

PLAN DE MERCADEO

PLAN DE MERCADEO PARA LA MARCA BUDWEISER

**DAVID MAURICIO GUERRERO REALPE
MARÍA CAMILA MENDOZA RUBIO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MERCADEO
SANTIAGO DE CALI
2026**

PLAN DE MERCADEO

PLAN DE MERCADEO PARA LA MARCA BUDWEISER

**DAVID MAURICIO GUERRERO REALPE
MARÍA CAMILA MENDOZA RUBIO**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN MERCADEO**

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO: CARLOS ALBERTO BOTERO ROLDÁN

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MERCADEO
SANTIAGO DE CALI
2026**

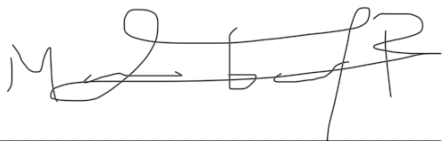
Santiago de Cali, 21 de septiembre de 2026

Doctor
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

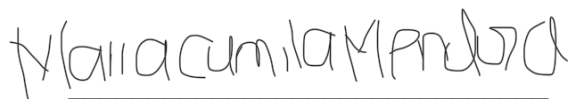
Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “**Plan de mercadeo para la marca Budweiser**”.

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



David Mauricio Guerrero Realpe
C.C. 1085248255



María Camila Mendoza Rubio
C.C. 1144174323

Santiago de Cali, 21 de septiembre de 2026

Doctor
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle que, en mi calidad de director de trabajo de grado, he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “**Plan de mercadeo para la marca Budweiser**”, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana David Mauricio Guerrero Realpe, C.C. 1085248255, y María Camila Mendoza Rubio, C.C. 1144174323, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,

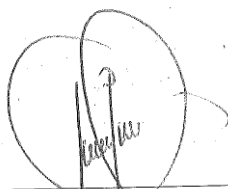
Carlos Alberto Botero Roldán
Director del Trabajo de Grado

Artículo 23 de la Resolución N.º 13 de julio 6 de 1946

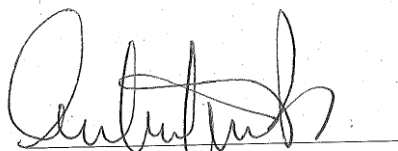
del Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

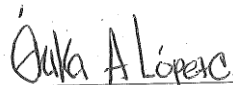
“PLAN DE MERCADEO PARA LA MARCA BUDWISER”. Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Mercadeo.



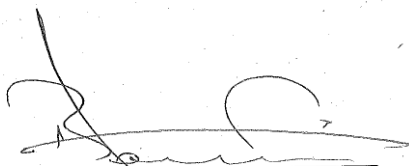
Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Estefanía Vélez Rivas
Directora Maestría en Mercadeo



Erika Alejandra Lopez Castaño
Jurado



Carlos Alberto Bótero Roldan
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 27 mayo de 2026

Contenido

	Pág.
Lista de tablas.....	10
Lista de figuras.....	11
Lista de anexos.....	12
Resumen.....	13
Abstract.....	14
1. Análisis situacional.....	15
1.1 Análisis de la empresa.....	15
1.1.1 Reseña histórica.....	17
1.1.2 Misión.....	18
1.1.3 Visión.....	18
1.1.4 Principios.....	19
1.1.5 Objetivos.....	19
1.1.6 Estructura actual de la organización.....	20
1.2 Análisis del mercado.....	21
1.2.1 Análisis del macroentorno.....	21
1.2.2 Análisis de la industria.....	31
1.2.2.1 Marcas internacionales en la industria cervecera.....	33
1.3 Análisis de competencia.....	34
1.3.1 Benchmarking.....	39
1.4 Análisis de los segmentos.....	46
1.4.1 Caracterización de los clientes.....	46
1.4.1.1 Reconocimiento de los clientes objetivo.....	47
1.4.1.2 Jóvenes entre 18 y 29 años.....	47
1.4.1.3 Adultos entre 30 y 49 años.....	48
1.4.1.4 Tiendas sociales, bares, discotecas y eventos.....	49
1.4.2 Investigación de mercados.....	52
1.4.2.1 Formulación del problema y oportunidad.....	52
1.4.2.2 Definición del objetivo general.....	53
1.4.2.3 Tipo de investigación.....	53

1.5 Análisis organizacional.....	67
1.5.1 Principios.....	67
1.5.2 Portafolio.....	69
1.5.3 Estructura y procesos.....	69
1.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	71
1.6.1 Amenaza de entrada.....	72
1.6.1.1 Economía de escala por parte de la oferta.....	72
1.6.1.2 Beneficios de escala por parte de la demanda.....	72
1.6.1.3 Requisitos de capital.....	72
1.6.1.4 Acceso desigual a los canales de distribución.....	73
1.6.1.5 Política restrictiva del gobierno.....	73
1.6.2 La influencia de los proveedores.....	74
1.6.2.1 Concentración de proveedores.....	74
1.6.2.2 Costos del cambio de industria.....	74
1.6.2.3 Productos diferenciados.....	74
1.6.2.4 Los productos del proveedor tienen pocos o ningún sustituto.....	74
1.6.2.5 Amenaza creíble de la integración hacia delante.....	75
1.6.2.6 Conclusión.....	75
1.6.3 El poder de los compradores.....	75
1.6.3.1 Concentración de clientes.....	75
1.6.3.2 Productos diferenciados.....	75
1.6.3.3 Costos del cambio de industria.....	76
1.6.3.4 Amenaza creíble de la integración hacia atrás.....	76
1.6.3.5 Conclusión.....	76
1.6.4 Productos sustitutos.....	76
1.6.4.1 Rivalidad entre los competidores existentes.....	77
1.6.4.2 Costos fijos elevados.....	77
1.6.4.3 Muchos competidores con tamaño y poder muy similares.....	77
1.6.4.4 Diversidad en los enfoques de los rivales.....	78
1.6.4.5 Conclusión.....	78
1.6.4.6 Complementos.....	78

2. Análisis DOFA.....	79
2.1 Estrategia FO.....	80
2.2 Estrategia DO.....	80
2.3 Estrategia FA.....	80
2.4 Estrategia DA.....	80
2.5 Estrategia de matriz de Ansoff.....	81
3. Plan de acción.....	82
4. Cronograma.....	91
5. Presupuesto de marketing.....	98
5.1 Inversión única.....	99
5.2 Negociaciones.....	99
6. Conclusiones.....	106
7. Referencias.....	108
8. Anexos.....	113

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Participación del volumen de Cervezas por Subcanal.....	50
Tabla 2. Factor nueva cerveza – Contenido calórico.....	58
Tabla 3. Factor nueva cerveza – Envase mayor cantidad.....	58
Tabla 4. Factor nueva cerveza – Diseño etiqueta.....	58
Tabla 5. Factor nueva cerveza – Marca ecológica.....	59
Tabla 6. Factor nueva cerveza – Mayor grados de alcohol.....	59
Tabla 7. Factor nueva cerveza – Reconocimiento de marca.....	60
Tabla 8. Factor nueva cerveza – Menor precio.....	60
Tabla 9. Preferencia de bebida por edad.....	60
Tabla 10. Frecuencia consumo por género.....	62
Tabla 11. Frecuencia consumo por rango edad.....	63
Tabla 12. Información sobre categorías de productos.....	69
Tabla 13. Presupuesto de inversión única.....	99
Tabla 14. Presupuesto de negociaciones canal OFF trade.....	100
Tabla 15. Presupuesto canal ON trade.....	100
Tabla 16. Presupuesto de medios tradicionales (ATL).....	103
Tabla 17. Presupuesto de medios digitales.....	103
Tabla 18. Presupuesto BTL.....	104
Tabla 19. Consolidado del presupuesto de marketing.....	104

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Mapa del municipio de Tocancipá.....	16
Figura 2. Participación en el mercado total cervezas Bavaria vs CCC.....	35
Figura 3. Participación en el mercado total cervezas internacionales vs Heineken y Budweiser.....	35
Figura 4. Participación de Mercado de Cervezas en Colombia por empresa.....	35
Figura 5. Participación de Mercado de Cervezas internacionales de la competencia en Colombia por Marca.....	35
Figura 6. Participación del volumen de Cervezas en Colombia por canal.....	50
Figura 7. Recuento encuestados.....	55
Figura 8. Información encuestados.....	55
Figura 9. Frecuencia de consumo de cerveza.....	56
Figura 10. Actividad comercial.....	57
Figura 11. Preferencia consumo de cerveza.....	57
Figura 12. Porcentaje de alcohol determinante al elegir una cerveza.....	61
Figura 13. Factor cambio nueva cerveza – Envase de mayor cantidad.....	62
Figura 14. Atributo de elección – Reconocimiento de marca.....	64
Figura 15. Atributo de elección – Oferta.....	65
Figura 16. Atributos elección de cerveza – Precio.....	66

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Matriz DOFA.....	113

Resumen

El presente trabajo de grado desarrolla un plan de mercadeo para la marca Budweiser, perteneciente al portafolio internacional de Bavaria (AB InBev), con el propósito de incrementar su consumo en la gerencia de Tocancipá, Cundinamarca, un mercado de carácter mayoritariamente rural en el que predominan las marcas nacionales de menor precio. A partir de un análisis situacional que abarca la empresa, el macroentorno (PESTEL), la industria cervecera, la competencia, el benchmarking y las cinco fuerzas de Porter, el diagnóstico se complementó con una investigación cuantitativa de tipo descriptivo aplicada a 117 consumidores, orientada a identificar patrones de consumo, frecuencia de compra y atributos de elección de marca. Los resultados evidencian que el consumo se concentra en espacios de socialización y en fines de semana, que la disponibilidad y la visibilidad en el punto de venta son determinantes en la decisión de compra y que no existen diferencias significativas en el consumo por edad o género. Con base en la matriz DOFA cruzada y la matriz de Ansoff, se formula un plan de acción que integra estrategias en los canales ON trade y OFF trade, medios tradicionales, BTL y digitales, acompañado de un cronograma anual, un presupuesto de COP 3.221 millones e indicadores de seguimiento. Se proyecta un incremento del 15 % en las ventas (67.600 hectolitros) y un retorno sobre la inversión de 4,17, lo que evidencia la viabilidad del plan para fortalecer el posicionamiento y la participación de Budweiser en la zona.

Palabras clave: plan de mercadeo, Budweiser, cerveza premium, trade marketing, comportamiento del consumidor

Abstract

This thesis develops a marketing plan for the Budweiser brand, part of the international portfolio of Bavaria (AB InBev), aimed at increasing its consumption in the Tocancipá sales territory in Cundinamarca, Colombia, a predominantly rural market dominated by lower-priced domestic brands. Based on a situational analysis covering the company, the macro-environment (PESTEL), the brewing industry, competitors, benchmarking and Porter's five forces, the diagnosis was complemented by a descriptive quantitative survey of 117 consumers designed to identify consumption patterns, purchase frequency and brand choice attributes. The results show that consumption is concentrated in social settings and on weekends, that product availability and visibility at the point of sale are decisive in the purchase decision, and that there are no significant differences in consumption by age or gender. Using a cross SWOT matrix and the Ansoff matrix, an action plan is proposed that integrates on-trade, off-trade, traditional media, BTL and digital strategies, supported by an annual schedule, a budget of COP 3,221 million and a set of performance indicators. The plan projects a 15% increase in sales (67,600 hectoliters) and a return on investment of 4.17, demonstrating its feasibility to strengthen Budweiser's positioning and market share in the area.

Keywords: marketing plan, Budweiser, premium beer, trade marketing, consumer behavior

1. Análisis situacional.

1.1. Análisis de la empresa.

Bavaria, es una empresa con una trayectoria de más de 130 años de tradición, la cual forma parte del conglomerado multinacional llamado Anheuser-Busch Inbev, formando parte del mercado colombiano y consolidándose dentro de la industria de bebidas en el país como la principal, y su aporte al desarrollo económico del país y la cadena de valor ha sido esencial. Actualmente, Bavaria, tiene dos malterías, dos fábricas de impresión de etiquetas, seis plantas cerveceras y una fábrica de tapas, las cuales se ubican en diferentes partes del país (Bavaria, s.f-a).

Bavaria, ha sido una empresa que se ha venido adaptando con el paso del tiempo, inclusive después del año 2020, año en el que se afrontó la crisis por COVID-19. En ese orden, el desarrollo sostenible ya no es un pilar del negocio, sino que la traza como su nuevo negocio, es por ello que la industria de bebidas en Colombia, ha crecido a pesar las diferentes problemáticas del país y del mundo entero (Bavaria, s.f-b).

La empresa cervecera Bavaria, cuenta con su sede principal en la ciudad de Bogotá, Colombia, la cual fue fundada el día 4 de abril de 1889 por señor Leo Siegfried Kopp, en calidad de inmigrante de nacionalidad alemán, en el presente pertenece al grupo de la multinacional Anheuser-Busch InBev (Bavaria, s.f-a).

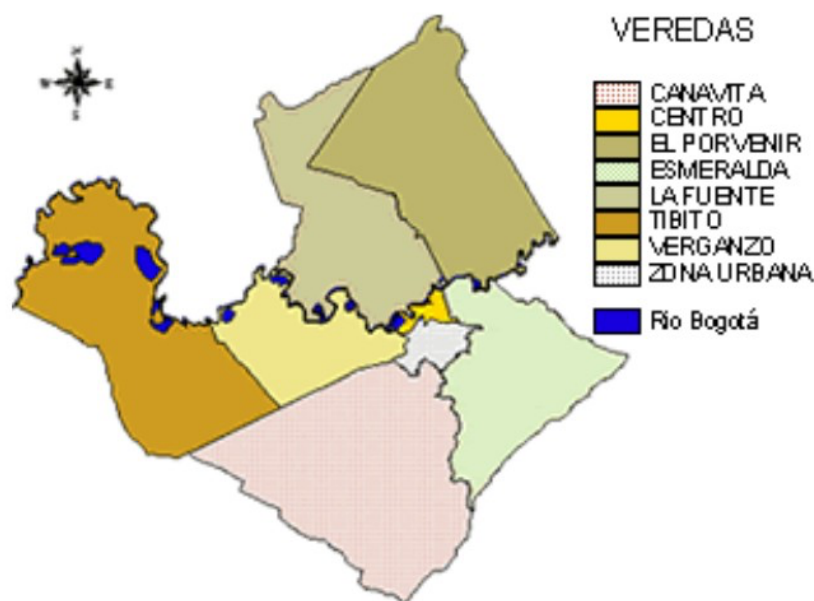
La cervecera Bavaria, ha tenido un impacto positivo en el desarrollo económico de Colombia fundamentados en sus principales pilares, tales como, ser el mejor lugar para trabajar, contribuir a la economía del país e impactar a más de diez millones de personas a través de diferentes programas sociales (Bavaria, s.f-b).

Lo anterior, permite evidenciar un panorama general de lo que busca la empresa y el valor agregado que le brinda a los colombianos, pues sus pilares van alineados con el aporte tanto económico como humano, lo cual muestra la importancia de la organización para el país.

Para el desarrollo del trabajo es importante mencionar que el municipio de Tocancipá, se encuentra ubicado a 47 km de distancia la ciudad de Bogotá (Cundinamarca) y fue fundado el 21 de septiembre de 1593, pertenece al antiplano cundiboyacense del centro del país en conjunto con otros municipios tales como Cogua, Chía, Cajicá, Gachancipá, La Calera, Guasca, Sopó y Zipaquirá y Nemocón. Su vocación económica es principalmente industrial (Sabana Centro Cómo Vamos, s.f).

Figura 1

Mapa del municipio de Tocancipá.



La Cervecería de Tocancipá, se encuentra ubicada en la Autopista Norte, Km 30, Tocancipá, departamento de Cundinamarca, la cual se destaca por ser la cervecería con mayor productividad

de la empresa Bavaria, y una de las más modernas en toda Latinoamérica, dentro de la cual también se encuentra la fábrica de tapas corona para la cerveza que se produce. Es por ello, que ha sido objeto de múltiples distinciones, entre ellas, Premio Nacional de Arquitectura, Premio Nacional de Ecología Planeta Azul y Premio Nacional de Ingeniería (Bavaria, s.f-c).

En la cervecería de Tocancipá, se producen alrededor de 11,2 millones de hectolitros en un año y las marcas que se producen son: Club Colombia Dorada, Águila Cero, Club Colombia Roja, Cola & Pola, Costeña, Poker, Pony Malta, Águila, Club Colombia Negra, Águila Light, Cola & Pola Roja, Redd's, Poker Ligera, y Pilsen (Bavaria, s.f-c).

1.1.1 Reseña histórica

Leo Siegfried y Emil Kopp Koppel, siendo hermanos de nacionalidad alemana, se asentaron en el año 1876 en el departamento de Santander, Colombia y años más tarde se asociaron con los hermanos Santiago y Carlos Arturo Castello, creando así la asociación Kopp y Castello. Más adelante en el año 1890 mencionada asociación se disolvió y se fundó Bavaria Kopps Deutsche Bierbrauerei, inaugurando la planta de San Diego en la ciudad de Bogotá. Siguiendo el hilo de la historia en el año 1913 se inaugura la cervecería de Barranquilla y nace la primera marca del portafolio llamada Águila, y en el año 1930 se conjuga una nueva alianza creando Consorcio de Cervecería Bavaria (Bavaria, s.f-a).

La operación se amplía con la construcción de diferentes plantas en diferentes partes del país, como la de Duitama en 1943, Bucaramanga, Buga, Neiva y otras partes del país, así como la compra de cervecería de Cúcuta en el año 1944. Para entrar un poco más en contexto hacía años más cercanos, en el 2001 se compró la Cervecería Nacional de Panamá, y en el año siguiente se iniciaron las operaciones en el país de Perú, terminando en el 2004 con la adquisición de la

Cervecería Leona que había empezado desde el año 2000. El hito más importante de la historia de esta organización empieza en el año 2005 tras la fusión de Bavaria y SabMiller quién se catalogaba como la segunda productora de bebidas y cervezas en el mundo, lo cual genera un impacto gigante para el crecimiento de la industria en el país (Bavaria, s.f-a).

En el año 2016, Bavaria forma parte de un grupo con operaciones en la mayoría de los mercados de cerveza, ABInBev, multinacional de origen belga brasileña, reconocido por ser el fabricante más grande de cervezas, con una participación de mercado del 25% a nivel global, y dentro de su producción se encuentran diferentes cervezas reconocidas a nivel mundial, tales como Corona Extra, Beck's, Budweiser y Stella Artois, con una gran variedad de usuarios con gran impacto positivo en el país (AB InBev, s.f.-b).

