						
PORCENTAJES PARA LOS QUE SI COMPRARÍAN	LOS QUE SI COMPRARIAN	una vez mes	una vez sem	2 ó 3 v/sem	mas de 3 v/sem	
	solo una	11.27%	1.41%	0.00%	0.00%	
	entre dos y tres cervezas	36.62%	16.20%	3.52%	0.70%	
	entre 4 y 7 cervezas	11.27%	8.45%	1.41%	0.00%	
	más de 7 cervezas	2.82%	4.23%	1.41%	0.70%	
	total porcentajes	61.98%	30.29%	6.34%	1.40%	100.0%
TOTAL POBLACIÓN N=	73464	PORCENTAJE QUE SI COMPRARÍA 83%				
POBLACIÓN QUE COMPRARÍA	60975					
TOTALES PERSONAS	solo una	6872	860	0	0	
	entre dos y tres cervezas	22329	9878	2146	427	
	entre 4 y 7 cervezas	6872	5152	860	0	
	más de 7 cervezas	1719	2579	860	427	
EQUIVALENTES EN LITROS AL MES	solo una	2268	1135	0	0	
	entre dos y tres cervezas	18421	32597	14166	4226	
	entre 4 y 7 cervezas	12472	37406	12484	0	
	más de 7 cervezas	3972	23832	15888	11832	
	TOTAL LITROS	37134	94971	42537	16057	190699
	TOTAL DEMANDA cerveza artesanal EN LITROS	19070				
DEMANDA ACTUAL CUBIERTA POR EL MERCADO EXISTENTE (en Litros)	8000	DEMANDA INSATISFECHA (LITROS)		11070	% DEM A SATISFACER	50%
					CANTIDAD A PRODUCIR (litros)	5535

3. REVISIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS

3.1 Informes recopilatorios DANE GEIH (Gran encuesta Integrada de hogares)¹⁰

Estos informes han sido citados por estudios desarrollados por la Cámara de Comercio y el Observatorio del mercado laboral de Bucaramanga los cuales se tomaron como base para extraer conclusiones sobre el mercado objetivo del presente estudio.

En la siguiente tabla se observa que en el último trimestre del 2012 estaban ocupadas más de 73mil personas con educación superior completa equivalentes al 13,3% del total de la población ocupada. Esta tendencia se ha venido incrementando desde años anteriores y se constituye en un indicador positivo teniendo en cuenta que este grupo de personas son los que conforman el mercado objetivo del proyecto.

TABLA 3: OCUPADOS POR NIVEL EDUCATIVO

Área Metropolitana de Bucaramanga

	IV Trimestre 2010	IV Trimestre 2011	IV Trimestre 2012	Variación % 2011 vs 2012
Primaria incompleta	42.849	43.285	44.051	1,8%
Primaria completa	71.360	82.175	70.526	-14,2%
Secundaria incompleta	88.867	92.180	91.218	-1,0%
Secundaria completa	143.536	145.367	151.822	4,4%
Superior incompleta	91.744	99.990	111.530	11,5%
Superior completa	69.826	73.076	73.464	0,5%
Ninguno	7.825	11.855	10.278	-13,3%
Total ocupados	516.007	547.928	552.889	0,9%

Fuente: DANE – GEIH

¹⁰ DANE, Informes recopilatorios GEIH (Gran encuesta Integrada de hogares). Documento recopilado por la Cámara de comercio de Bucaramanga. Indicadores Santander [En Línea]. [Citado el 13 de Septiembre de 2013]. Disponible en <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/ocupadoseducativo.htm>

También se encontró que el salario promedio de profesionales ocupados a nivel pregrado es de \$1.262.247 y para las ingenierías es de \$1.497.727. En posgrado está en \$2.042.000 para profesionales de todas las áreas y en \$3.337.000 para el caso de las ingenierías.

Una economía diversificada, con precios bajos, buena oferta educativa, un sector empresarial pujante y con mucha tradición han hecho que Bucaramanga sea la ciudad con los niveles de pobreza, de indigencia y de desigualdad más bajos de todo el país. Por lo menos estas son algunas de las conclusiones que destacan los expertos a cerca de la economía local logrando así un panorama muy alentador para el proyecto.

3.2 Estudio de mercados de la Integración SabMiller Bavaria

Basado en el estudio de mercados de la integración de SabMiller con Bavaria la cerveza se consume en situaciones sociales como almuerzos, comidas, aperitivos, fiestas y otras reuniones sociales trabajo y se presenta principalmente los fines de semana de jueves a domingo que es cuando la demanda se incrementa.