El nombre de la cerveza Budweiser proviene “De Budweis”, una ciudad Checa (Budejovice) que inspiró la receta original de Budweiser. Budweiser fue creada por Adolphus Busch en el año 1876 y en la actualidad produce con los mismos estándares con la que fue creada, siendo añejada por el término de 21 días en chips de madera, para brindar un sabor fresco. Inicialmente, era una marca para los Estados Unidos, sin embargo, al día de hoy es una marca global, que se distribuye en más de 80 países (Bavaria, s.f-d).

1.1.2 Misión

“Crecer en el mercado a un consumo per capital anual de 60 litros, asegurando el liderazgo de nuestro portafolio de marcas nacionales e internacionales en cada una de las categorías de bebidas y todos los segmentos del mercado” (Bavaria, s.f-e).

1.1.3 Visión

Ser la compañía más admirada en Colombia y un gran contribuyente a la reputación global de AB In Bev (Bavaria, s.f-e).

1.1.4 Principios

- 01** Soñamos en grande
- 02** Somos dueños que **pensamos en futuro**
- 03** Somos impulsados por nuestra gente excelente y construimos equipos diversos mediante **inclusión y colaboración**
- 04** Lideramos el cambio e innovamos enfocados en nuestros **consumidores**
- 05** Crecemos de la mano de nuestros **clientes**
- 06** Prosperamos cuando nuestras comunidades prosperan
- 07** Creemos en la **simplicidad** y en las soluciones escalables
- 08** Manejamos cuidadosamente nuestros costos y elegimos opciones que impulsen nuestro crecimiento
- 09** Generamos y **compartimos valor superior**
- 10** Nunca tomamos atajos

1.1.5 Objetivos

Objetivo General:

Contribuir al progreso de Colombia a través de su estrategia de sostenibilidad.

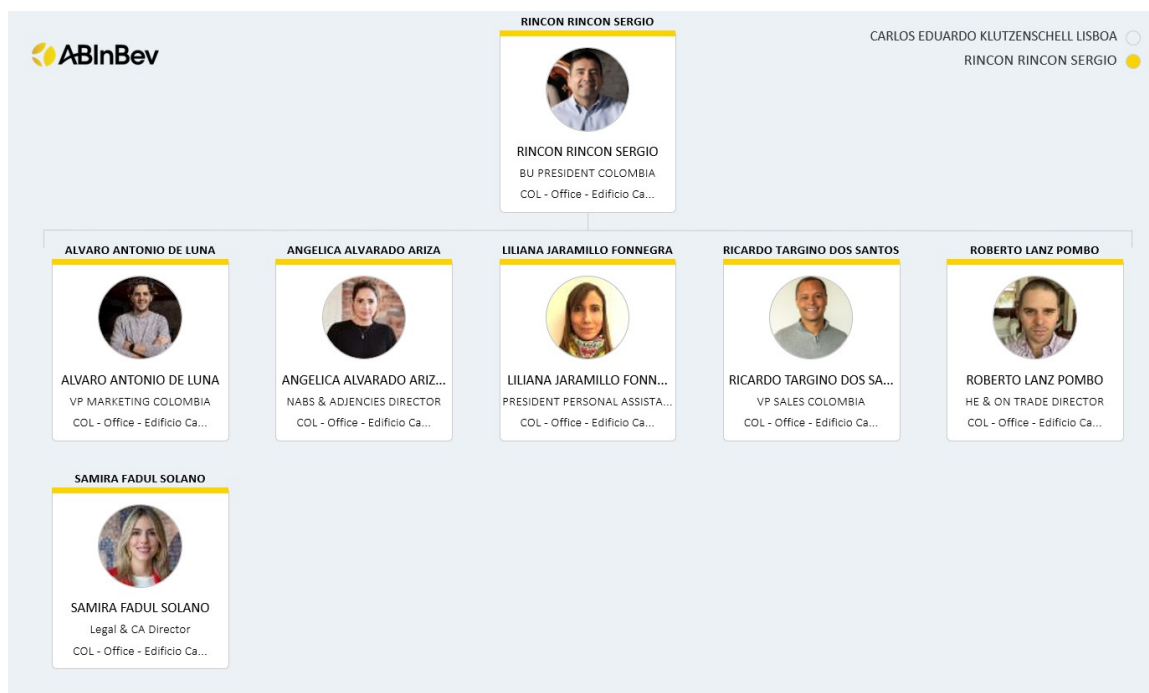
Objetivos Específicos:

1. Mejorar la calidad y cantidad de agua para el 100% de las comunidades que viven en cuencas de alto riesgo.
2. En la cadena de valor lograr reducir el 25% de las emisiones de carbono.
3. Lograr que los productos se envasen en un 100% en empaques retornables o en material reciclado mayoritariamente.

4. Lograr que en la cadena de valor cero emisiones de carbono para el 2040
(Bavaria. (S.f-g).

1.1.6 Estructura Actual de la organización:





1.2 Análisis del mercado

1.2.1 Análisis del macroentorno

Para la realización del análisis macro del entorno utilizamos la herramienta PESTEL, la cual permite identificar los factores que inciden tanto de forma directa como indirecta en los actores del sector, así mismo, permitirá realizar el análisis macroeconómico de la empresa de manera estratégica. En este punto, se parte de las categorías de actividades de consultoría de gestión. La información fue obtenida de la página principal de la empresa Bavaria, el Ministerio de Salud y Protección social, la página de la empresa Anheuser-Busch InBev.

Factores políticos:

Los factores políticos juegan un papel importante en la operación de cualquier empresa, y para este caso en particular, se analizó a la empresa Bavaria. Teniendo en cuenta la importancia de las decisiones que adopta un gobierno, es de suma importancia que una empresa se mantenga

informada sobre las regulaciones referentes al sector, políticas arancelarias y demás condiciones del entorno político para formular estrategias efectivas de marketing, adaptación. La proactividad en la comprensión de estos aspectos puede permitir a Bavaria no solo cumplir con la normativa, sino también aprovechar oportunidades para el fortalecimiento de la marca y su presencia dentro del mercado.

Regulaciones gubernamentales:

Bavaria debe cumplir con diversas normativas y regulaciones establecidas por el gobierno colombiano, que abarcan desde políticas arancelarias, producción hasta los canales de distribución de bebidas alcohólicas, y teniendo en cuenta el contexto social de las regiones. Por ejemplo, la Ley 30 de 1986 regula el monopolio de las bebidas alcohólicas, la cual debe ser acogida por la empresa, y como consecuencia guía la manera en que la empresa puede operar y comercializar sus productos.

Políticas fiscales:

La empresa se ve afectada por las políticas fiscales adoptadas por el gobierno, las cuales determinan los impuestos sobre las bebidas alcohólicas. En ese orden, los aumentos en impuestos especiales sobre el alcohol pueden derivar en el incremento del productos y como consecuencia bajar su competitividad en el mercado. Por ejemplo, en el año 2021 por parte del gobierno se determinó un incremento en el impuesto al consumo, lo que afectó los márgenes de ganancia de muchas empresas del sector, incluida Bavaria.

Estabilidad política:

La estabilidad política del país es un factor crucial, dado que, cuando se presentan cambios en el gobierno o se presentan crisis políticas puede llegar a generar incertidumbre

económica. Durante períodos de inestabilidad, como las manifestaciones en 2021, se presentaron obstáculos en la distribución y venta de los productos, lo que generaba grandes pérdidas para la empresa (Bavaria, s.f-f).

Políticas de comercio exterior

Las restricciones e incentivos de comercio exterior afectan cómo Bavaria importa o exporta sus productos. Por ejemplo, los acuerdos comerciales como el Tratado de Libre Comercio pueden abrir nuevas oportunidades para exportar, mientras que los aranceles elevados pueden limitar la importación de los diferentes insumos que se requieren para la producción de la cerveza, lo que al final deriva en un incremento en los precios del mismo y la consecuente reducción en las ventas.

Factores económicos:

Los factores económicos son importantes para el desempeño y las estrategias de marketing de Bavaria. La empresa necesita adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno económico para mantener su competitividad y responder a la demanda del consumidor. Estar atentos a estos factores puede ayudar a Bavaria a formular estrategias más efectivas y a anticipar desafíos en el mercado.

Crecimiento económico

Las fluctuaciones de la economía colombiana afectan directamente el consumo de productos de Bavaria. Durante periodos de crecimiento económico, los consumidores suelen tener más poder adquisitivo, lo que podría aumentar la demanda de cervezas y otras bebidas. Por ejemplo, en 2022, la recuperación económica postpandemia llevó a un aumento en las ventas de Bavaria.

Inflación

La inflación afecta tanto los costos de la producción y los precios de la venta. Si los costos de insumos como cebada, lúpulo y materiales de empaque aumentan debido a la inflación, Bavaria podría verse obligada a aumentar sus precios, lo que podría reducir la demanda. En 2021, la inflación en Colombia golpeó a sectores clave, obligando a muchas empresas, incluyendo Bavaria, a ajustar sus estrategias de precios.

Tipos de cambio

Las fluctuaciones en el tipo de cambio impactan las importaciones y exportaciones de productos. Si el peso colombiano se devalúa frente al dólar, los costos de insumos importados se incrementan. Por ejemplo, un aumento en el tipo de cambio durante 2023 podría haber encarecido los ingredientes importados, afectando las operaciones de producción de Bavaria.

Política monetaria

Las decisiones del Banco de la República respecto a las tasas de interés también influyen en el consumo. Un aumento en las tasas puede llevar a una disminución en el consumo general, afectando las ventas de Bavaria. Por ejemplo, si las tasas de interés se incrementan, los consumidores pueden tener menos disposición a gastar en bebidas internacionales que tienen mayores costos.

Factores Socioculturales:

La población colombiana es de 52.171.141 en donde el 49.2% son hombres y el 50,8% corresponde a la población femenina, la tasa de crecimiento fue de 0.98%. Colombia se encuentra en la posición 29 de la tabla de población, 45 habitantes por Km²; es la economía número 45 por volumen de PIB, su deuda pública en 2021 fue de 171.615 millones de euros, con una deuda del 64.6% del PIB, la deuda per cápita es de 3.362 euros por habitante, la ultima tasa

de variación anual del IPC (Índice de Precios de Consumo) publicada en Colombia es de diciembre de 2022 y fue del 13,1%, nuestro país destaca por estar entre los países con mayor tasa de desempleo del mundo (DatosMacro, 2022).

Colombia, un país laico caracterizado por su diversidad cultural y geográfica, y presenta un patrón notable en el consumo de cerveza. Este fenómeno social refleja no solo preferencias individuales, sino también factores históricos, sociales, económicos y culturales que influyen en el comportamiento de consumo en las diferentes regiones. En muchas regiones del país, la cerveza forma parte de la cultura y tradiciones sociales, así mismo, hace parte de fechas especiales, tales como eventos familiares, fiestas de fin de año, fiestas patronales y celebraciones locales (Arias et al., 2018). Por ejemplo, en la Costa Caribe, la cerveza es casi un símbolo de vida social, con su consumo elevado durante festividades como el Carnaval o en el sur occidente Colombiano como feria de Cali.

La producción nacional de cerveza ha crecido en las últimas décadas, aumentando la disponibilidad y variedad de marcas locales. Las grandes cerveceras han establecido una fuerte presencia en el mercado, facilitando el acceso a los consumidores en todas partes, incluso en zonas rurales.

Cabe resaltar que el consumo de cerveza no es igual en todo el país. En la región Caribe, las temperaturas cálidas y la cultura festiva fomentan un consumo mayor, mientras que en el interior del país, aunque también es popular, puede variar de acuerdo a tradiciones locales. Por otro lado, en regiones rurales, el consumo se puede ver afectado por factores económicos y educativos, donde el acceso y la información sobre el consumo responsable son limitados, por esto la importancia de estrategias georreferenciadas en estas zonas.

La cerveza es relativamente accesible en términos de precio, comparada con otras bebidas alcohólicas, por lo cual, se convierte en una alternativa interesante para las personas, especialmente en un contexto donde el consumo presenta un valor social añadido.

Los diferentes estilos y niveles de vida han provocado un entorno donde la cerveza se presenta como una opción de esparcimiento social. En municipios como Tocancipa, la vida nocturna se ha modernizado, incorporando bares, discotecas y tiendas sociales que promueven el consumo de cerveza, especialmente entre los jóvenes.

La zona de Tocancipa, una zona rural con gran relevancia para el consumo de cerveza, cuenta con 45.714 habitantes (75% de la provincia), 7.9% VA PIB (peso relativo municipal en el valor agregado departamental 2018), 40% población urbana, 60% población rural, 7.336 densidad urbana habitantes por km² (Sabana Centro Cómo Vamos, s,f).

Factores tecnológicos:

Innovación en procesos

Bavaria ha incorporado tecnologías avanzadas en sus líneas de producción para optimizar la eficiencia, reducir costos y garantizar la calidad. El uso de maquinaria moderna y automatizada no solo mejora la productividad, sino que también minimiza el desperdicio de recursos.

Logística y distribución

Este es otro aspecto esencial donde la tecnología ha añadido valor a la operación de Bavaria. El uso de software de gestión logística y sistemas de seguimiento en tiempo real mejora la eficiencia en la distribución de productos. Esto no solo ayuda a reducir costos, sino que también asegura que los productos lleguen a los puntos de venta en el momento adecuado, mejorando la satisfacción del cliente.

Los factores tecnológicos son pilares importantes para incrementar la competitividad y el crecimiento de Bavaria. La integración de tecnología en procesos de producción, desarrollo de productos y marketing digital proporciona a la empresa una ventaja significativa en el mercado. Es por ello que Bavaria al mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas y adaptarse a las nuevas tendencias, puede fortalecer su presencia y maximizar la satisfacción del consumidor (Bavaria, 2019).

Factores ecológicos:

La sostenibilidad y la responsabilidad ecológica son consideraciones cada vez más relevantes para las empresas. Este análisis muestra factores ecológicos que impactan en la operación y en la estrategia de marketing de Bavaria.

Gestión de agua

El agua es un recurso crítico en la producción de cerveza, y su gestión sostenible es fundamental. Bavaria ha implementado políticas de conservación del agua, buscando reducir su consumo durante el proceso de producción. Las iniciativas para reutilizar y reciclar agua no solo benefician al medio ambiente, sino que también ayudan a la empresa a reducir costos operativos a largo plazo.

Reducción huellas de carbono

Bavaria está comprometida con la reducción de su huella de carbono. La empresa ha adoptado prácticas sostenibles en su cadena de suministro, incluyendo el uso de energías renovables en sus fábricas y la optimización de la logística para disminuir las emisiones durante el transporte. Este compromiso con el medio ambiente es un elemento destacado de su imagen de marca y estrategia de marketing.

Embalaje sostenible

Bavaria ha tomado medidas para hacer que su embalaje sea más ecológico. La empresa ha trabajado en la reducción de materiales no reciclables y ha promovido el uso de botellas y latas reciclables. Esta acción no solo es llamativa para a los consumidores que valoran la sostenibilidad, sino que también contribuye a la disminución de residuos en el medio ambiente.

Acciones puntuales

La compañía se comprometió para el año de 2025, que la compra del 100% de su energía eléctrica provenga de fuentes renovables no convencionales y de esta forma lograr reducir el 25% de las emisiones de carbono en su cadena de valor (Bavaria, s.f-b). Otra meta a largo plazo que se han propuesto es para el año 2040, es lograr cero emisiones de carbono en su cadena de valor. Trabajan a partir de dos líneas: Energía renovable y Acción climática (Bavaria, s.f-b).

La compañía se encuentra comprometida con la protección del medio ambiente y también con el desarrollo de las comunidades, buscan enlazar a los agricultores con las nuevas tecnologías y de este modo mejorar la calidad del agua y el acceso a ella, trabajando articuladamente con sus proveedores para acrecentar el material reciclado de los envases del producto, y de esta manera aumentar el consumo de electricidad renovable (Bavaria, s.f-b).

- “Agricultura inteligente: el 100% de nuestros agricultores estarán capacitados, conectados y empoderados financieramente.
- Custodia del agua: el 100% de las comunidades que viven en nuestras cuencas de alto riesgo contarán con una mejora verificable en la calidad y cantidad de agua.
- Economía circular: el 100% de nuestros productos estarán en empaques retornables o hechos en su mayoría de material reciclado.

- Energía renovable y acción climática: el 100% de nuestra energía eléctrica comprada provendrá de fuentes renovables y reduciremos el 25% de nuestras emisiones de carbono a lo largo de la cadena de valor” (Bavaria, s.f-b, prr. 3).

Los factores ecológicos son relevantes para el posicionamiento y la estrategia de Bavaria en el mercado. La gestión sostenible de recursos, la reducción de la huella de carbono y el compromiso con el reciclaje son aspectos que fortalecen la imagen de la empresa Bavaria como una empresa responsable y comprometida con el medio ambiente. Al integrar estos factores en sus operaciones y comunicación, Bavaria no solo mejora su competitividad, sino que también responde al aumento de la demanda de los consumidores por el tipo de productos sostenibles.

Factores legislativos

Regulación sobre alcohol y consumo responsable

El gobierno colombiano establece normas claras en relación con la producción, la distribución y la comercialización de bebidas alcohólicas. Estas regulaciones buscan reducir el consumo excesivo y promover el consumo responsable, particularmente entre los jóvenes. Bavaria debe cumplir con leyendas sobre el consumo responsable en su publicidad y garantizar que sus campañas no estén dirigidas a menores de edad. Esto obliga a la empresa a ser creativa en su comunicación, buscando maneras de mantener el interés sin transgredir la normativa.

Impuestos y tarifas

La industria de bebidas alcohólicas en Colombia está sujeta a diversas tasas impositivas que afectan directamente los márgenes de ganancia de Bavaria. Los impuestos sobre el consumo de cerveza son elevados y varían de acuerdo con la región. Estos costos impositivos impactan no solo el precio de venta al consumidor, sino también las estrategias de posicionamiento y

competitividad de la marca. Bavaria debe contemplar estas consideraciones en sus estrategias de precios y promoción.

Normas sanitarias y seguridad alimentaria

Las regulaciones sanitarias en Colombia son estrictas y deben ser cuidadosamente observadas por cualquier productor de alimentos y bebidas. Bavaria debe garantizar el cumplimiento de estándares de calidad e higiene en toda su cadena de producción. Las normativas sanitarias, que son supervisadas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA y otras entidades de salud del orden territorial, son esenciales para mantener la confiabilidad por parte consumidor frente al producto y a la vez frente a la reputación de la marca.

Ley protección al consumidor

La ley de protección del consumidor busca proteger los derechos de los consumidores, promoviendo la transparencia y la honestidad en las prácticas comerciales. Es por esto que Bavaria, debe asegurarse de que toda la información sobre sus productos, incluidos ingredientes, valores nutricionales y los efectos del consumo de alcohol, sea clara y confiable. El incumplimiento de tales regulaciones puede dar lugar a sanciones legales y afectar la imagen reputacional de la marca.

Regulaciones ambientales

La sostenibilidad y el compromiso ambiental son temas cada vez más relevantes en la industria. La empresa debe cumplir con regulaciones ambientales que buscan controlar el impacto en el medio ambiente, que abarca desde la producción hasta la distribución. Estas normativas llevan a Bavaria a implementar prácticas sostenibles en su operación, lo cual puede

ser un componente atractivo en su estrategia de marketing, al resaltar su responsabilidad social y ambiental frente al consumidor, como lo hacen actualmente con algunas de sus marcas.

Normativas de publicidad

El marco regulatorio en Colombia también incluye normas específicas sobre cómo las empresas pueden publicitar sus productos. Bavaria debe tener en cuenta las restricciones en la promoción de bebidas alcohólicas, lo que implica crear campañas que no promuevan el consumo irresponsable y que respeten los horarios y medios permitidos para la difusión de su publicidad. Este aspecto es relevante para la creación de mensajes eficaces y éticos que sean percibidos con los consumidores.

1.2.2 Análisis de la industria

El sector desde dónde se realiza el análisis de la industria es el sector de bebidas y alimentos, industria cervecera. La cerveza en Colombia ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, y se espera que se mantenga durante el año 2022 y 2023. Cabe mencionar que Colombia se considera como el tercer productor de cerveza en Latinoamérica, después de Brasil y México, y cuenta con una amplia variedad de marcas y estilos de cerveza que se producen en todo el país.

Se considera que la industria de bebidas y alimentos como uno de los sectores más importantes de la economía de Colombia, representando una parte significativa del PIB y del empleo en el país. Dentro de este sector, la industria de la cerveza es uno de los segmentos más relevantes, con una larga tradición en Colombia y un creciente número de empresas y marcas que compiten en el mercado.

En el año 2022, el sector de alimentos y bebidas en Colombia mantuvo un crecimiento constante, a pesar de la crisis sanitaria mundial causada por la pandemia de COVID-19 (Portafolio, 2023). Según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el sector de alimentos y bebidas en Colombia creció un 4,7% en el primer semestre del año 2022, en comparación con el mismo periodo del año anterior. Asimismo, el sector de la cerveza tuvo un desempeño positivo, con un crecimiento del 3,5% en el primer semestre del año 2022, según la Cámara de la Industria de la Cerveza.

En el municipio de Tocancipá, ubicado en la región central de Colombia, la industria de la cerveza es uno de los motores económicos más importantes. Tocancipá cuenta con una serie de empresas cerveceras que han logrado una posición destacada en el mercado local y regional, tales como Bavaria, Bogotá Beer Company y Cervecería Central, entre otras. Estas empresas han invertido en la modernización de las plantas de producción, en la mejora de sus procesos de calidad y en la innovación de sus productos, con el objetivo de permanecer competitivas en un mercado exigente.

En el caso de Tocancipá, se espera que la industria de la cerveza siga siendo uno de los principales focos de desarrollo económico del municipio, generando empleo y oportunidades de negocio para la región. Según cifras del DANE, en el año 2022 Tocancipá tenía una tasa de desempleo del 9,1%, por debajo de la media nacional, lo que refleja la importancia del sector de la cerveza como generador de empleo en la región.

En conclusión, la industria de alimentos y bebidas, y en particular la industria de la cerveza, son sectores clave de la economía colombiana, que aportan significativamente a la generación de empleo y el crecimiento económico. En el municipio de Tocancipá, la industria de la cerveza ha logrado consolidarse como uno de los principales motores económicos, debido a la acogida de

las diferentes tecnologías, calidad e innovación. Para el año 2023, se espera que ambos sectores sigan creciendo, con una mayor demanda interna y la entrada de nuevas empresas y marcas en el mercado.

1.2.2.1 Marcas internacionales en la industria Cervecera

El segmento de cervezas internacionales y premium en Colombia ha enfrentado presiones derivadas de la sensibilidad al precio, la búsqueda de asequibilidad y la necesidad de ajustar formatos y presentaciones frente al contexto inflacionario. Euromonitor (2024) reporta que el mercado colombiano de cerveza distingue entre productos locales e internacionales y destaca que la categoría ha debido pivotar hacia opciones más asequibles; además, Bavaria señaló que su portafolio premium representó 11,3% del mercado total de cerveza en Colombia en 2021, con Corona y Budweiser alcanzando participaciones de 2,8% y 2,6%, respectivamente.

La dinámica identificada en la participación de marcas internacionales se puede interpretar a partir de factores como la sensibilidad al precio y la preferencia por marcas con mayor cercanía al consumidor, lo cual permite contextualizar el comportamiento del mercado y fortalecer la interpretación estratégica del entorno (Euromonitor, 2024).

Las posibles causas de la pérdida de mercado

Una de las causas principales es la situación económica del país. Colombia ha sufrido una recesión económica en los últimos años, lo que ha afectado negativamente el poder adquisitivo de los consumidores y por ende su disposición para pagar por productos más caros. Las marcas internacionales tienden a ser más caras que las marcas nacionales, lo que las hace menos atractivas para los consumidores colombianos en tiempos de dificultades económicas.

Otra posible causa de la pérdida de mercado es el aumento de la competencia en el mercado colombiano. En los últimos años, han surgido nuevas marcas de cerveza nacionales que han ganado popularidad entre los consumidores, ofreciendo una alternativa más económica a las marcas internacionales. Estas marcas nacionales también han estado mejorando su calidad, lo que las hace más competitivas frente a las marcas internacionales.

1.3 Análisis de competencia

La industria cervecera en Colombia es un mercado altamente competitivo, y Bavaria es una de las empresas más importantes del sector de las bebidas y cervezas. La competencia del mercado de la cerveza en Colombia es agresiva, y a pesar de ello, Bavaria ha logrado mantenerse en la cima durante décadas.

El mercado de la cerveza en Colombia se ha acrecentado en los últimos años debido a la entrada de nuevos jugadores en el mercado y la creciente popularidad de la cerveza artesanal.

Uno de los competidores directos de Bavaria es la empresa Central Cervecera; productores y distribuidores de cervezas tales como; Heineken, Andina y Tecate, que, si bien solo cuentan con un 5% del mercado colombiano en la industria cervecera, han ganado año tras año posición en este sector.

Figura 2

Participación en el mercado total cervezas Bavaria vs CCC.

Figura 3

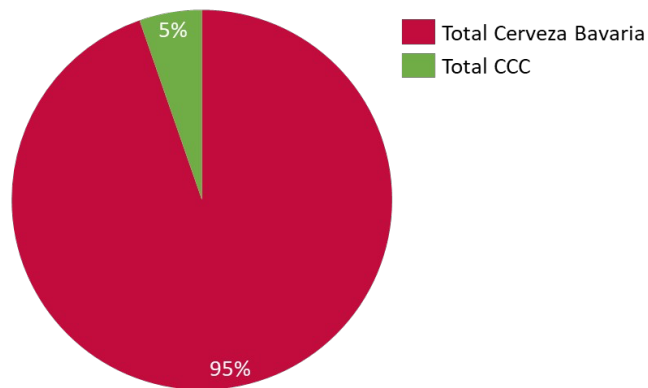
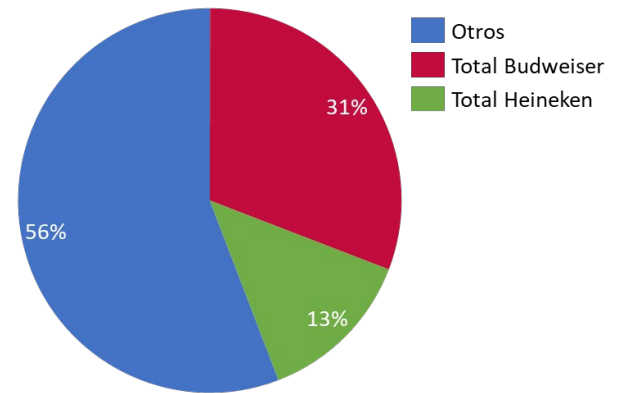
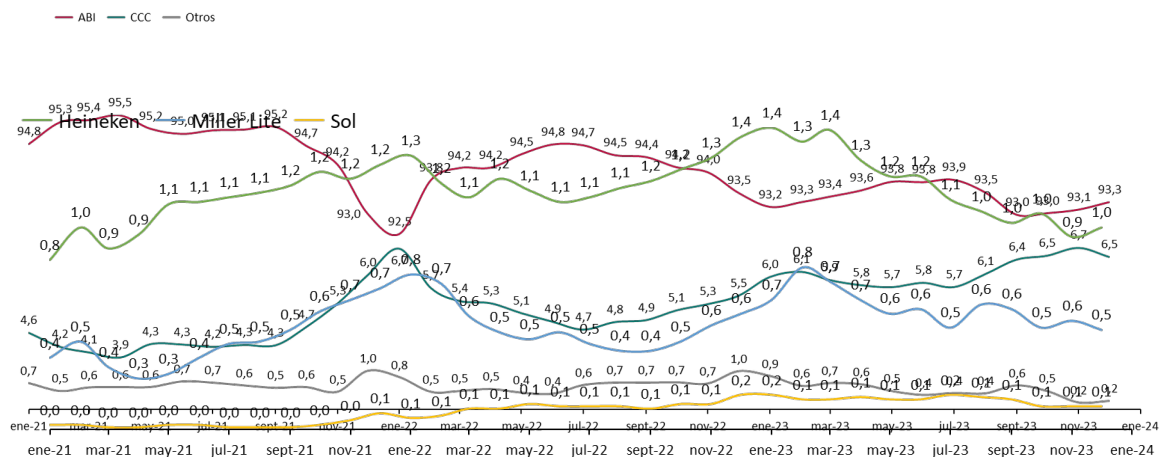
Participación en el mercado total cervezas internacionales vs Heineken y Budweiser.

Figura 4

Participación de Mercado de Cervezas en Colombia por empresa.

Figura 5

Participación de Mercado de Cervezas internacionales de la competencia en Colombia por Marca.

**Figura 2****Figura 3****Figura 4**

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Nielsen fuente interna.

Partiendo de lo anterior la empresa ha invertido en publicidad y promociones agresivas para seguir como líder del mercado, lo que ha ayudado a acrecentar la recordación de la marca y la lealtad del consumidor.

Además, Bavaria ha establecido una gran red de distribución alrededor el país, lo que garantiza que sus productos estén disponibles en todas partes y han mantenido su capacidad para innovar y adaptarse a las tendencias del mercado. La empresa ha lanzado varias líneas de productos nuevos y ha introducido cervezas de edición limitada, que han sido bien recibidas por los consumidores.

Para entender un poco más a fondo como están segmentados los competidores en esta industria, se pueden clasificar de la siguiente manera:

Competidores directos:



Central Cervecería de Colombia: Esta compañía nace en el año de 2014, es la alianza de una empresa nacional llamada Postobón S.A y la Compañía de cervecerías unidas S.A de Chile. En su portafolio encontramos marcas reconocidas en el mercado como Heineken, Andina, Sol, Tecate, Miller Lite y en su línea artesanal con 3 Cordilleras (Central Cervecería de Colombia, 2024).

Central Cervecería de Colombia se ha asociado con varios productores locales para crear una variedad de cervezas artesanales que van desde estilos clásicos hasta creaciones innovadoras. La

compañía busca diferenciarse en el mercado ofreciendo productos únicos y de gran sabor que resalten la diversidad y calidad de la cerveza artesanal colombiana (Central Cervecera de Colombia, 2024).



Dislicores: Es una compañía colombiana líder en el sector de la distribución y la comercialización de bebidas alcohólicas. Dislicores no solo distribuye y comercializa, también importa una gran variedad de productos, que incluyen licores, vinos, cervezas y otros productos relacionados. Dislicores cuenta con un amplio portafolio de marcas tanto nacionales como internacionales, que abarcan desde marcas de renombre mundial hasta marcas locales.

La compañía suministra productos a muchos clientes, que incluyen tiendas minoristas, bares, restaurantes, hoteles y supermercados, entre otros. En el portafolio de cervezas compite con sus productos importados Paulaner Weissbier, Shinga (Dislicores, 2024).

A continuación, se detallan los precios por botella y por mililitro de los productos

Precios de la competencia

competencia

MARCA	MILILITRO	PRECIO BOT	PRECIO X ML
Heineken	330ml	3,690	11,18
Miller Lite	330ml	3,000	9,09
Sol	330ml	4.100	12,42

Competidores con productos complementarios

DIAGEO

Dentro de los productos complementarios y/o sustitutos de la cerveza, encontramos bebidas destiladas como Aguardiente, Ron, Whisky, Tequila y vino, entre otras bebidas espirituosas, así mismo tenemos una subcategoría de Ready to Drink

Diageo: Es una compañía británica configurándose como líder mundial en el sector de las bebidas con licor, la cual fue fundada en 1997, como consecuencia de la fusión entre Grand Metropolitan y Guinness. Las marcas que abarca son: Buchanans, Old Parr, Johnnie Walker, Bailey 's, Don Julio, Smirnoff, Tanqueray entre otros (Diageo, 2024).

Competidores con productos sustitutos



Fábrica de licores de Antioquia: Es una compañía colombiana ubicada en el departamento de Antioquia, específicamente en el municipio de Sabaneta. Fundada en 1929, la FLA es una de las fábricas de licores más antiguas y reconocidas en Colombia (Fabrica de licores de Antioquia, 2024).

La fábrica de licores de Antioquia es conocida por producir una variedad de licores, incluyendo aguardiente, ron, vodka, entre otros. Su producto más emblemático y líder de la categoría de aguardiente es Aguardiente Antioqueño, uno de los aguardientes más populares en Colombia y reconocido por su sabor único y tradicional. Para la categoría de Ron, participa con ron Medellín (Fabrica de licores de Antioquia, 2024).



Industria licorera de Caldas: Es una compañía colombiana dedicada tanto a la producción y la comercialización de licores y otros productos alcohólicos, la cual fue fundada en el año 1905, y se cataloga como una de las empresas más antiguas y emblemáticas del departamento de Caldas, ubicado en la zona cafetera de Colombia. En el portafolio de aguardientes tiene marcas antiguas e icónicas como Aguardiente Cristal, su más reciente lanzamiento Aguardiente Amarillo, en Rones, esta con Ron viejo de Caldas un ron Premium reconocido en el mercado, y finalmente esta incursionando en dos nuevas categorías, Ginebras con Bosques de la India y Cremas de Whisky con Cheers (Industria Licorera de Caldas, 2024).

1.3.1 Benchmarking

A continuación, se analiza este modelo de marketing para entender un poco más a fondo el desarrollo comercial del producto en el mercado.

Benchmark variables de importancia. (Elaboración propia, fuente Nielsen)

Producto / Precio



Producto / Componentes diferenciadores	
Tipo de Cerveza	Lager (ETD)
Grados de alcohol	4.5%
Amargor	18

Plaza	
Supermercados	SI
Tienda de barrio	SI
Discotecas	SI



Tamaño

269cc250cc

Precio

\$3.635\$2.875

Vol Prom Mensual

2.8808.406

Pack

x24x6x24x6

Nota. Elaboración propia.



The image features a red background with a large Budweiser logo at the top left. Below the logo are two tables: 'Producto / Componentes diferenciadores' and 'Plaza'. To the right is a tall bottle of Budweiser beer. To the left is a can of Budweiser beer. In the center, there are five comparison points between the can and the bottle, each with a label and two values.

Producto / Componentes diferenciadores	
Tipo de Cerveza	Lager
Grados de alcohol	5%
Amargor	12

Plaza	
Supermercados	SI
Tienda de barrio	SI
Discotecas	SI

Tamaño
269cc 250cc

Precio
\$2.804 \$2.875

Vol Prom Mensual
6.852 8.406

Pack
x24 x24
x6 x6

Nota. Elaboración propia.



Producto / Componentes diferenciadores	
Tipo de Cerveza	Larger
Grados de alcohol	5%
Amargor	16

Plaza	
Supermercados	SI
Tienda de barrio	SI
Discotecas	SI



Tamaño	269cc	250cc
Precio	\$2.937	\$3.118
Vol Prom Mensual	8.585	6.852
Pack	x24 x6	x24 x6

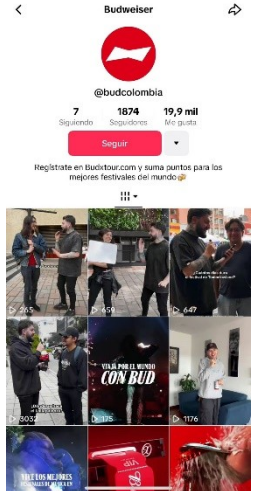
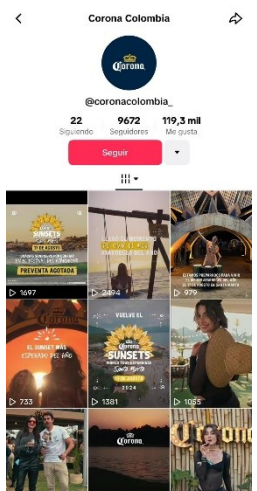


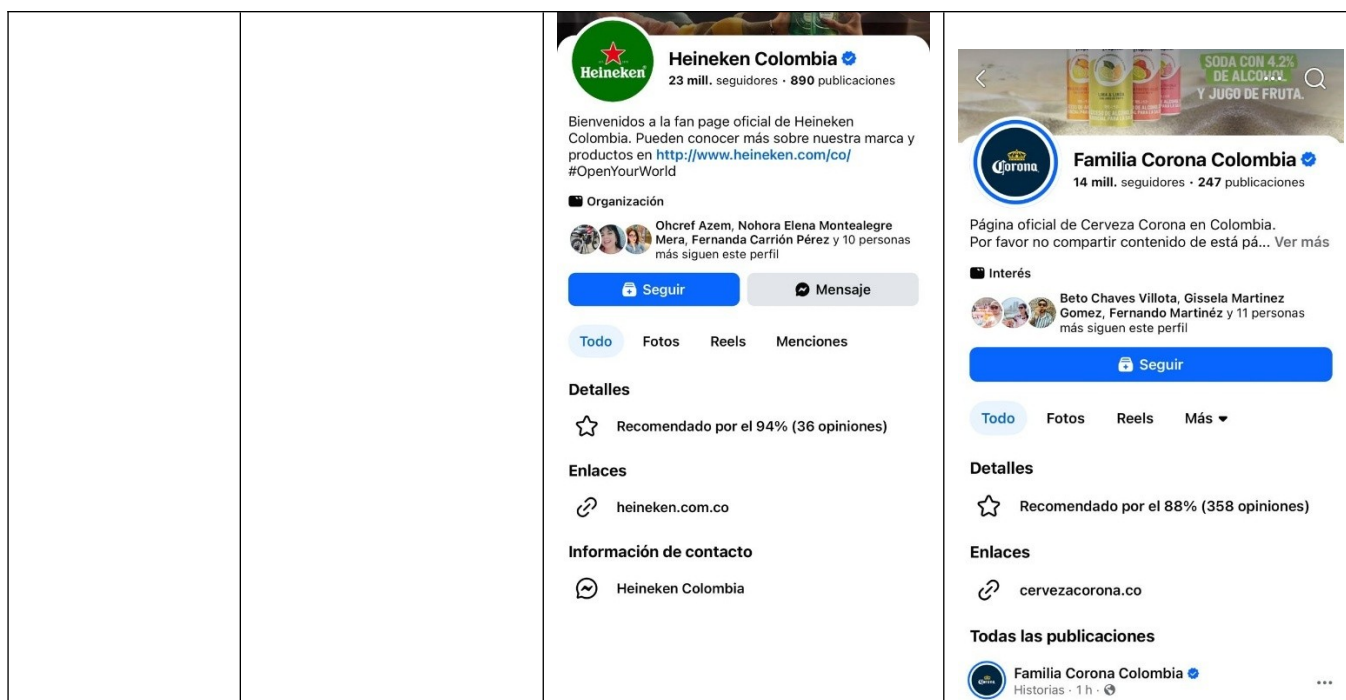
Nota. Elaboración propia.