Además en Colombia no se evidencian claramente patrones de preferencias diferenciadas según color, grado de alcohol o procesos de fermentación; en Colombia los consumidores clasifican las cervezas en diversas calidades que no tienen nada que ver con los procesos de fabricación.

Para el consumidor colombiano la diferencia de calidades se refleja en los precios; esta variable es la que segmenta el mercado sin embargo el canal de comercialización es definitivo, la segregación de productos ofrecidos en canales

on-premise¹¹ coincide con la segmentación de los consumidores por disposición a pagar el cliente de HORECA (hoteles, bares, restaurantes), pertenece a un segmento de consumidores con una disposición a pagar elevada.

Los canales off-premise¹², como supermercados, comercializan una gama alta de cervezas. En contraste los establecimientos on-premise tienden a ofrecer subconjuntos particulares de la variedad de marcas de cervezas disponibles. Específicamente los establecimientos on-premise HORECA comercializan un grupo de cervezas premium.

En Colombia se comercializan cervezas rubias, rojas, y oscuras. Según fermentación la gran mayoría de cervezas vendidas en Colombia son lagers tipo Pilsen, pero hay también varios tipos de ales y otros tipos de lager.

3.3 Estudio de Mercados de la Cerveza en Colombia ProChile

Este estudio se contiene datos actualizados hasta el 2011 en el cual se identificó que existen unas 21 cervecerías artesanales siendo más reconocidas Palos de Morguer (Cervecería Colón) y Bogotá Beer Company las cuales nacieron en los años 1997 y 2000 respectivamente. Ambas cervecerías adoptaron como canales de distribución sus locales propios y en otros pubs, bares y restaurantes de las ciudades donde tienen presencia incluyendo Bucaramanga donde la Cervecería Bogotá Beer Company tiene una importante presencia.

¹¹ Canales on-premise: Son aquellos establecimientos en los que se realiza el consumo el sitio de la compra.

¹² Canales off-premise: Aquellos almacenes en los que se adquiere la cerveza y se proyecta consumir en otro lugar distinto al establecimiento.

Estas son las principales cifras de incremento en las producciones, lo cual da una expectativa del crecimiento del negocio:

- Cerveza Artesanal de Maos, que tiene un plan para alcanzar 5.000 litros anuales a final de año.
- Por su parte, 1516 montó una planta para producir 6.000 litros mensuales.
- En Tunja salió a finales del 2009 la marca Bruder que produce unos 2.000 litros mensuales.
- Duff Colombia, apunta a vender 150 mil botellas anuales de Duff.

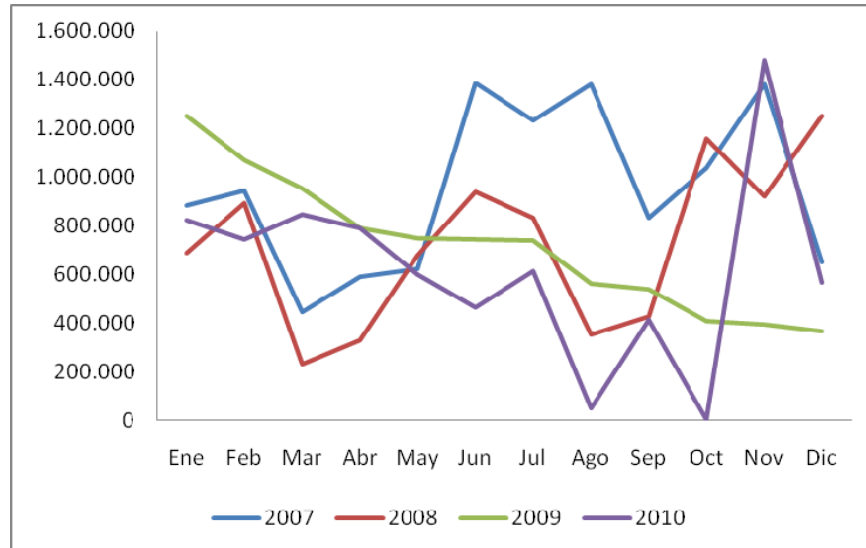
En Bucaramanga la Bogotá Beer Company está comercializando en promedio 3.160 litros de Cerveza artesanal al mes (ver estudio de Oferentes) además los 2.000 Litros mensuales producidos en Tunja dan una idea aterrizada sobre el volumen de ventas esperado para una nueva cerveza artesanal que se comercialice de forma masiva.