MARCA	PRESENTACIÓN	TAMAÑO	PRECIO	Vol Prom Mensual	Pack
Budweiser		250 CC	2.875	8.406	X24 x6
Heineken		250 CC	3.118	8.585	X24 x6
Corona		250 CC	3.601	37.489	X24 x6
Budweiser		269 CC	2.804	26.168	X24 x6
Heineken		269 CC	2.937	6.852	X24 x6
Corona		269 CC	3.635	2.880	X24 x6

Nota. Elaboración propia.

Comunicación

Producto	Budweiser	Heineken	Corona
Plataforma (Instagram)			
Plataforma (TikTok)		No	
Plataforma (Facebook)	NO		



El análisis de la competencia permite evidenciar que, si bien las estrategias digitales son relevantes para la construcción de marca, en el mercado cervecero, especialmente en contextos rurales, la decisión de compra se materializa en el punto de venta, donde factores como la visibilidad, la disponibilidad del producto (particularmente en condiciones de refrigeración) y la recomendación del tendero influyen directamente en la elección del consumidor (Kotler & Keller, 2016).

En este contexto, las marcas competidoras han desarrollado estrategias integradas donde el entorno digital cumple un rol de generación de interés y posicionamiento, mientras que la ejecución en el canal tradicional asegura la conversión de compra. Es decir, lo digital actúa como generador de demanda, pero el punto de venta como el espacio donde se concreta la decisión final.

Desde el ámbito digital, las marcas de cerveza han fortalecido su presencia a través de redes sociales, contenidos aspiracionales y colaboraciones con influenciadores, lo cual impacta

especialmente a segmentos jóvenes que asocian el consumo de cerveza con experiencias sociales y estilos de vida (Statista, 2023). Sin embargo, esta influencia digital solo se traduce en consumo efectivo cuando existe disponibilidad, visibilidad y accesibilidad del producto en el punto de venta.

Adicionalmente, en el canal tradicional se evidencian estrategias de trade marketing y negociación que fortalecen la posición de las marcas competidoras. Estas incluyen acuerdos de visibilidad preferencial en neveras y exhibidores, provisión de equipos de refrigeración, incentivos al tendero por rotación de producto y desarrollo de material POP que refuerza la presencia de marca en el establecimiento. En mercados rurales, donde el tendero actúa como intermediario clave, estas estrategias influyen directamente en la recomendación y en la decisión final del consumidor (Kotler & Keller, 2016).

Por lo tanto, la ventaja competitiva no se encuentra únicamente en la inversión digital, sino en la articulación entre estrategias digitales y ejecución en el canal, lo cual representa un reto para marcas premium como Budweiser, cuya comunicación puede generar intención, cuya conversión depende de su presencia efectiva en el entorno físico de compra, por lo cual, es indispensable fortalecer la estrategia digital.

1.4 Análisis de los segmentos.

1.4.1 Caracterización de los clientes

La participación de la cerveza en el mercado mundial de bebidas alcohólicas se ha destacado en los últimos años, ganando popularidad significativa entre los millenials y la generación Z debido a la diversidad de sabores que han contribuido a impulsar el crecimiento del consumo de cerveza y su posicionamiento en el mercado.

Cabe resaltar que en los últimos años la demanda de la cerveza en todo mundo ha aumentado de manera rápida, lo que ha provocado un aumento en el mercado en general, inclusive después de la pandemia se abrieron nuevos bares, pubs y restaurantes, y las personas aumentaron el consumo en los hogares. Así mismo, las ventas de latas han tenido una demanda importante debido a su conveniencia.

A medio plazo se espera que los estilos de vida cambiantes, la creciente tasa de consumo y la rápida urbanización impulsen mucho más el mercado mundial de la cerveza, lo que a su vez impulsa e incrementa la cantidad de clientes tanto directos como indirectos que consumen este tipo de bebidas alcohólicas.

1.4.1.1 Reconocimiento de los clientes objetivo.

A continuación, se presenta el reconocimiento de los clientes objetivos, entre los cuales se destacan clientes segmentados por la empresa según sus características.

1.4.1.2 Jóvenes entre 18 y 29 años

Jóvenes entre los 18 y 29 años consumidores de cervezas importadas, concentrados en estratos 3, 4, 5 y 6, que frecuenten discotecas, tiendas sociales, bares sociales. Este mercado es dirigido a personas auténticas que quieran tener un status en su consumo (consumidor final).

Desde una perspectiva psicográfica, este segmento busca diferenciación, estatus y reconocimiento social a través del consumo de marcas premium. En términos comportamentales, su consumo se da principalmente en espacios sociales como bares y discotecas, influenciado por el grupo de referencia y ocasiones de socialización (Solomon, 2018).

Desde una perspectiva psicográfica, el consumidor potencial de Budweiser busca asociar su consumo con atributos de estatus, modernidad y diferenciación, entendiendo la marca como un símbolo aspiracional ligado a experiencias sociales y estilos de vida contemporáneos (Solomon,

2018). Este tipo de consumidor valora no solo el producto en sí, sino el significado simbólico que este representa dentro de su grupo de referencia. Budweiser se posiciona estratégicamente en este espacio de aspiración, a diferencia de marcas más locales que no tienen este mismo nivel de percepción.

En términos comportamentales, el consumo de cerveza se concentra en contextos sociales como reuniones, bares o celebraciones de fin de semana, donde la elección de marca está influenciada por factores como la presión social, la disponibilidad inmediata y la familiaridad con la marca. En este escenario, marcas como Budweiser, al estar posicionadas como premium, enfrentan barreras relacionadas con menor frecuencia de compra, mayor precio relativo y menor visibilidad frente a marcas locales como Póker o Águila. Sin embargo, la marca busca contrarrestar estos obstáculos a través de una imagen global que resuena con los consumidores que valoran la experiencia social y el estatus (AB InBev, 2023).

Adicionalmente, se identifican factores que limitan la elección de Budweiser en el contexto analizado, entre los que se destacan la sensibilidad al precio, la preferencia por marcas locales con mayor presencia en el punto de venta y la influencia del tendero en la recomendación de compra. Esto sugiere que, aunque el consumidor puede reconocer el valor aspiracional de la marca, la decisión final también no solo se basa en la recordación de marca, sino que se ve condicionada por variables prácticas como accesibilidad, disponibilidad y hábito de consumo (Kotler & Keller, 2016).

1.4.1.3 Adultos entre 30 y 49 años

Personas entre los 30 y 49 años concentrados en estratos 3, 4, 5 y 6, que frecuentan sub canales ON (discotecas, tiendas sociales y bares sociales), que buscan realizarse a través del consumo de bebidas premium (consumidor final).

1.4.1.4 Tiendas sociales, Bares, Discotecas y Eventos.

Tiendas sociales, Bares, Discotecas y Eventos, que sean frecuentados por consumidores con las características anteriores, para lograr fortalecer los canales de consumo de importancia para la marca. (Cliente directo)

Para entender un poco más a fondo como está organizada la estructura de clientes en Bavaria para realizar la segmentación de manera más específica según las características de cada grupo de clientes, se anexa cuadro informativo.

Tipo de Canal	Subcanal
Off Moderno	Grandes superficies
Off TAT	Canal Hogar
	Licoreras
	Tienda de barrio
ON	Bares
	Discotecas
	Tienda social
ON TAT	Restaurante
	Entretenimiento
	Cafetería/Panadería
Mayoristas	Concesionarios
	Distribuidor logístico
	Mayoristas

Anexo información relevante de estructura de clientes en Bavaria. (Elaboración propia, fuente Tabla base de datos Bavaria)

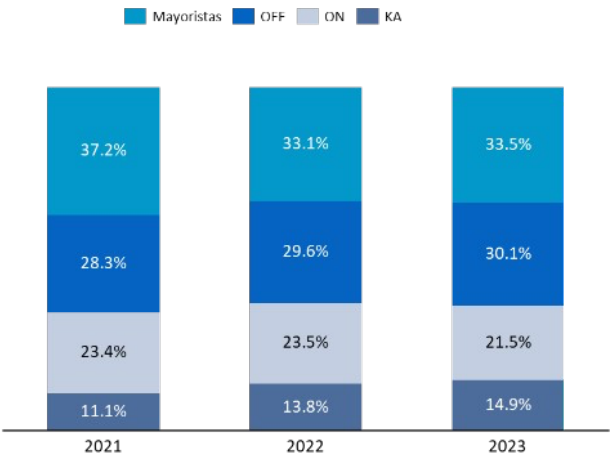
Bavaria al tener un mercado tan amplio y con masividad divide sus clientes de esta forma para segmentar el tipo de estrategias comerciales y estos canales tienen la siguiente participación:

- Mayoristas quien tiene un 37,2% de participación
- Off trade con un 29,6% abarcando las licoreras y tiendas de barrios
- On trade, este canal llega a todo tipo de tienda social y entretenimiento

- Key Account, el canal que contempla las cadenas de grandes superficies y los modelos Hard Discounter

Figura 6

Participación del volumen de Cervezas en Colombia por canal.



Elaboración propia. Fuente Nielsen

Tabla 1

Participación del volumen de Cervezas por Subcanal.

OFF TRADE			
Subcanal	2.021	2.022	2.023
Licoreras	21,5%	21,7%	22,3%
Tienda De Barrio	53,3%	49,7%	50,6%
ON TRADE			
Tienda Social	12,2%	11,8%	11,5%
Entretenimiento	4,1%	4,4%	3,7%
ON			
Bares	72,3%	71,7%	71,4%
Restaurante	16,9%	16,6%	17,5%
KA			
Grandes superficies	50,8%	50,3%	43,2%
Hard Discount	15,1%	20,8%	29,8%

Elaboración propia. Fuente información interna

Se incluyen los subcanales más importantes del canal tradicional, se excluye de este ejercicio mayoristas y distribuidores logísticos.

La participación de mercado en el Key Account está distribuida, Grandes superficies que agrupo los clientes de supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia, que detallaremos a continuación, y en un segundo Grupo que es Hard Discounter.

Supermercados: Es un establecimiento que ofrece una gran variedad de productos de consumo básico y de uso cotidiano, tales como bebidas, alimentos, bebidas, productos de cuidado personal, productos de aseo del hogar, artículos para mascotas y otros productos de conveniencia, por lo general su portafolio viene en un tamaño estándar para venta al por menor. Su rol principal es de abastecimiento de los hogares en toda su canasta.

Acá encontramos supermercados nacionales, como el Grupo Éxito que comprende (Carulla, Surtimax, SuperInter y Surtimayoristas), Olímpica, Cencosud (Jumbo y Metro).

Hipermercados: Son supermercados con presencia en las principales ciudades del país, acá encontramos Alkosto y Makro, este tipo de cliente tiene como rol el abastecimiento en hogar e instituciones con productos en formatos grandes o familiares.

Tiendas de conveniencia: Este tipo de cliente, ofrece a los consumidores un lugar de compra cercano en productos con necesidades inmediatas, por lo general tiene horarios extendidos como 24 horas, en este caso tenemos a Oxxo y un nuevo cliente Altoque, este último principalmente se ubica en estaciones de gasolina.

Club de precios: Este tipo de cliente está presente en solo ciudades principales del país, para este caso tenemos a Pricesmart, a este tipo de cliente solo pueden ingresar consumidores que paguen una membresía, lo que les permite tener productos a precios bajos, productos exclusivos importados o nacionales, en un formato grande o familiar.

Hard Discounter: Este tipo de cliente está presente a nivel nacional, está dirigido a consumidores de nivel socioeconómico de estratos 1, 2 y 3. Se caracteriza por ofrecer productos a precios muy bajos, dentro de su portafolio tienes productos de alta demanda y rotación, es por esto que por categoría ofrece 3 tipos de marcas, la marca líder, una marca blanda y una marca retadora, de allí que su portafolio es limitado.

Acá tenemos 3 jugadores, Jerónimo Martins (Tiendas Ara y bodegas del canasto) y D1, que llevan una trayectoria de más de 10 años en el mercado, y por último esta Isimo, quien llega al mercado en el año 2023.

E-Commerce: Finalmente tenemos las plataformas digitales que después de pandemia tomaron gran relevancia, el más importante para Colombia es Rappi seguido de TaDa, este último se enfoca en la venta de licores y categorías complementarias, mientras Rappi vende todo tipo de productos.

1.4.2 Investigación de mercados

1.4.2.1 Formulación del problema y oportunidad

Bavaria cuenta con gran participación del mercado de cervezas en Colombia (93.85% total cervezas y 86% en marcas premium, sin embargo, el panorama en la gerencia de Tocancipá es más positivo con una participación del 95% en cervezas y 92% en marcas premium. El amplio portafolio de la empresa, cuenta con una participación mayor de las marcas de bajo costo por su precio de venta a clientes. Es por este motivo, que las marcas globales como Budweiser, tienen una participación menor en el mercado, por lo cual es aún mucho más retador lograr que esta marca penetre sectores rurales como lo es la Gerencia de Tocancipá. Por este motivo, la marca debe hablar de una forma diferente en estos mercados, logrando una premiunización en la zona de una manera adecuada.

1.4.2.2 Definición del Objetivo General

Entonces la pregunta al problema es: ¿Cuáles serán las estrategias de mercadeo que debemos implementar para aprovechar las oportunidades del mercado e incrementar así el consumo de la marca Budweiser en la gerencia de Tocancipá para el 2025?

1.4.2.3 Tipo de investigación

El estudio de fuentes primarias que se utilizó para identificar las condiciones del mercado y aportar a la toma de decisiones estratégicas del plan de acción fue de tipo cuantitativo, con un diseño descriptivo de tipo sondeo.

Investigación cuantitativa: Se usa el método cuantitativo, el cual permitió abordar de manera sistemática y objetiva el tema de estudio de la industria cervecera.

Este enfoque permitió obtener una visión estructurada del comportamiento del consumidor en el mercado analizado. A partir de la recolección de datos de una muestra representativa, se identificaron patrones de consumo, frecuencia de compra, atributos de elección y factores determinantes en la decisión de consumo de cerveza, lo que constituye una base empírica suficiente para el desarrollo del plan de mercadeo (Malhotra, 2020).

En este sentido, aunque el enfoque cuantitativo no profundiza en aspectos subjetivos individuales, sí permite identificar relaciones claras entre variables de consumo y generar inferencias válidas sobre el comportamiento del consumidor, especialmente en términos de preferencia, accesibilidad y hábitos de compra. Estas inferencias resultan suficientes para orientar estratégicamente el plan, dado que el objetivo del estudio es identificar oportunidades de incremento de consumo a partir de patrones generalizables en el mercado (Malhotra, 2020).

Por lo tanto, la investigación realizada proporciona los insumos necesarios para la toma de decisiones estratégicas, al permitir comprender tanto las condiciones de consumo como los

factores que inciden en la elección de marca dentro del contexto específico analizado (Kotler & Keller, 2016).

Este enfoque que se fundamentó en la recolección de datos numéricos, que posteriormente fueron analizados estadísticamente para identificar patrones, relaciones y tendencias fue de ayuda para dar respuesta a la hipótesis planteada como se muestra a continuación:

Análisis Encuesta de mercado

Para dar inicio al estudio se encuestaron un total de 117 personas, teniendo mayor frecuencia encuestados en municipios de Cundinamarca, de género masculino (60,68%) y femenino (35,9%).

Los fines de semana son los de mayor frecuencia de consumo de cerveza (36,75%). La mayor parte de los encuestados prefieren el consumo de cerveza en botella.

El estudio se desarrolló mediante un muestreo probabilístico aleatorio, lo que permite realizar inferencias sobre la población con un nivel de confianza del 95% y un margen de error aproximado del 9,2%.

Dado el carácter aleatorio de la muestra, estos resultados pueden considerarse representativos de la población objetivo dentro del margen de error establecido, permitiendo identificar patrones de consumo relevantes.