En cuanto a las formas de consumo se identificó que la cerveza artesanal se ha constituido en un elemento de segmentación de consumidores debido a que se ha convertido en un signo de status para las personas de estratos socioeconómicos altos y un elemento de consumo aspiracional¹³ para los segmentos de población medio.

Como se observa en el siguiente grafico el incremento en las ventas de cervezas importadas se da a partir del mes de septiembre a noviembre que según los importadores se da debido a llegada de las fiestas de fin de año, también hay un leve incremento de importaciones en la temporada de marzo a junio justo antes de las vacaciones de mitad de año.

¹³ El “consumo aspiracional”, no tiene que ver con necesidades sino con la pretensión de estatus, con la imagen idealizada de nosotros mismos y de cómo queremos que los otros nos vean.

GRAFICO 13: TEMPORADAS MAYOR DEMANDA/CONSUMO DE CERVEZA



Fuente: ProChile, Estudio de Mercados de la Cerveza en Colombia.

CONCLUSIONES ANÁLISIS FUENTES SECUNDARIAS

Las siguientes conclusiones muestran a la ventaja que tiene el mercado objetivo del proyecto cervecero así como la dinámica económica presente en el área de influencia del mismo. Además se presentan conclusiones referentes a estudios desarrollados con respecto al mercado de la cerveza en Colombia.

- El 13,3% de la población ocupada en el Área Metropolitana son profesionales con ingresos mensuales promedio mayores 1.262.000.

- Una economía diversificada, con precios bajos, buena oferta educativa, un sector empresarial pujante y con mucha tradición han hecho que Bucaramanga sea la ciudad con los niveles de pobreza, de indigencia y de desigualdad más bajos de todo el país.
- La cerveza se consume en situaciones sociales como almuerzos, comidas, aperitivos, fiestas y otras reuniones sociales trabajo y se presenta principalmente los fines de semana de jueves a domingo que es cuando la demanda se incrementa.
- Se identificó que la cerveza artesanal se ha constituido en un elemento de segmentación de consumidores debido a que se ha convertido en un signo de status para las personas de estratos socioeconómicos altos y un elemento de consumo aspiracional para los segmentos de población medio.
- En Colombia no se evidencian claramente patrones de preferencias diferenciadas según color, grado de alcohol o procesos de fermentación. Para el consumidor colombiano la diferencia de calidades se refleja en los precios.
- Los hoteles, bares, restaurantes comercializan principalmente pocas variedades de cervezas Premium. Las grandes superficies ofrecen mayores variedades de cervezas industriales e importadas.

4. CONCLUSIÓN ESTUDIO DE MERCADOS

Teniendo en cuenta las conclusiones del estudio de oferentes y demandantes así como la revisión de las fuentes secundarias se encuentra que el ambiente en el mercado de Bucaramanga y su Área Metropolitana es favorable.

El buen momento que atraviesa la economía local así como las altas tasas de ocupación de profesionales evidencian que hay una demanda disponible y con poder de compra.

En estos momentos en mercado es ampliamente dominado por las cervezas industriales esto se debe falta de cultura cervecera y la posición monopolística de la cervecería Bavaria. Sin embargo hablar de un mercado potencial de 11.070 litros de cerveza artesanal al mes es positivo. Actualmente la cervecería con mayor participación tiene en Bucaramanga vende 4200 litros/mes; la apuesta de este proyecto es tomar de los 11.070 litros mensuales disponibles el 50% para cubrir este espacio en el mercado estimado en 5.535 L/mes.

Actualmente solo hay tres empresas con poco tiempo en el mercado que está produciendo cerveza en condiciones similares, sin embargo la presencia de estas marcas no es suficiente para satisfacer la demanda, por lo menos esa es la conclusión de los resultados estadísticos. Según los resultados de las encuestas realizadas el 83% de los clientes potenciales comprarían cerveza artesanal; las razones por las que no consumen en su mayoría se deben a la falta de publicidad de las marcas así como la poca disponibilidad del producto en sitios de compra. Otro aspecto encontrado es que una porción importante de encuestados manifiesta no conocer ninguna

marca de cerveza artesanal, este aspecto es lógico al observar las modestas inversiones en materia de publicidad.

A pesar de que las personas no están familiarizadas con las costumbres de la cultura cervecera si se denota un hábito de consumo a explotar. Esto se afirma porque la mayoría de los consultados consume su cerveza en bares y restaurantes. Para el consumidor la cerveza debe reflejar un valor agregado asociado a factores externos al proceso de fabricación; por ejemplo que se asocie con rasgos de la cultura local en el caso de la Cervecería BBC y Bier Krug estos han sido factores que generan vínculos emocionales con el cliente y estimulan el consumo.