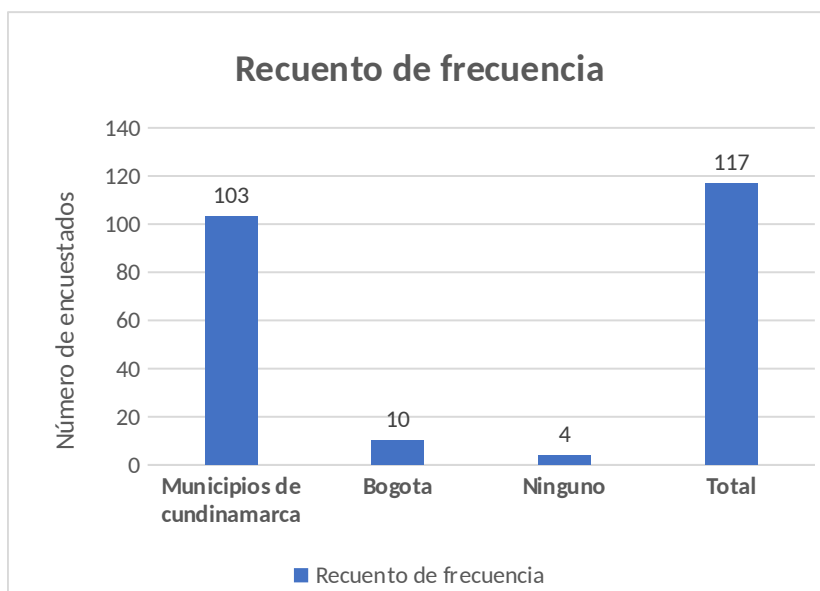
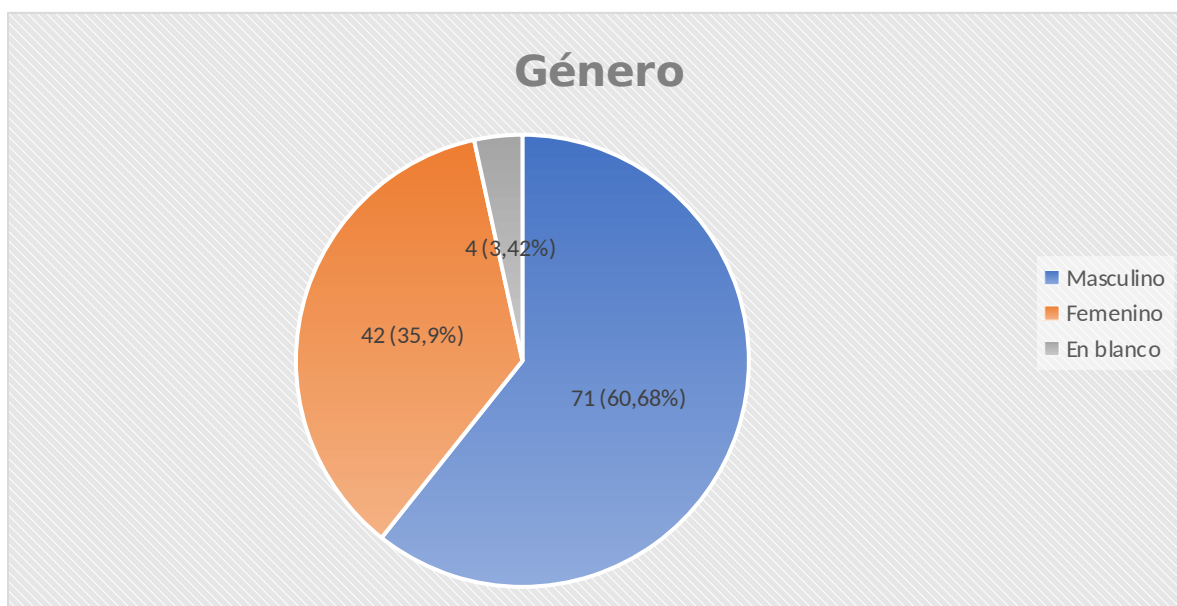
Figura 7*Recuento encuestados.***Figura 8***Información encuestados.*

Figura 9

Frecuencia de consumo de cerveza.

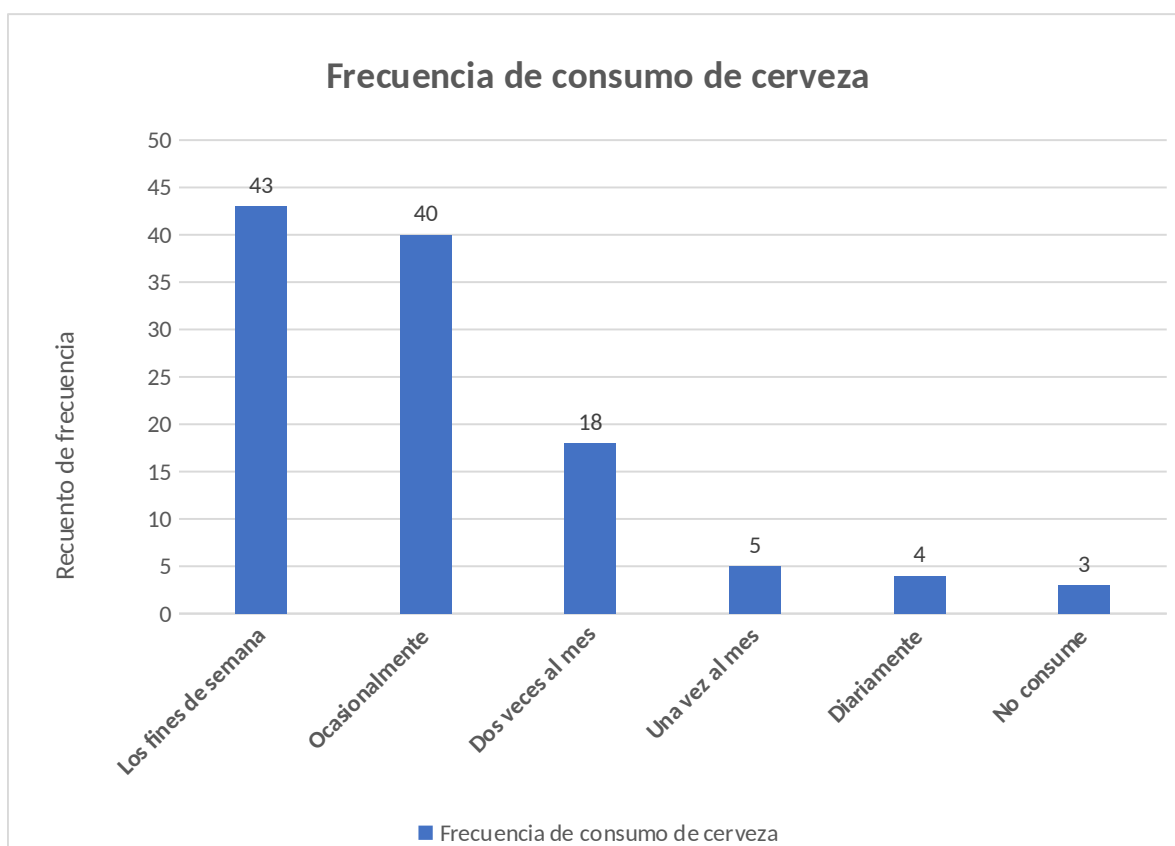
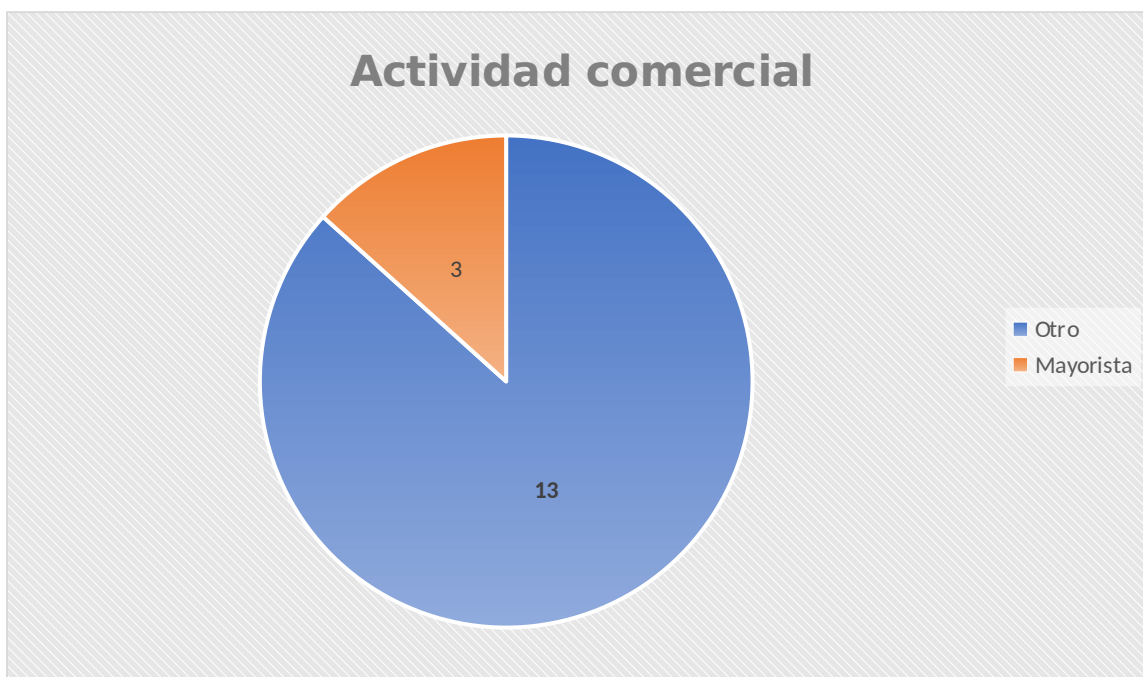
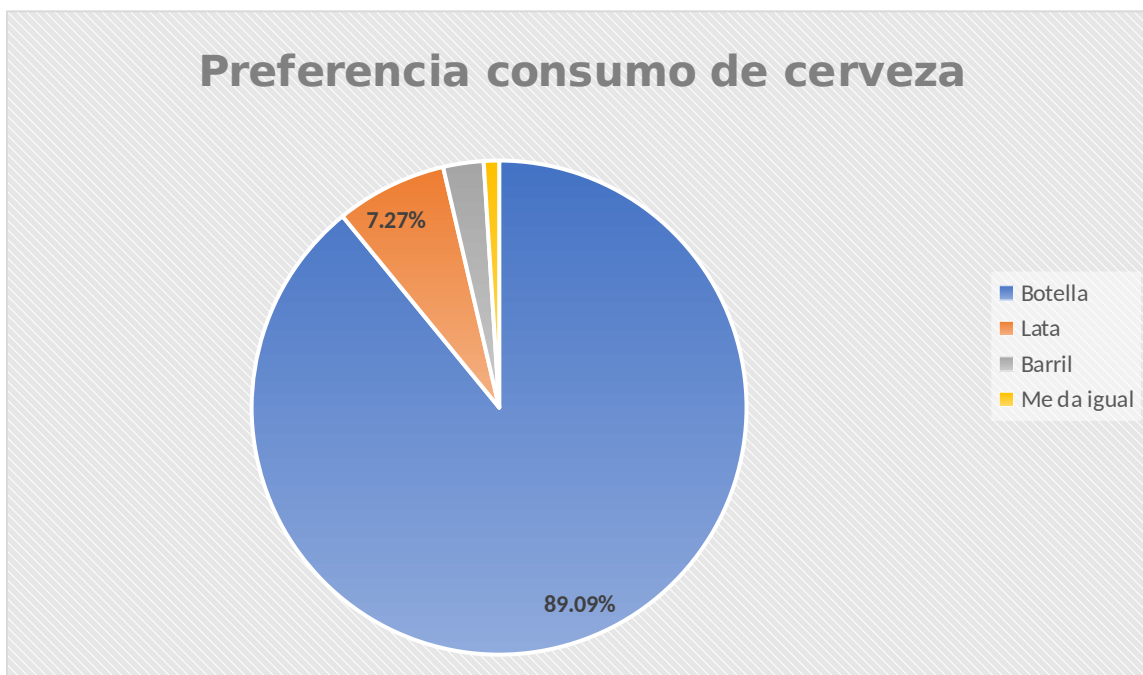


Figura 10

Actividad comercial.

**Figura 11**

Preferencia consumo de cerveza.



Teniendo en cuenta los factores de escoger nueva cerveza respecto al rango de edad, el contenido calórico es poco importante para la mayoría de los encuestados, al igual que el diseño de etiqueta mientras que es importante tener una cerveza con marca ecológica. A continuación, se relacionan las variables por factor.

Tabla 2

Factor nueva cerveza – Contenido calórico.

Rango Edad	En blanco	Importante	Indiferente	Muy importante	Poco importante	Total
	4					4
18-25	4	1	6	4	2	17
26-35	3	15	9	5	17	49
36-45	5	6	4	4	9	28
46-55	1	3	3		6	13
Más de 56		3			3	6
Total	17	28	22	13	37	117

Tabla 3

Factor nueva cerveza – Envase mayor cantidad.

Rango Edad	En blanco	Importante	Indiferente	Muy importante	Poco importante	Total
	4					4
18-25	3	3	6	1	4	17
26-35	4	7	13	2	23	49
36-45	4	6	11	2	5	28
46-55	1	1	7		4	13
Más de 56	1	3			2	6
Total	17	20	37	5	38	117

Tabla 4

Factor nueva cerveza – Diseño etiqueta.

Rango Edad	En blanco	Importante	Indiferente	Muy importante	Poco importante	Total
	4					4
18-25	4	6	2	1	4	17

26-35	3	15	5	5	21	49
36-45	4	5	7	2	10	28
46-55	1	5	4	1	2	13
Más de 56		6				6
Total	16	37	18	9	37	117

Tabla 5

Factor nueva cerveza – Marca ecológica.

Rango Edad	En blanco	Importante	Indiferente	Muy importante	Poco importante	Total
	4					4
18-25	4	5	4	3	1	17
26-35	4	15	11	5	14	49
36-45	6	6	5	3	8	28
46-55	1	3	6		3	13
Más de 56		4	1		1	6
Total	19	33	27	11	27	117

Con respecto al precio para los encuestados en los rangos de edad de 26 a 35 años es importante mientras que para este mismo rango de edad es poco importante el reconocimiento de marca.

Por otra parte, las bebidas nacionales son las preferidas por los consumidores en los rangos de edad de 26 a 35 años seguida de las edades de 36 a 45 años. A continuación, se relacionan las variables por factor.

Tabla 6

Factor nueva cerveza – Mayor grados de alcohol.

Rango Edad	En blanco	Importante	Indiferente	Muy importante	Poco importante	Total
	4					4
18-25	3	5	3	1	5	17
26-35	3	18	6	4	18	49
36-45	5	7	6	3	7	28
46-55		4	3		6	13
Más de 56		4	1		1	6

Total	15	38	19	8	37	117
--------------	-----------	-----------	-----------	----------	-----------	------------

Tabla 7

Factor nueva cerveza – Reconocimiento de marca.

Rango Edad	En blanco	Importante	Indiferente	Muy importante	Poco importante	Total
	4					4
18-25	3	3	6	1	4	17
26-35	4	7	13	2	23	49
36-45	4	6	11	2	5	28
46-55	1	1	7		4	13
Más de 56	1	3			2	6
Total	17	20	37	5	38	117

Tabla 8

Factor nueva cerveza – Menor precio.

Rango Edad	En blanco	Importante	Indiferente	Muy importante	Poco importante	Total
	4					4
18-25	2	4	2	5	4	17
26-35	3	17	1	16	12	49
36-45	3	7	6	5	7	28
46-55		3	5	3	2	13
Más de 56		6				6
Total	12	37	14	29	25	117

Tabla 9

Preferencia de bebida por edad.

Rango Edad	En blanco	Artesanales	Es indiferente	Internacionales	Nacionales	Total
	4					4
18-25	1	1	3	2	10	17
26-35	1	1	15	9	23	49
36-45	1	1	4	3	19	28
46-55		1	4	2	6	13
Más de 56					6	6
Total	7	4	26	16	64	117

En cuanto a los factores determinantes para la elección de una cerveza, el porcentaje de alcohol es determinante teniendo un porcentaje de 53,85% y el envase tenga mayor cantidad (36%). Por otra parte, los fines de semana es la frecuencia de mayor afluencia por los hombres encuestados y en menor porcentaje por las mujeres. Así mismo, los fines de semana es la mayor frecuencia de consumo por las personas encuestadas en el rango de 26 a 35 años.

Figura 12

Porcentaje de alcohol determinante al elegir una cerveza.

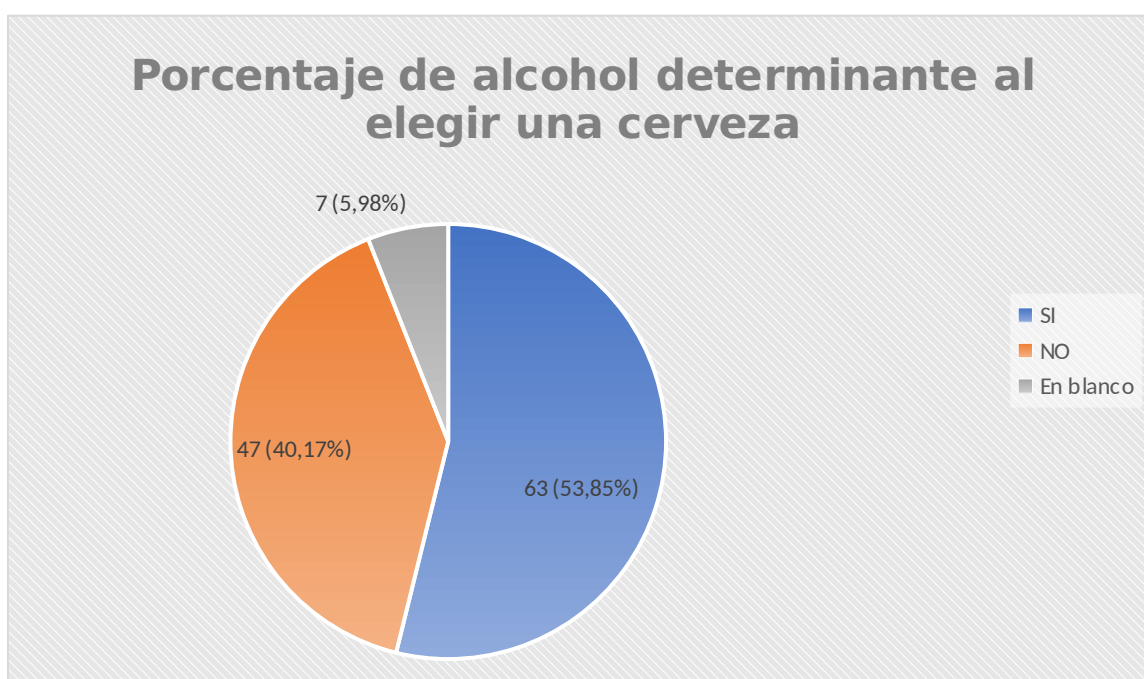
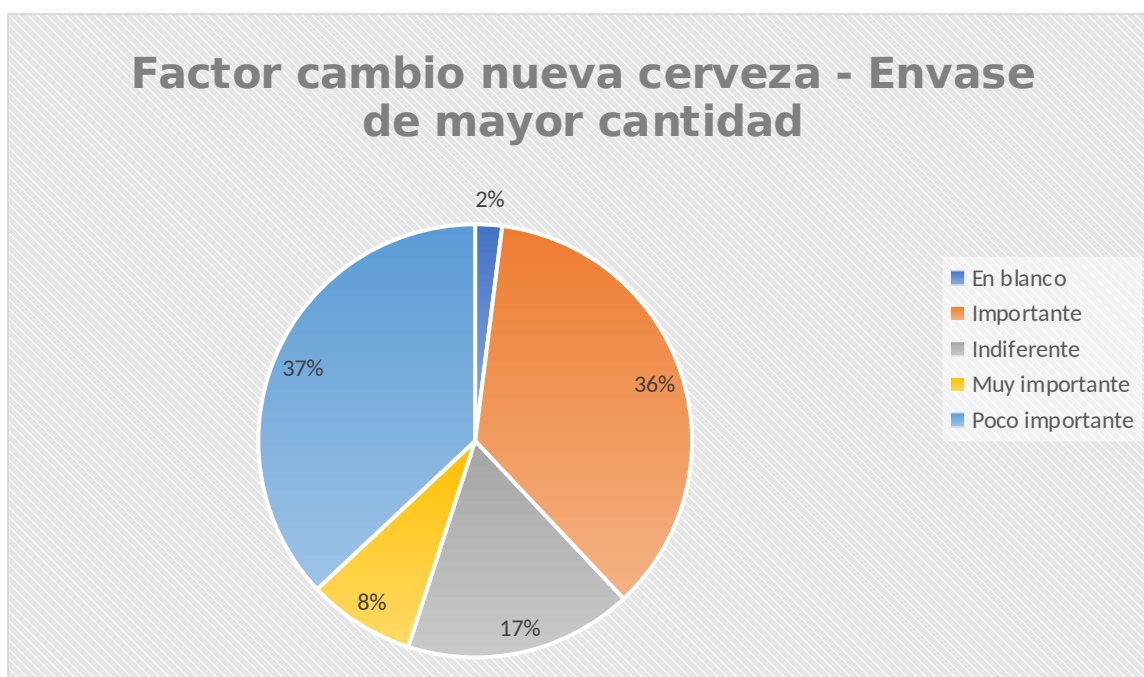


Figura 13

Factor cambio nueva cerveza – Envase de mayor cantidad.