Lo anterior refleja que hay variables cruciales que se pueden mejorar y controlar dentro del proyecto, estas son el posicionamiento de la marca brindando una oferta de valor emocional para el cliente, ofreciéndolo en ambientes agradables para el consumo. Es vital estimular los hábitos de la cultura cervecera con el apoyo de publicidad y un sitio de consumo que atraiga al consumidor. El posicionamiento debe ser rápido si se tiene en cuenta que ya hay marcas locales que hacen presencia, esto sugiere una inversión inicial cuantiosa en el punto de consumo y campañas publicitarias.

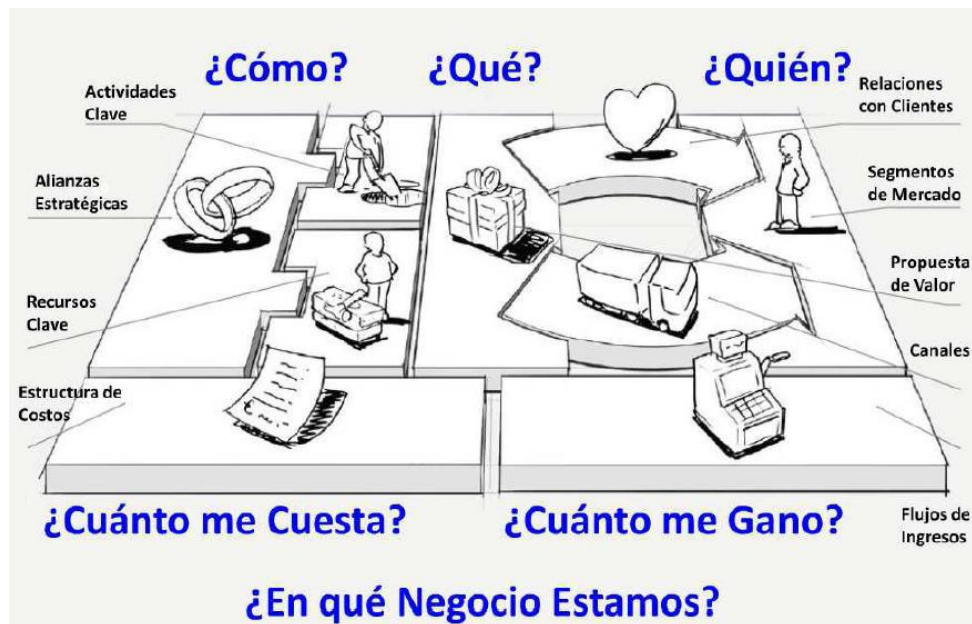
II. LINEAMIENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS

OBJETIVO

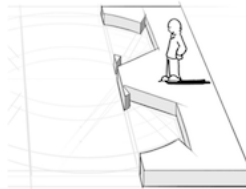
Proporcionar las pautas de un modelo de negocio eficaz que soporte la estrategia de la cervecería artesanal, tomando como base los resultados del estudio de mercados.

METODOLOGÍA

La propuesta de negocio se va a trabajar bajo el modelo CANVAS es una metodología que apunta a trabajar en nueve bloques esenciales para toda empresa o proyecto hasta encontrar un modelo sustentable que genere valor para crear un negocio exitoso.



1. CLIENTES O SEGMENTOS DE CLIENTES A ATENDER

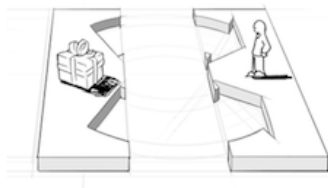


Profesionales mayores de 24 años de estratos 4, 5,6, con alto poder adquisitivo en busca de una experiencia nueva en cervezas artesanales.

MERCADOS ATENDIDOS

La cerveza se comercializará en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana y se extenderá a otros municipios siempre y cuando exista una demanda sostenible. Se distribuirá en su bar propio igualmente en bares, restaurantes y expendios de licores buscando la mayor disponibilidad para el cliente.

2. OFERTA O PROPUESTA DE VALOR



La propuesta de valor son los elementos diferenciadores que hacen que este proyecto se diferencie de otras marcas de cerveza. El estudio de mercados detectó que las cervecerías artesanales están invirtiendo modestos presupuestos en publicidad, esto concuerda con la percepción que tienen los encuestados los

cuales en su mayoría expresaron que la publicidad y la falta de lugares de venta son variables que desestimulan el consumo del producto.