**Tabla 10**

Frecuencia consumo por género.

Frecuencia de consumo de cerveza	En blanco	Femenino	Masculino	Total
Diariamente	4	1	3	4
Dos veces al mes		9	9	18
Los fines de semana		11	32	43
No consume		1	2	3
Ocasionalmente		17	23	40
Una vez al mes		3	2	5
Total	4	42	71	117

Tabla 11*Frecuencia consumo por rango edad.*

Frecuencia de consumo de cerveza	En blanco	18-25	26-35	36-45	46-55	Mas de 56	Total
	4						4
Diariamente		1	2	1			4
Dos veces al mes			12	4	1	1	18
Los fines de semana		8	19	7	7	2	43
No consume		1	1	1			3
Ocasionalmente		6	12	15	5	2	40
Una vez al mes		1	3			1	5
Total	4	17	49	28	13	6	117

En cuanto a los atributos de elección de la cerveza, el reconocimiento de marca es importante (46,15%) así como el precio (37,61%) y que se tenga oferta (35,04%).

Se aplicó la prueba de chi-cuadrado a la relación entre la **frecuencia de consumo de cerveza y el género** (Tabla 10). El resultado obtenido ($\chi^2 = 5.62$; $p = 0.345$) indica que no existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables, dado que el p-valor es superior al nivel de significancia de 0.05.

Así mismo, se aplicó chi-cuadrado a la relación entre la **frecuencia de consumo y el rango de edad** (Tabla 11), obteniendo un resultado ($\chi^2 = 16.58$; $p = 0.680$) que igualmente muestra que no hay una relación significativa entre estas variables.

Estos resultados sugieren que ni el género ni el rango de edad influyen de manera significativa en la frecuencia de consumo de cerveza en el contexto de la muestra analizada, a pesar de este hallazgo, la información recopilada sigue siendo relevante para la interpretación de patrones generales de consumo, que guían la formulación del plan de mercadeo.

Para las demás tablas de cruce de variables presentadas en el estudio, el análisis se mantiene en un nivel descriptivo, permitiendo identificar tendencias y patrones de comportamiento relevantes en la muestra. Estos cruces facilitan la comprensión de variables como edad, frecuencia de consumo y preferencias, aportando información útil para la formulación del plan de mercadeo.

Este enfoque es coherente con el alcance del estudio, orientado a la identificación de oportunidades estratégicas más que a la inferencia estadística generalizable.

Figura 14

Atributo de elección – Reconocimiento de marca.

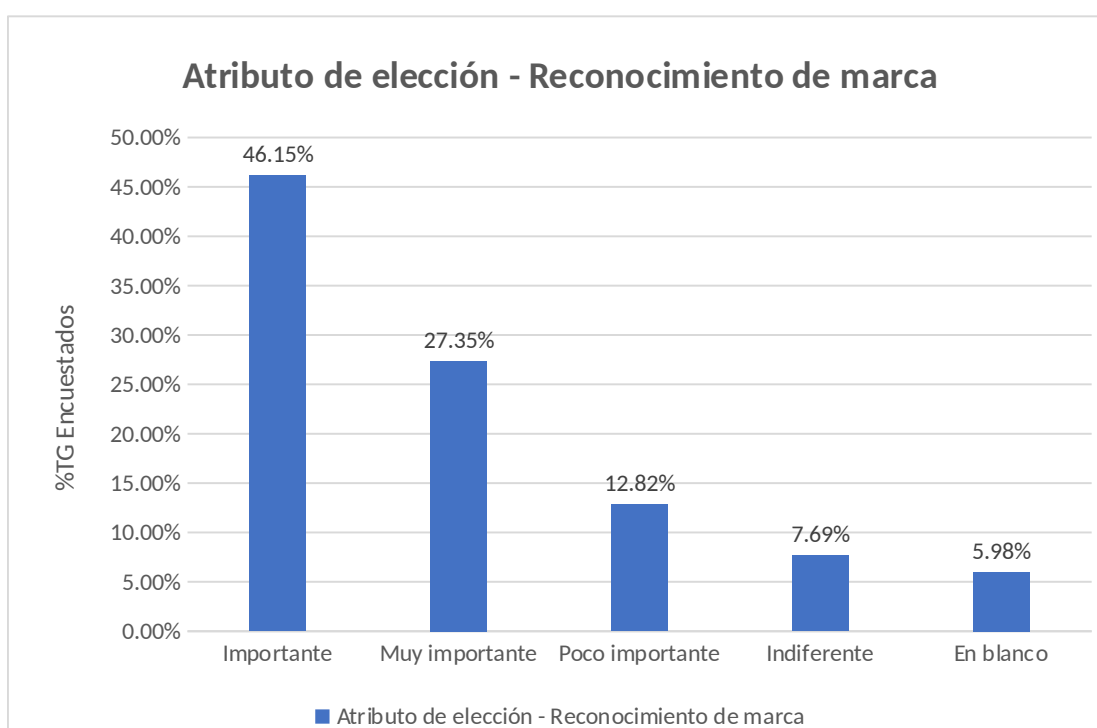


Figura 15

Atributo de elección – Oferta.

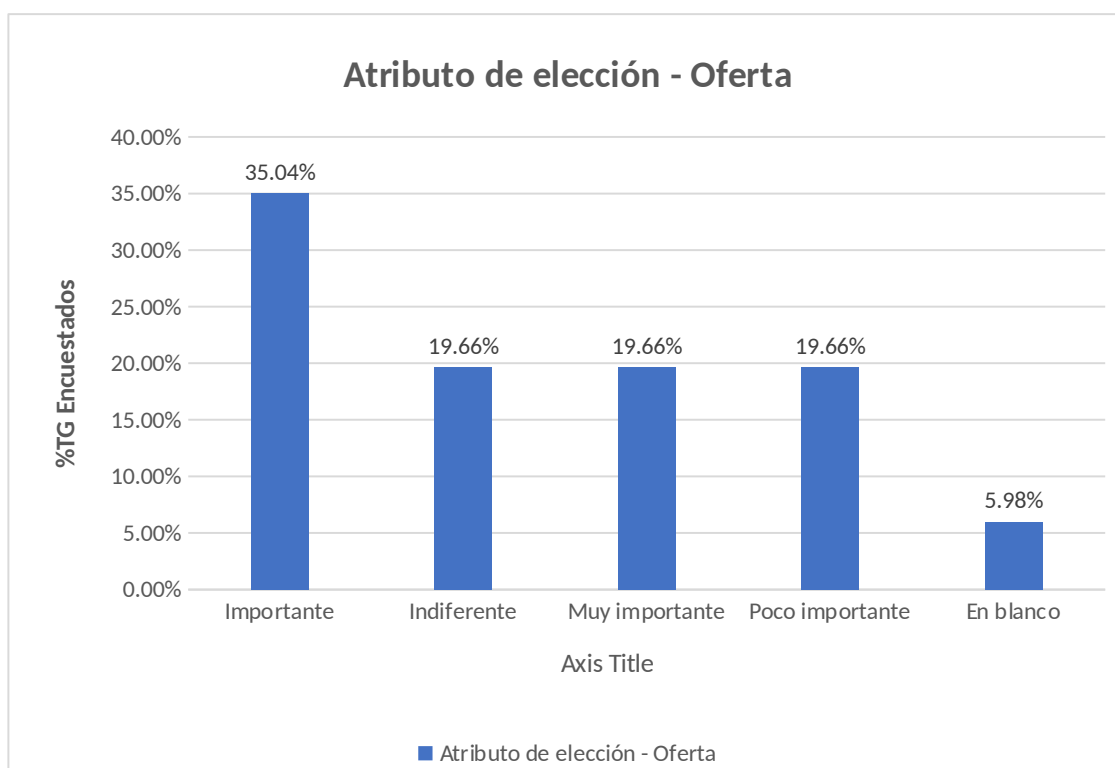
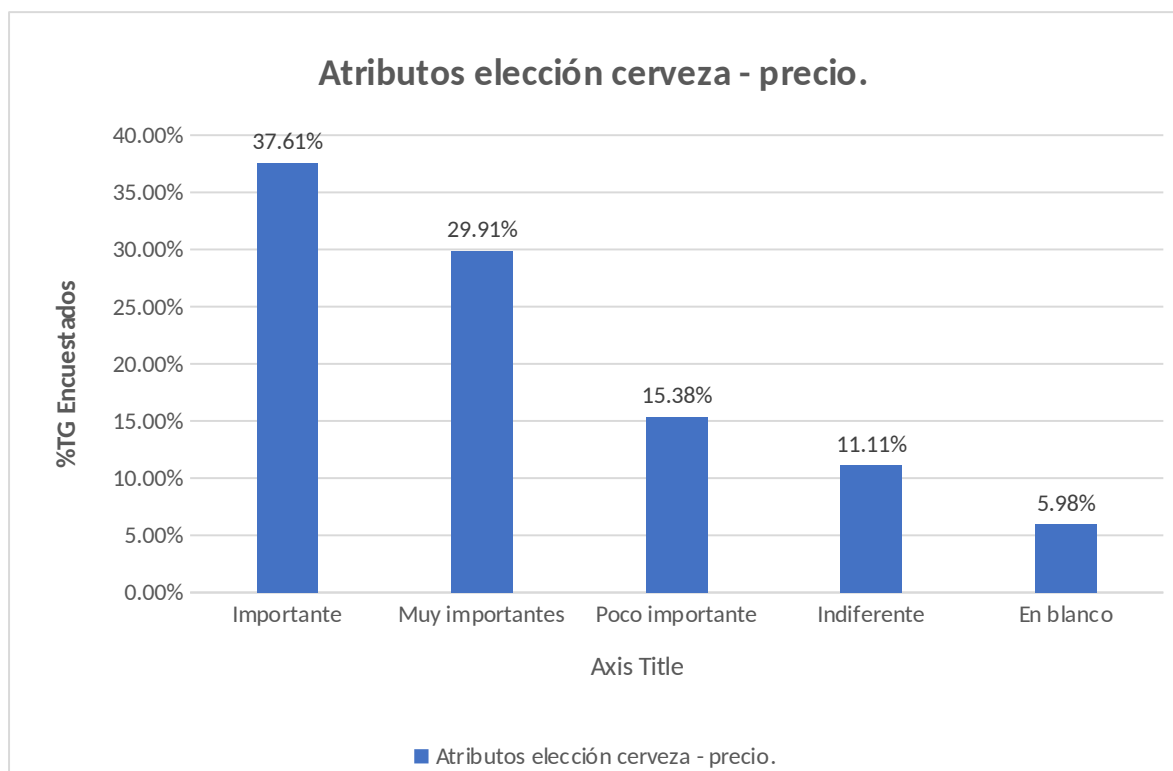


Figura 16

Atributos elección de cerveza – Precio.



Con lo anterior se logran validar los hallazgos que arrojaron los resultados obtenidos, por medio de la formulación de preguntas claras y precisas, que se establecieron en una encuesta digital de mercado, como herramienta para la recolección de datos relevantes de una muestra representativa, que ayudó a realizar el análisis descriptivo correspondiente, y también por medio del cruce de variables y brindó precisión en la búsqueda de respuestas significativas para el estudio.

Si bien el instrumento de recolección de información no incluyó preguntas explícitas sobre la marca Budweiser, su diseño se orientó a la comprensión del comportamiento del consumidor dentro de la categoría de cerveza, lo cual permite analizar de manera indirecta la posición de la marca en el contexto competitivo. A través de variables como frecuencia de consumo, atributos de elección, preferencia de marca, sensibilidad al precio y disponibilidad del producto, es posible

identificar los factores que inciden en la decisión de compra y que, a su vez, explican las barreras y oportunidades para el consumo de marcas premium.

En este sentido, los resultados obtenidos permiten inferir que variables como el precio, la visibilidad en el punto de venta y el reconocimiento de marca son determinantes en la elección del consumidor, lo cual impacta directamente la capacidad de penetración de Budweiser frente a marcas tradicionales con mayor presencia y hábito de consumo. De igual forma, el análisis de las preferencias y comportamientos de consumo permite identificar brechas entre las características del consumidor y la propuesta de valor de la marca, aportando insumos relevantes para la formulación del plan.

Por lo tanto, aunque el instrumento no evalúa de forma directa la percepción específica de Budweiser, sí proporciona información suficiente sobre la categoría que permite comprender el entorno competitivo, las dinámicas de consumo y los factores que condicionan la elección de marcas premium, lo cual resulta pertinente para el desarrollo estratégico del plan de mercadeo (Malhotra, 2020).

1.5 Análisis organizacional

1.5.1 Principios

Los principios que se fomentan y que orientan la cultura en Bavaria son:

- “1. Soñamos en grande: buscamos la mejor versión de nosotros y de nuestro negocio.
valientes pioneros, siempre aprendiendo y retando el status quo-.
2. Somos dueños que pensamos en el futuro: actuamos como dueños emprendedores.
entregando el hoy, anticipando y creando el futuro.

3. Somos impulsados por nuestra gente excelente, y construimos equipos diversos mediante la inclusión y la colaboración: somos generación maz: una zona sin fronteras impulsando la aceleración e impacto en resultados, generadas por la inclusión y la colaboración.
4. Lideramos el cambio e innovamos enfocados en nuestros consumidores: construimos con mentalidad outside in (desde afuera hacia adentro) centrados en buscar soluciones enfocadas en las necesidades de nuestros consumidores.
5. Crecemos de la mano de nuestros clientes: actuamos como aliados de hoy y mañana, inspirando y soportando a nuestros clientes.
6. Prosperamos cuando nuestras comunidades prosperan: creamos un movimiento de progreso. Contagiando nuestra esencia emprendedora para impulsar el progreso latinoamericano.
7. Creemos en la simplicidad y en las soluciones escalables: somos doers con impacto, dejando huella. nos movemos con el dinamismo de un emprendedor, impactando a gran escala.
8. Manejamos cuidadosamente nuestros costos y elegimos opciones que impulsen nuestro crecimiento: maximizamos nuestros recursos en el ejercicio constante de invertir para perpetuar nuestro negocio.
9. Generamos y compartimos valor superior: nuestro lema es el crecimiento balanceado porque cuando crecemos todos nos beneficiamos.
10. Nunca tomamos atajos: actuamos como dueños. actuamos con integridad tomando decisiones como los dueños que somos” (AB InBev, s.f.-a, pp. 1-18).

1.5.2 Portafolio

Bavaria tiene un amplio portafolio de productos en diferentes categorías del mercado como lo son:

Tabla 12

Información sobre categorías de productos.

CORE	PREMIUM	INTERN	RTDS	NABS
Poker	Club Colombia Dorada, Negra y Roja	Stella Artois	Mikes	Pony malta
Aguila	Gran Club Colombia	Corona	Corona Tropical	Malta Leona
Costeña Bacana		Budweiser		Agua Zalva
Costeña Gris		Becks		
Costeñita		Michelob Ultra		
Nativa				

Entre otras marcas, que ayudan a tener una alta participación en el mercado y satisfacer los diferentes tipos de consumidores con su amplitud de portafolio.

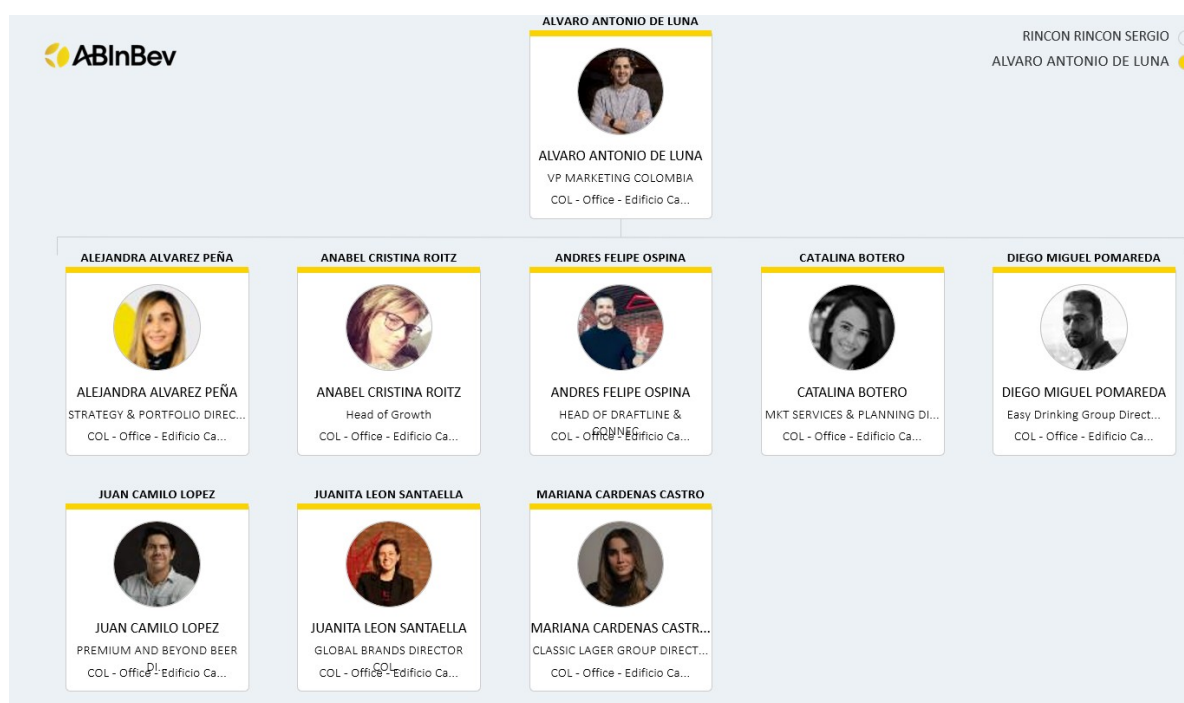
La empresa también empezó a incursionar en el mercado de comercialización de productos diferentes al portafolio de cerveza por medio de la aplicación digital BEES, medio por el cual se pueden tomar los pedidos y tener un sinfín de experiencias comerciales para los consumidores. Esto permite a los consumidores encontrar toda una gama de productos y unificar sus compras.