Además se encontró que es necesario que la marca establezca un vínculo emocional con el cliente, las cervecerías con mayor participación en el mercado metropolitano son las que explotan elementos como la tradición e imagen de una cerveza local estimulando un sentido de pertenencia hacia la marca. Por ello la oferta de valor se enfocará en enfatizar estos aspectos principalmente y de esta forma sacar ventaja de las actuales propuestas que hay en el mercado.

Inversión en publicidad

Se desarrollará un plan de publicidad y medios que lleve el mensaje al mercado objetivo trabajando con un presupuesto razonable, los objetivos del plan deben orientarse a:

- Generar un recordación de marca superior al 50%
- Generar cultura cervecera
- Estimular vínculo emocional hacia el producto

Estos objetivos deben medirse con indicadores de gestión que muestren el grado de alcance de cada uno de ellos, no se trata de invertir cuantiosas sumas de dinero en publicidad, si no de rentabilizar al máximo el presupuesto.

Amplios canales de distribución

El plan de publicidad va a informarle al cliente que la propuesta es diferente y puede satisfacer sus necesidades buscando generar una expectativa. Los canales de distribución deben funcionar de tal forma que cuando la expectativa se genere y el cliente quiera encontrar el producto, se tenga la disposición y cantidad ideal para garantizar la venta.

Por esta razón es vital que se distribuya la cerveza en sitios estratégicos donde los clientes puedan encontrarla. En los estudios desarrollados se encontró que el

mercado objetivo acude a bares, pubs y restaurantes para consumir su bebida; compra la cerveza en supermercados de grandes superficies, es por eso que se debe desarrollar una estrategia para llevar el producto a los lugares de venta adecuados. Este proceso estratégico buscará satisfacer los siguientes objetivos:

- Identificación de los principales puntos de consumo del Área Metropolitana de Bucaramanga
- Desarrollar alianzas y relaciones comerciales con estos distribuidores
- Diseñar rutas y establecer frecuencia de visitas para garantizar disponibilidad de producto

La distribución debe ser un área de la cervecería, es un proceso vital por ello no se contempla tercerizarla, se debe constituir en un elemento de fidelización con los distribuidores finales.

Desarrollar vínculo emocional con el cliente

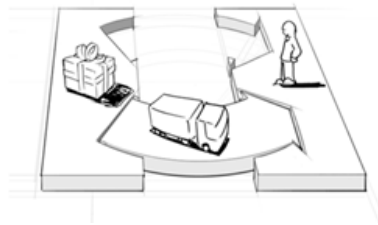
Este aspecto se apoya en el desarrollo del plan de publicidad y su único objetivo es lograr que las personas del Área Metropolitana de Bucaramanga sientan como una marca propia a la Cervecería Artesanal de Santander reconociéndola por producir cerveza hecha en Santander pero con la rigurosidad que exigen los estándares de producción internacional; con un sabor diferencial a una cerveza industrial, hecha con los estilos clásicos europeos pero al alcance de la gente, fácil de encontrar y de comprar.

Sabor competitivo

Indiscutiblemente el sabor es un factor importante en el éxito de la propuesta por ello el área de producción debe enfocarse no solo en garantizar volúmenes de producción con eficiencias al máximo, si no de elaborar un producto competitivo de acuerdo con los exigentes estándares de la industria por ello se busca alcanzar estos objetivos:

- Acudir a encuentros con expertos maestros cerveceros que apoyen el proceso de producción
- Importar materias primas de la mejor calidad
- Fortalecer la innovación en procesos de desarrollo del producto
- Realizar continuo seguimiento a los estándares e indicadores de calidad en la producción así como la opinión del cliente final

3. CANALES DE COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA



Canales de Comunicación

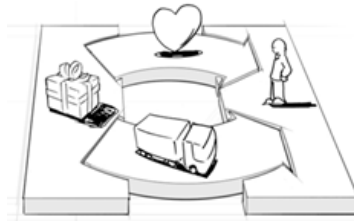
Campañas publicitarias en medios masivos y de costos razonables como publicaciones en la prensa, carteles; afiches, vallas; a través de la fuerza de ventas, propaganda en estaciones de radio masivas, lanzamientos en bares y eventos simultáneamente con participación activa en las redes sociales.

En este aspecto se le dará prioridad a los canales de comunicación que tengan mayor exposición para el mercado objetivo como lo son las publicaciones en la prensa, eventos y publicidad radial.

Canales de Distribución

Se desarrollará manera directa por medio de órdenes de pedido y entrega inmediata directa al cliente en plazas como pubs, bares, restaurantes, licoreras, expendios, supermercados buscando la mayor disponibilidad para el cliente.

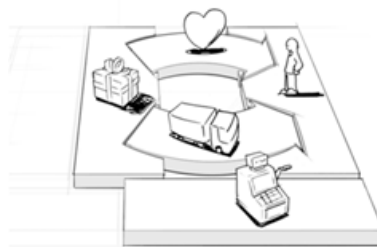
4. RELACIONES CON LOS CLIENTES



Se implementará una asistencia personalizada buscando la mayor interacción y comunicación en doble vía cliente- distribuidor-empresa de esta forma asegurar la calidad en la relación. Es importante cultivar este componente puesto que en la medida en que se establezcan lazos de confianza con clientes y puntos de consumo se afianzará la fidelización de marca.

Para lograr este efecto será vital el apoyo del plan de publicidad y mercadeo que vincule al cliente final con la propuesta de valor.

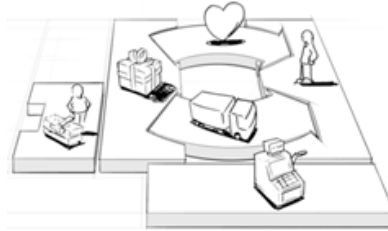
5. FUENTES DE INGRESOS



Los ingresos se obtendrán de las ventas. Entre más bares y puntos de consumo se logre distribuir mayores serán los ingresos. El mercado y el consumo crece conforme la cultura cervecera se va masificando.

6. RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR (Económicos y Financieros,

Competitivos, Procesos Internos, humanos y capacidades organizacionales, Información y Tics



RECURSOS: Se requieren recursos económicos y financieros, recursos humanos, técnicas de producción, infraestructura física (planta de producción y sitio de venta al público), equipos de transporte, bases de datos clientes

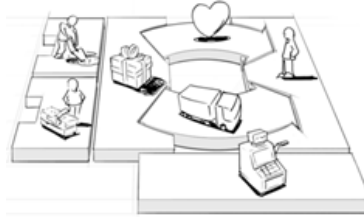
CAPACIDADES: Rentabilidad, Liquidez, apalancamiento financiero, creación de valor, capacidad de participación en el mercado, capacidad de satisfacción del cliente, eficiencia y eficacia, capacidad de planta, capacidad de innovación, capacidad de uso de la información.

TECNOLOGÍAS UTILIZADAS EN LA PRODUCCIÓN QUE HAGA PARTE INTEGRAL DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO (Tales como materiales, componentes, técnicas, plataformas tecnológicas, modalidades etc.

Técnicas de producción cerveceras artesanales que contribuyan a la obtención de un sabor único y diferencial a base de ingredientes puros (Cebada malteada, lúpulo y agua) como los tienen las cervezas clásicas europeas, para ello se contará con la ayuda de expertos químicos y maestros cerveceros que desarrollen y controlen los estándares de calidad de la industria.

El sabor es una variable sensible para el consumidor, es un objetivo estratégico del departamento técnico producir una cerveza en las condiciones físico químicas óptimas que cumplan con los estándares de calidad de la industria.