1.5.3 Estructura y procesos

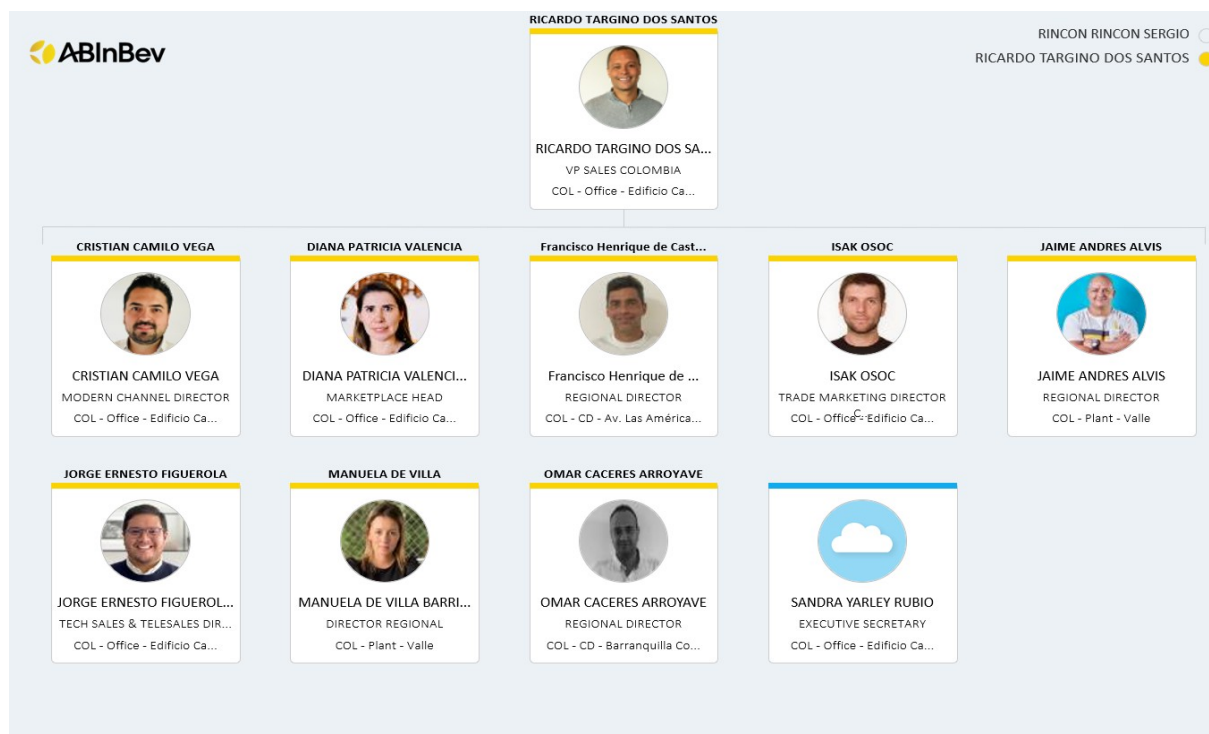
Los procesos y estructuras de Bavaria, están constituidos según las diferentes áreas de la empresa, lo que permite tener un mejor flujo de procesos. En este caso se examina el área

involucrada en la estrategia de marketing que apoya el trayecto completo en los planes pactados para las marcas.

El área de Marketing está constituida de la siguiente forma:



Bajo la Vicepresidencia de Marketing se encuentran la estructura de directores encargados de diferentes categorías de marcas que comprenden el total del portafolio de la empresa, los cuales a su vez ejecutan estrategias de manera transversal con la Vicepresidencia comercial, para la alineación final de la estrategia, constituida de la siguiente forma:



Por consiguiente, el proceso de las estrategias de mercadeo para las marcas, empieza desde la Vicepresidencia de Marketing, donde se alinea la estructura y se toman decisiones de la dirección de la estrategia dependiendo el resultado esperado.

La siguiente etapa del proceso es donde se alinea la estrategia de marca con el área comercial para la ejecución del plan final, especialmente, con el área de Trade Marketing para la comunicación efectiva de la estrategia en los diferentes canales, tanto digital y despliegue de ejecución.

1.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En el presente apartado se realiza el análisis de la empresa Bavaria a partir de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (2007) y la cual posibilita hacer un diagnóstico del entorno de la empresa, esclareciendo la forma en que sus diversas fuerzas inciden y determinan los resultados esperados.

1.6.1 Amenaza de entrada

1.6.1.1. Economía de escala por parte de la oferta

La capacidad que tiene Bavaria de producir grandes volúmenes de hectolitros de cerveza en el país, facilita a la compañía mantener precios más bajos por unidad ya que reparten los costos fijos entre más unidades, esto aparte de ser una gran ventaja el desarrollo económico de la empresa, lo que permite proteger el mercado de otros y nuevos competidores que tendrían que tener una capacidad para igualar el proceso de producción o distribución de la misma, para lograr mantener sus costos competitivos en el mercado.

1.6.1.2 Beneficios de escala por parte de la demanda

Bavaria es una empresa donde priman las estrategias de precio, ejecución y marketing, factores que incrementan las ventas y la cantidad de consumidores de su amplio portafolio, por lo cual, es una barrera alta para los nuevos competidores. La empresa se encuentra en un punto donde el reconocimiento de sus marcas es de gran impacto, tanto nacional como a nivel mundial, gracias a la construcción de marca y de sus diferentes estrategias, que han obtenido excelentes resultados en que se puede ver reflejado en sus ventas anuales.

1.6.1.3. Requisitos del capital

La capacidad adquisitiva es fundamental en este pilar, pues es uno de los puntos que fortalece la barrera de entrada. Bavaria tiene suficiente capital tanto para invertir en instalaciones fijas; como los son sus plantas de producción y centros de distribución, ejecución de estrategias disruptivas de marketing, proyectos de investigación o incluso ampliación del cupo de crédito de sus clientes. Este tipo de inversiones, disminuyen la posibilidad de ingreso de otros participantes a la industria cervecera y a su vez, fortalece la compañía de forma eficiente.

1.6.1.4. Acceso desigual a los canales de distribución

Debido a la inversión realizada a través de los años en instalaciones fijas y expansión de su proceso de producción y distribución, se identifica otro punto relevante que juega a favor de la empresa, en términos restricción a la entrada de otros agentes que no tienen la capacidad o alcance para desplazarse hacia las diferentes zonas, regionales, ciudades, canales, sub-canales y puntos de venta, supliendo gran cantidad de consumidores a su paso. Esta es una de las mayores fortalezas de la empresa pues asegura la distribución de sus productos, inclusive en zonas donde se tiene difícil acceso.

1.6.1.5. Política restrictiva del gobierno

La política del gobierno en Colombia fija ciertos impuestos como lo dice el Art. 189. “impuesto al consumo de cervezas, sifones y refajos. Base gravable. La base gravable de este impuesto está constituida por el precio de venta al detallista” (Congreso de la República, 1995), esto se refleja en un impuesto del 19% que incrementa el costo para el consumidor final en su precio de venta, para producciones locales, lo que a veces puede jugar en contra en el mercado, sin embargo, aplica para todos los agentes del sector, lo cual se vuelve equilibrado en un ambiente de competencia.

En términos de cerveza importada, se aplican impuestos más altos, lo que puede jugar en contra en momentos de inflación o crisis económica, ya que al ser un producto importado y tener un mayor costo, los consumidores pueden migrar a otros mercados más económicos en tiempos de escases.

1.6.2. La influencia de los proveedores

1.6.2.1. Concentración de proveedores.

Los insumos necesarios para la elaboración del producto y su estrategia final de venta son: materias primas seleccionadas para para la elaboración de cada cerveza, el envasado final del producto (Vidrio, lata o barril). En cuanto a la estrategia de comunicación de cada producto (trade marketing) se necesita una empresa de publicidad para elaboración de material POP y elementos importantes para el desarrollo de la ejecución.

1.6.2.2. Costos del cambio de industria.

Esta es una variable importante dentro de la industria ya que son pocos los proveedores que cumplen con la calidad y la capacidad para suplir las necesidades de una empresa tan grande como Bavaria. Es por esta razón que se tienen unas negociaciones de suma importancia con el tipo de proveedores que suplen la necesidad de la producción y la elaboración de cerveza, puntualmente.

1.6.2.3. Productos diferenciados.

La mayor diferenciación se encuentra en el trabajo que realizan los proveedores que suplen la necesidad de envasado final del producto, pues las botellas y su etiquetado final debe ser aprobado y contar con ciertas propiedades o características específicas, para que cumplan con las expectativas de cada proyecto y su marca sea diferenciada; tanto por sus colores, envase, etiquetado, tapa etc.

1.6.2.4. Los productos del proveedor tienen pocos o ningún sustituto.

Como se menciona anteriormente, los materiales del proveedor podrían tener sustitutos, sin embargo, son pocos los proveedores con la capacidad para suplir la necesidad de demanda de la empresa y la calidad que necesita en sus materiales.

1.6.2.5. Amenaza creíble de la integración hacia delante.

Esta variable no presenta amenaza alguna, pues los proveedores grandes que tiene la empresa no comprometen o impactan dentro de la producción de los líquidos de las cervezas que es el elemento principal dentro de esta cadena. Por lo tanto, no podría hablarse de una amenaza de integración hacia delante, pues cada proveedor suplir un material de importancia para el proceso, pero no impacta sobre la operación total del producto final.

1.6.2.6. Conclusión.

El poder de negociación del proveedor es bajo. Pese a que hay pocos proveedores que pueden cumplir con los requisitos de demanda y calidad de la empresa, los hay, por eso los proveedores actuales cuidan mucho la relación con Bavaria pues también es una de sus cuentas importantes en el país y representa una cifra importante en sus ingresos.

1.6.3 El poder de los compradores.

1.6.3.1 Concentración de clientes.

El surgimiento de nuevas empresas en la industria cervecera hace que Bavaria esté muy alerta con cuidar el porcentaje actual de su mercado. Por este motivo, es fundamental esta variable, la cual impacta directamente en decisiones de precio y estrategias de posicionamiento de los productos en el mercado versus la competencia (en algunas ocasiones), para fortalecerse y no poner en riesgo sus ventas. Sin embargo, cabe resaltar que la empresa siempre tiene sus márgenes mínimos por producto para tomar este tipo de decisiones sin afectar la rentabilidad o calidad de sus productos finales.

1.6.3.2. Productos diferenciados.

Los productos de la industria si están diferenciados entre sí. Los compradores eligen sus productos por su diferencial en sabor, precio, imagen, entre otros. Lo cual es un factor importante para la empresa pues tiene productos que no se encuentra fácilmente un equivalente para comparar y lograr enfrentar a los diferentes vendedores como lo plantea Porter.

1.6.3.3. Costos del cambio de industria

Los costos en la industria presentan pocas variaciones, lo que facilita la venta de productos al consumidor y que sus elecciones puedan basarse más en su gusto por el producto que en su escogencia por precio, en la mayoría de los casos.

1.6.3.4. Amenaza creíble de la integración hacia atrás.

La amenaza creíble de la integración hacia atrás no es significativa, pues la empresa se encuentra muy bien posicionada en la industria; su infraestructura para producción o inclusive sus canales de distribución son muy fuertes en el país, por lo tanto, no es viable por el desgaste e inversión que tendrían que hacer para montar un modelo como el de Bavaria.

1.6.3.5. Conclusión.

Los clientes tienen un nivel medio de negociación en este momento, pues uno de los factores más importantes para la empresa es su participación mayoritaria en el mercado, lo que hace muy relevante la constante disputa por tener los mejores precios y calidad, para blindar su mercado de la competencia.

1.6.4. Productos sustitutos.

La incidencia de los productos sustitutos dentro de la industria es baja, especialmente porque cada uno de los productos, ya sean importados o de producción local, cuentan con características específicas en sus elaboraciones con ayuda de la gran infra estructura que han adecuado para suplir la gran demanda de los consumidores. Sin embargo, debido a la tendencia de cuidar la

salud, productos sustitutos podrían verse como bebidas no alcohólicas o con bajas calorías migrando el mercado cervecero al de bebidas no alcohólicas o a un nicho de bebidas destiladas.

1.6.4.1. Rivalidad entre los competidores existentes.

Los rivales ofrecen productos con componentes similares en su producción base, sin embargo, ningún competidor tiene la capacidad de producción, distribución o estrategias de comunicación que tiene Bavaria en la industria de bebidas. Sin embargo, la empresa trabaja fuertemente para mantener su participación de mercado en el país, no dejando de lado la rivalidad con su competidor principal.

1.6.4.2. Costos fijos elevados.

Al ser una empresa consolidada a través de los años, cuenta con una gran infraestructura tanto en materiales industriales, como en el recurso de personas que apoyan todo el proceso de producción, comercialización, comunicación y distribución entre muchas otras. Esto anterior se menciona con el fin de explicar que, pese a que la empresa cuenta con una gran cantidad de costos fijos elevados, logra compensar, con la fuerte demanda que tiene de sus productos en el país para ser rentable, e incluso ser una de las empresas más importante en su aporte a la economía nacional.

1.6.4.3. Muchos competidores con tamaño y poder muy similares.

En la industria de bebidas y puntualmente en la industria cervecera, no hay un competidor con el mismo tamaño o poder similar al de Bavaria. Sabemos que Postobón es el distribuidor y comercializador de algunas marcas de cervezas en el mercado competidor, sin embargo, su fuerte está más concentrado en las bebidas no alcohólicas, es por este motivo que, pese a que esta empresa cuenta con un tamaño importante en la industria en general, no compite de manera

significativa con el modelo de producción y distribución de la industria cervecera con la que cuenta Bavaria.

1.6.4.4. Diversidad en los enfoques de los rivales.

En este punto cabe resaltar que, básicamente, los productos de la competencia no diversifican su portafolio de manera disruptiva, más bien juegan con sus precios y aprovechan su capacidad de distribución, de otros productos en los que son fuertes en el mercado, para incrementar sus ventas en el mercado cervecero.

1.6.4.5. Conclusión.

La rivalidad es media, debido a que, si bien Bavaria está en una posición fuerte en la industria de la cerveza, de igual forma el país está enfrentando una situación económica difícil, por lo que las intenciones de compra de las personas muchas veces pueden sobreponer el precio ante la calidad de un producto. Es por este motivo, que la empresa no se confía de su posición actual en el mercado y, por el contrario, está en la constante búsqueda de estrategias para mantener su posición a nivel nacional y seguir supliendo las necesidades de los colombianos por muchos más años.

1.6.4.6 Complementos

La cerveza en la actualidad colombiana, está tomando mucho más poder y se está convirtiendo incluso en un complemento importante de las comidas en los hogares. Esto ha generado una cultura cervecera que migra a varios momentos de experiencia y está tomando una fuerza importante para el desarrollo de las ocasiones de consumo convencionales y toma forma de un estilo de vida del cual los colombianos quieren ser parte.

2. Análisis DOFA.

En el presente capítulo se lleva a cabo la evaluación de todos los datos recolectados tanto de fuentes secundarias como primarias durante la primera fase (análisis situacional), y nos dispusimos a calificar la información por medio de la implementación de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) (Ver Anexo 1), la cual es el fundamento en el que se plantean las estrategias para cumplir con los objetivos trazados en la presente investigación.

		Fortalezas	Debilidades
		Calidad de sus productos	Poca alineación entre áreas logística, comercial y estrategia.
		Gran Infra estructura consolidada de producción	Problemas en la eficiencia de la distribución logística
		Diversificación de portafolio de productos	Dependencia del mercado interno
		Una capacidad grande de distribución	Bajo % de participación de las marcas premium en estratos bajos
		Experiencia en el mercado	Falta de personal para manejar camiones
		Salarios competitivos que ayudan a garantizar un alto estándar de la calidad de su personal.	Baja atención de servicio de los tripulantes a cargo de la entrega de los productos
Oportunidades	Expansión estructural (nuevos centros de distribución)	Estrategia FO: Fortalecer las estrategias de comunicación de las diferentes marcas, según su ocasión de consumo y canalizar más sus estrategias de marketing y publicidad según el mercado objetivo.	Estrategia DO: 1. Incluir una remuneración variable para los tripulantes, que tenga como objetivo mejorar los indicadores de servicio y atención. 2. Fortalecer estrategias de comunicación de marcas premium en zonas rurales o estratos bajos. 3. Inversión en Centros de distribución con ubicación estratégica para mitigar la capacidad que tienen los centros actuales de responder al mercado en algunas zonas.
	Confianza y fiabilidad por parte de los consumidores.		
	Leyes que benefician a las empresas que apoyan a la agricultura colombiana.		
	Crecimiento económico del sector bebidas alcohólicas		
	Incremento del consumo per cápita de cerveza en el país		
	Estilo de vida aspiracional (oportunidad para el consumo de cervezas premium)		
Amenazas	Tendencia de vida saludable (disminuye el consumo de cerveza)	Estrategia FA: Fortalecer la comunicación de estrategia de precios en el mercado.	Estrategia DA: Realizar una campaña interna (concurso) para recolectar información sobre ideas innovadoras que impacten en el crecimiento del portafolio de cervezas premium.
	Competencia con precios más bajos		
	Economía actual del ahorro		
	Inflación económica en el país		
	Incremento de impuestos para productos importados		

2.1 Estrategia FO.

Fortalecer las estrategias de comunicación de las diferentes marcas, según su ocasión de consumo y canalizar más sus estrategias de marketing y publicidad según el mercado objetivo.

2.2 Estrategia DO.

- Incluir una remuneración variable para los tripulantes, que tenga como objetivo mejorar los indicadores de servicio y atención.
- Fortalecer estrategias de comunicación de marcas premium en zonas rurales o estratos bajos.
- Inversión en Centros de distribución con ubicación estratégica para mitigar la capacidad que tienen los centros actuales de responder al mercado en algunas zonas.

2.3 Estrategia FA.

Fortalecer la comunicación de estrategia de precios en el mercado.

2.4 Estrategia DA.

Realizar una campaña interna (concurso) para recolectar información sobre ideas innovadoras que impacten en el crecimiento del portafolio de cervezas premium.

A partir de estos resultados se desarrolla un análisis CAME propuesta por Albert S Humphrey, con el objetivo de transformar las debilidades y amenazas detectadas en el DOFA en fortalezas y oportunidades:

Corregir

Diversificar la oferta de producto para no depender exclusivamente de una sola marca o innovar la misma.