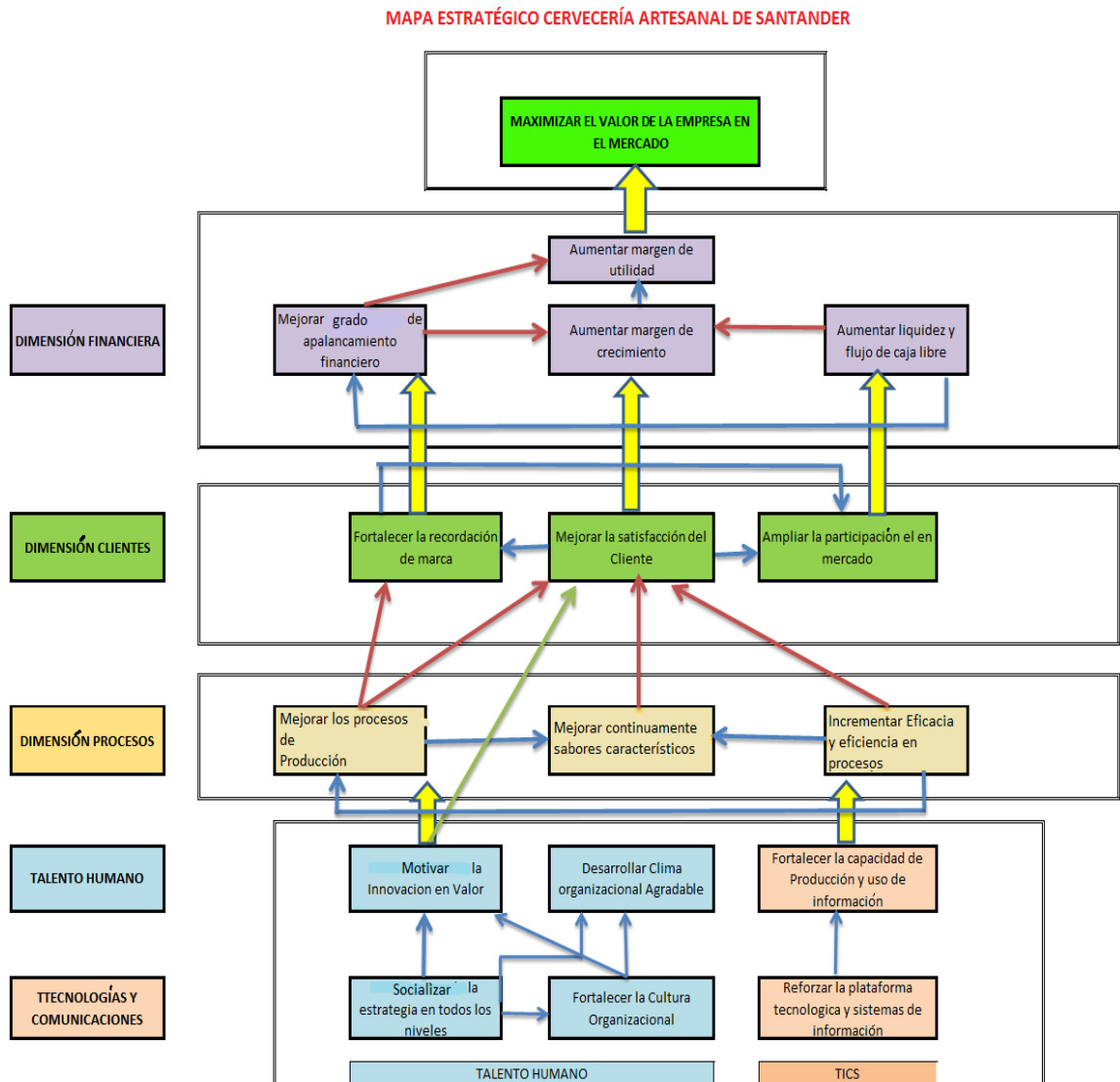
7. ACTIVIDADES PROCESOS PRIMARIOS O MISIONALES



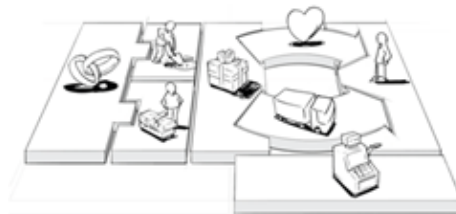
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL NEGOCIO. Conjunto de variables vitales para el éxito del negocio.

Se elaboró un mapa estratégico para la Cervecería Artesanal de Santander en el cual se diagramaron los objetivos estratégicos según las dimensiones de la organización las flechas delgadas de que van desde la base del mapa hasta llegar al objetivo máximo representan la relación de causalidad de como un objetivo contribuye a que se logren otros y de esta manera llegar a la cumbre que es la maximización de la empresa en el mercado

GRAFICO 14: MAPA ESTRATÉGICO CERVECERÍA ARTESANAL DE SANTANDER



8. SOCIEDADES CLAVE



Con miras a incrementar la participación en el mercado así como la disponibilidad del producto es importante desarrollar alianzas estratégicas con los distribuidores y bares de la ciudad.

La política de mercadeo y publicidad debe generar la expectativa para el consumidor, es por esta razón que estas alianzas deben favorecer la disponibilidad de la cerveza en varios puntos de venta. Para ello se desarrollará un plan de mercadeo estimule estas alianzas.

9. ESTRUCTURA DE COSTOS



La publicidad, la logística de distribución, el sitio de venta y las labores de producción seguramente son las actividades que demandan más capital sin embargo en esta parte del estudio no se tienen las herramientas para dar una estructura de costos veraz. Esto dependerá de los resultados que arroje el estudio técnico y financiero el cual se desarrollará en la segunda fase de este estudio.

CONCLUSIÓN MODELO DE NEGOCIO CANVAS

En la medida en que se cumpla los objetivos estratégicos formulados en este modelo de negocio así como la propuesta de valor aumentarán las probabilidades de éxito del negocio puesto que la propuesta fue elaborada con base en el estudio de mercado previo recogiendo la opinión de clientes y oferentes a través de fuentes primarias por esta razón de su aplicación depende la maximización del valor de la empresa en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Establecer instrumentos de control que permitan evaluar la estrategia, por ejemplo nivel de participación en el mercado, recordación de marca, satisfacción al consumidor, entre otros.
- Adelantar gestiones para estar al día con los requisitos legales, fitosanitarios e impositivos establecidos por el gobierno, de su cumplimiento depende la permanencia del proyecto.
- Es importante alinear los procesos internos a las normas de calidad buscando la eficiencia en procesos con miras a la certificación.
- Generar convenios para que los estudiantes de la UIS puedan hacer prácticas en las distintas áreas buscando consolidar una relación gana-gana.

BIBLIOGRAFÍA

- PRO CHILE. Estudio de Mercado Cerveza de malta Colombia.
- FEDESARROLLO. La industria de licores en Colombia. Estudio Elaborado para la Industria Internacional. Luis Alberto Zuleta J. Lino Jaramillo G.
- DANTUR, Mario Alejo Dr. Antonio Mario Fortuna. Estudio de mercado para la organización de una PYME de bases biotecnológicas: Cerveza de elaboración artesanal. Año 2006
- REVISTA CATERING; Edición No. 29. Francisco Cardona. Cerveza Artesanal un Mercado que sube como Espuma.
- DANE, Informes recopilatorios GEIH (Gran encuesta Integrada de hogares). Documento recopilado por la Cámara de comercio de Bucaramanga. Disponible en http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/ocupado_seducativo.htm.
- Club de las Grandes Cervezas del Mundo. Tipos de Cerveza. Disponible en Internet <http://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/tipos-de-cerveza>

ANEXO A: ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS HÁBITOS DE CONSUMO DE CERVEZA

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS HABITOS DE CONSUMO DE CERVEZA. ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES UIS

Esta encuesta es un ejercicio académico cuyo objetivo es estudiar la cultura y hábitos de compra y consumo de cerveza en la ciudad de Bucaramanga. Por favor seleccione la opción que más se ajuste a sus hábitos de consumo.

SEXO: Masculino _____ Femenino _____ EDAD: _____

1. ¿Usted consume cerveza?
 - a. Si
 - b. No

**Si su respuesta es NO, finaliza la encuesta.
Gracias por su colaboración.**
 2. ¿Con que frecuencia consume cerveza?
 - a. 1 vez al mes
 - b. 1 vez a la semana
 - c. 2 o 3 veces a la semana
 - d. Más de 3 veces a la semana
 3. ¿Qué tipo de cerveza consume habitualmente?
 - a. Cerveza industrial (Cervezas reconocidas)
 - b. Cerveza Artesanal (Cervezas más elaboradas)
 4. Cuando consume cerveza Ud. se toma
 - a. Solo una
 - b. Entre 2 y 3 Cervezas
 - c. Entre 4 y 7 Cervezas
 - d. Más de 7 Cervezas
 5. ¿Usted compraría cerveza artesanal?
 - a. Si
 - b. No
 6. ¿Porque razones considera usted que la cerveza artesanal se consume menos? (Puede seleccionar varias)
 - a. Falta de publicidad de cervezas que están en el mercado
 - b. Falta de interés por el producto
 - c. Por malas referencias
 - d. Faltan lugares de venta
 - e. Precios elevados
 - f. Otra, ¿Cuál? _____
 7. ¿Dónde consume habitualmente la cerveza? (Puede seleccionar varias)
 - a. Restaurantes
 - b. Bares
 - c. Casa
 - d. Tiendas de barrio
 - e. Otro ¿Cuál? _____
 8. ¿Dónde compra habitualmente la cerveza que consume en casa?
 - a. No consumo cerveza en casa
 - b. Supermercados de grandes superficies
 - c. Tiendas de barrio
 - d. Licorerías
 - e. Otro, ¿Cuál? _____
 9. ¿Consume habitualmente otro tipo de bebida que contenga alcohol? (Puede seleccionar varias)
 - a. Aperitivos
 - b. Whisky
 - c. Vino
 - d. Bebidas blancas (Aguardiente, Vodka, Tequila)
 - e. No consumo otro tipo de bebida
 10. ¿Cuáles de estas marcas de cerveza artesanal conoce usted? (Puede seleccionar varias)
 - a. Bier Krug
 - b. Bogotá Beer Company
 - c. Chicamocha Beer
 - d. Colón
 - e. Otra, ¿Cuál? _____
 - f. No conozco ninguna
- GRACIAS POR SU COLABORACION!**