Desarrollar estrategias de precio y acciones de marketing para atacar las posibles

fluctuaciones de la una economía cambiante
Afrontar Prepararse para cambios económicos que puedan afectar la comercialización de la empresa Ante un mercado competitivo, la empresa necesita innovar continuamente para mantener su liderazgo. Mejorar en sostenibilidad es esencial para el futuro de la empresa.
Mantener Conservar su posición de liderazgo en el mercado bajo los estándares de calidad y eficiencia en su producción es fundamental. Preservar, ampliar y optimizar la distribución del producto Ampliación de la cartera con productos de innovación y la ejecución del buen marketing estratégico
Explotar Mejorar la percepción de la empresa en responsabilidad social corporativa y sostenibilidad. Explorar y capitalizar en la diversificación de nuevos mercados mediante alianzas estratégicas y expansión de ofertas Expansión a canales de ventas digitales con la finalidad de alcanzar nuevos consumidores

2.5 Estrategia de matriz de Ansoff

Desde la Matriz de Ansoff se plantean 4 estrategias clave para que las empresas se expandan o tengan un crecimiento:

Penetración de mercado. Bavaria en este caso tiene una oportunidad de posicionarse en marcas Globales, su portafolio actual en Core ya es reconocido en el mercado colombiano desde hace varios años, sin embargo, con este portafolio Águila o Poker no traerá un adicional en ventas o crecimiento, pues son marcas de tradición, se pueden tener picos por las actividades que patrocina, pero no será algo que permanezca en el tiempo.

Diversificación. La diversificación a través de otros productos, no es la alternativa para este proyecto pues Bavaria tiene su portafolio en un 95% en el mundo cervecero y es donde es reconocido por sus marcas y tradición.

Desarrollo de mercado. El consumo de cerveza en Colombia viene aumentando año tras año, cada persona consume en promedio 5,4 litros, un crecimiento del 18% vs años anteriores, la cerveza no es un producto que requiera de educación en el consumo, es algo tradicional y cultural en Colombia.

Desarrollo de productos. La estrategia en este caso si es desarrollo de producto en los mercados existentes, con Cerveza Budweiser, se tiene una alternativa diferente para el consumidor, que busca un producto diferente en sabor, que no sea tan amargo que sea algo más refrescante, y está dispuesto a pagar más por este producto de mejor calidad “Premium”.

3. Plan de acción

Luego de haber identificado las estrategias desde la elaboración de los cruces de la DOFA y la matriz de Ansoff, diseñamos las siguientes piezas infográficas que explican cómo se llevará a cabo su implementación a través de su plan de acción.

Con el fin de dar respuesta a la articulación entre los resultados de la investigación y el plan de acción, se establecen las siguientes conclusiones estratégicas derivadas directamente de los hallazgos del estudio:

Los resultados evidencian que el consumo de cerveza se concentra principalmente en espacios de socialización, especialmente en fines de semana, lo cual sustenta la decisión de enfocar una parte importante del plan en el canal ON trade (bares, discotecas y tiendas sociales), donde se busca impactar directamente al consumidor en el momento de consumo, fortaleciendo la experiencia de marca mediante elementos como visibilidad, activaciones y presencia de marca en el punto.

De igual manera, se identificó que la disponibilidad y visibilidad del producto son factores determinantes en la elección de marca, lo cual respalda las inversiones realizadas en el canal OFF trade, particularmente en negociaciones con grandes superficies y ejecución en punto de venta, asegurando espacios estratégicos, exhibiciones y material POP que faciliten la elección de Budweiser frente a marcas competidoras.

Por otra parte, los resultados muestran que el consumidor presenta una alta exposición a marcas tradicionales con fuerte posicionamiento, lo cual implica la necesidad de fortalecer la comunicación de Budweiser. En este sentido, las inversiones en ATL, BTL y estrategia digital permiten aumentar el reconocimiento de la marca, generar recordación y construir una conexión emocional con el consumidor, especialmente en un mercado donde la diferenciación es clave para competir con marcas locales consolidadas.

Adicionalmente, el análisis estadístico realizado evidencia que no existen diferencias significativas en el consumo por variables como edad y género, lo cual refuerza la decisión de no segmentar el plan exclusivamente bajo criterios demográficos, sino orientar las estrategias hacia variables comportamentales, tales como ocasiones de consumo, espacios de socialización y experiencias de marca.

En este sentido, el plan de acción planteado responde directamente a los hallazgos de la investigación, integrando acciones en los canales ON trade, OFF trade y digital, con el fin de incrementar el consumo de Budweiser en el mercado de Tocancipá, asegurando coherencia entre el diagnóstico realizado y las decisiones estratégicas propuestas.

Las acciones definidas en el plan responden directamente a los patrones de comportamiento identificados en la investigación, asegurando una alineación entre las necesidades del consumidor y la ejecución estratégica.

PLAN DE ACCIÓN

Para abordar las estrategias de mercado según los resultados obtenidos en la investigación previa de mercado, se decide realizar estrategias segmentadas por canal para poder tener un enfoque más específico según el tipo de clientes.

Canal Moderno (Off Trade)

La estrategia es lograr tener mayor participación de la referencia en los clientes más importantes del canal moderno con apoyo de exhibiciones y estrategias de precio que ayuden a garantizar la rotación en los puntos más importantes de cara al cliente final.

Grupo éxito:

Comprende Éxito, Carulla y Surtimayorista. Se debe garantizar siempre el stock de latas 269 y botella no retornable.

Por su accesibilidad de precio esta referencia no tiene problema de codificarse en los formatos dirigidos a estratos bajos como Surtimax y Super Inter.

Cencosud:

Se codifica con mayor fuerza en el formato Jumbo, ya que este va dirigido a consumidores de estratos medio alto. Sin embargo, en el formato de Metro, se codificará de igual manera el sixpack de lata 269 pero se tendrá una presentación individual para mayor rotación en el punto de venta.

Oxxo:

Se codifica la presentación de unidad de lata 269, six pack latas 269, Botella No retornable en six pack e individual, teniendo en cuenta el rol de conveniencia que tiene la cadena, y sus horarios de atención que va hasta media noche. Se escogerán algunos puntos de venta que estén ubicados en zonas de universidades, bares y tiendas sociales para realizar estrategias de sampling y comunicación de precio.

Olímpica:

Se codifica en los formatos de Super almacenes y super tiendas, que se encuentran ubicados en niveles socioeconómicos de 3 – 6. Se codifica la presentación de lata 269 y botella No Retornable.

Makro – Alkosto:

Se codifica la presentación de Sixpack latas 269 y Botella No retornable, ya que este hipermercado cumple con el rol de abastecimiento para grandes familias, y mayoristas y tenderos.

TADA:

Se codifican todas las presentaciones para darle mayor acceso al consumidor. Se activarían banners de comunicación de precio y participación por boletas para eventos BUD por acumulación de compras de la marca con términos y condiciones.

Desglose por cadena:

Grupo éxito:
150.000.000 de pesos por el 5% por participación en lineales marcas globales, codificación de los dos SKU, 15 Exhibiciones adicionales.

Olímpica:
80.000.000 de pesos por el 5% participación en lineales marcas globales, codificación de los dos SKU y 15 Exhibiciones adicionales.

Cencosud:
50.000.000 de pesos por el 5% participación en lineales marcas globales, codificación de los dos SKU y 10 Exhibiciones adicionales.

Makro:
50.000.000 de pesos por el 5% participación en lineales marcas globales, codificación del sixpack y 5 Exhibiciones adicionales.

Alkosto:
50.000.000 de pesos por el 5% participación en lineales marcas globales, codificación del sixpack y 5 Exhibiciones adicionales.

Oxxo:
30.000.000 de pesos por el 5% participación en lineales marcas globales + neveras, codificación de los dos SKUs.

EJEMPLOS DE FOTOS DE ÉXITO DE EJECUCIÓN EN LAS DIFERENTES CADENAS :

Para abordar las estrategias de mercado según los resultados obtenidos en la investigación previa de mercado, se decide realizar estrategias segmentadas por canal para poder tener un enfoque más específico según el tipo de clientes.

Picture Of Success
Large format Grocery/ Hypermarket

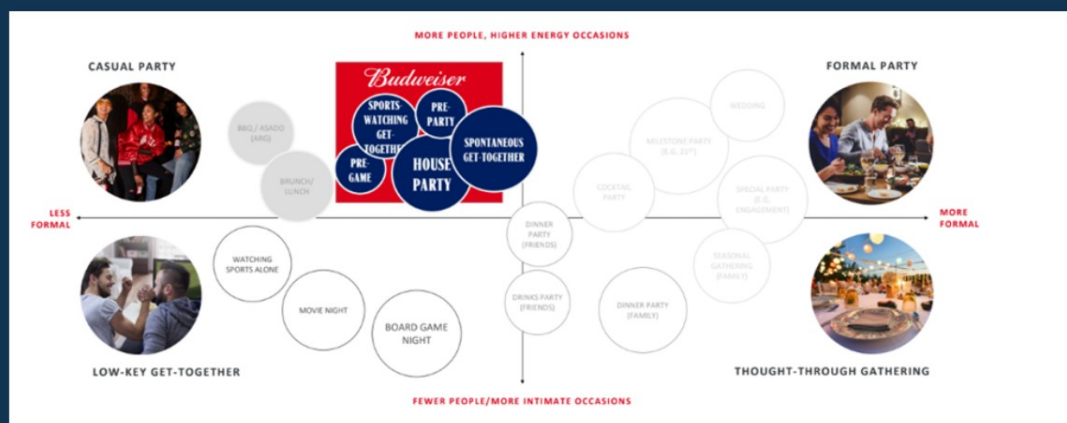


Picture Of Success
C-store



Canal on trade

Como se ha mencionado anteriormente, esta marca tiene un segmento de consumidores que frecuentan lugares o establecimientos de alta energía, como los cataloga la marca en el siguiente cuadro:



Fuente ABI información privada de marca.

Para reforzar esta información, se logró validar en los resultados de la encuesta, el tipo de establecimientos y tipo de consumidores que ayudan al direccionamiento de las estrategias de marca para la ejecución de este plan de mercadeo.

Para el canal de discotecas, bares y tiendas sociales conocido como On trade, realizará la codificación de la presentación de botella individual de 250ml retornable para generar mayor rotación de producto a menor costo para estos clientes. El foco para los bares son los clientes tipo A que representan 27 % volumen del canal en marcas globales y son 23.000, que son solo el 17% de los clientes del canal.

Para este canal, especializado en ocasiones, se realizará un trabajo a profundidad con discotecas, bares y tiendas sociales, donde se resaltarán las virtudes del producto y se transmitirá su gran calidad, para esto se abordará todo el 360 en el punto de venta proporcionando material de trade premium, capacitación a meseros, visuales en puntos calientes como uniformes /cartas y actividades de sell out como 5X6 o 3X4 entre otros.

BUDWEISER'S PRIORITY IN THE ON-PREMISE IS TO OWN THE HIGH ENERGY OCCASION.

Es importante que el customer journey desde el primer momento tenga algo que ver con Budweiser, por eso nos tomaremos los puntos de la siguiente manera:

Aviso Táctico Exterior o Interior:

si bien son puntos de venta premium, en estos puntos es válido usar avisos pequeños para resaltar la marca en PDV, el costo de estos avisos es de \$400.000 con proveedores especializados de la marca.

NEON LED SIGNS



Imagen presentación marca.

Flagships:

Establecimiento ancla importante para ganar visibilidad en punto estratégico de la zona (Se revisa presupuesto aparte para determinar el valor asignado según relevancia del punto)



Este tipo de establecimiento se debe escoger al detalle ya que lugares importantes donde habla totalmente la marca sin sobre brandear.

Meseros:

Se realizará la entrega de delantales y camisas con el logo de cerveza Budweiser. (2,500 meseros aprox.) para promover el conocimiento de marca, esta estrategia tiene un inversión de \$ 62.500.000



Imagen de referencia

Capacitaciones Meseros:

Ya que son el primer contacto en punto de venta con nuestro público objetivo nuestra meta será tener el 100% de los meseros de nuestros restaurantes aliados capacitados, esto con el fin de brindar experiencia de maridaje diferenciales y conectar directamente con la marca. Esto lo realizamos con sesiones masivas entre varios restaurantes y por medio de nuestros representantes de ventas especializados del canal.

Menú:

Primer punto de contacto al momento de ordenar, la idea es tomarnos la parte de licores y lograr la exclusividad en visuales, esta estrategia tendrá un costo de \$ 25.000.000.

Lineamientos de ejecución para el menú en el canal:

Tener una escalera de precio acorde al precio de compra de la cerveza. BBC la más costosa, seguido de Stella, Corona y de último Budweiser con un precio similar pero por encima al de Club Colombia. Se debe incluir la leyenda legal en alguna parte de la página de cervezas (abajo preferiblemente). El diseño del menú debe ser aprobado por ambas partes antes de mandar a impresión. La aprobación por parte de Bavaria, viene del área de TradeMarketing HE. Se firma un contrato por la duración de 12 meses en donde el PDV se compromete a mantener estos lineamientos durante el periodo.



STELLA ARTOIS: Se prepara usando los ingredientes naturales de mayor calidad: El más fino lúpulo Zaas europeo, maíz y 100% pura malta que se ven reflejado en su sabor único.

CORONA: De estilo Light Lager, con ingredientes de la mejor calidad, es la cerveza mexicana más vendida en el mundo desde 1925, gracias a su envase transparente sobresale entre las demás cervezas, dejando al descubierto su frescura.

MICHELOB: Es una cerveza tipo lager (ligera y fácil de tomar), elaborada con cebada malteada, arroz, agua y lúpulo. Una nueva opción para las personas que buscan el balance perfecto entre cuidarse y pasarla bien.

BUDWEISER: Es una lager de estilo americano ligera y refrescante. Elaborada con la mejor malta de cebada y una mezcla de variedades de lúpulo premium.

Imagen de referencia

Ritual de Servido:

La cerveza debe consumirse en la temperatura correcta y de la manera correcta, por eso proporcionaremos a nuestros puntos del canal de manera gradual copas icónicas de nuestra cerveza Budweiser, acompañado también de portavasos para tener la experiencia completa de servido, completando así un ritual de servido perfecto, tendremos el 100% de cobertura en nuestro canal (2.500 puntos con 10 copas) con copas, esto tendrá un valor de \$110.800.000.



Tomado de fuente ABI corporativa. Imagen de referencia

Estrategia Sell Out en punto:

Es importante garantizar la prueba en punto de venta en clientes que tengan afluencias de jóvenes, es por esto que deben implementarse estrategias de rotación en punto de venta promoviendo el testeo de la marca y la rotación de producto para los establecimientos, en estos puntos premium por lo general se negocia un descuento para que puedan implementar un compra 3 lleva 4, entendiendo que no son bares tradicionales, pero que pueden generar una experiencia diferente para sus consumidores, como por ejemplo en un Happy Hour, el costo de esta campaña está ligado al costo del producto, ya que se ejecuta con un descuento en el precio de lista para la auto ejecución en punto de venta.

ICE BUCKET



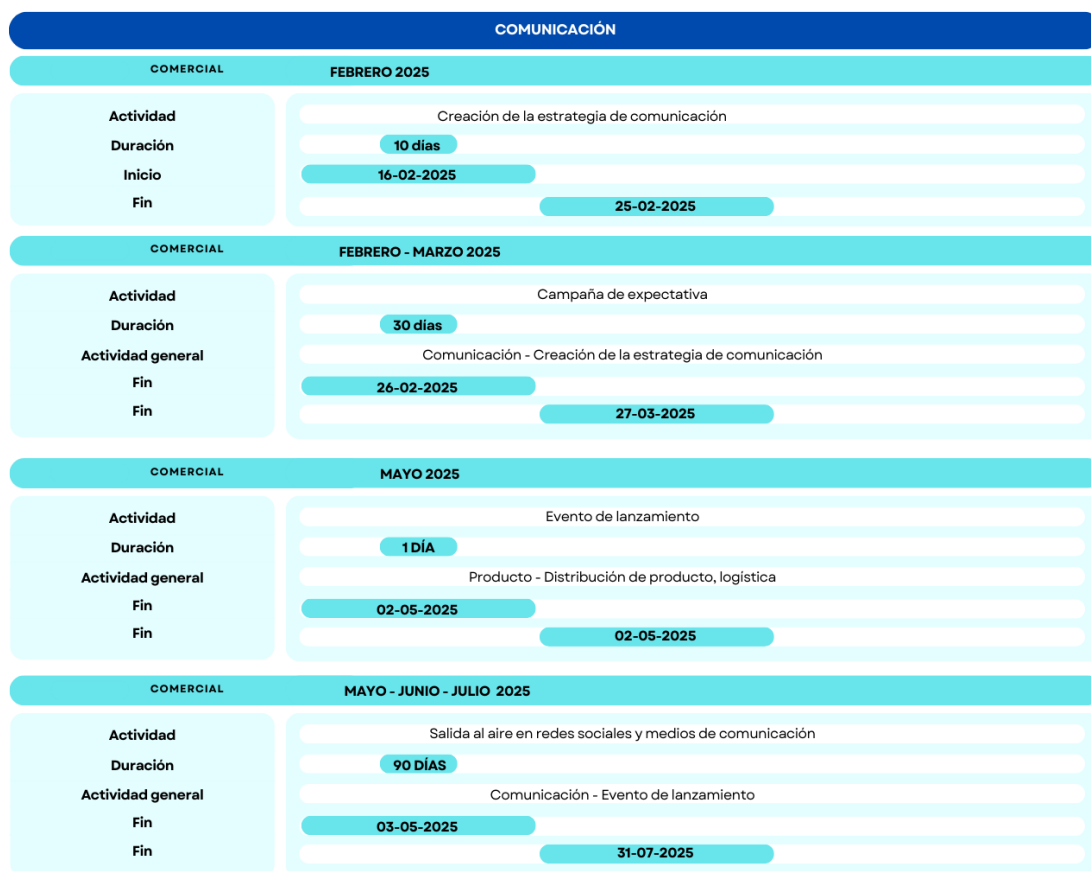
Tomado de fuente corporativa
ABI. Imagen de referencia

4. Cronograma

A continuación, se detallará el cronograma de actividades que se deben tener en cuenta para lograr la comunicación y colocación adecuada en el Off trade y On Trade. Se presentará en 4 grandes divisiones Comercial, trade y comunicación.

CRONOGRAMA		
COMERCIAL	FEBRERO 2025	
Actividad	Segmentación clientes objetivo según caracterización	
Duración	5 DÍAS	
Inicio	16-02-2025	
Fin	20-02-2025	
COMERCIAL	FEBRERO - MARZO 2025	
Actividad	Gestión de bases de clientes focos y metas basados en la caracterización	
Duración	10 DÍAS	
Actividad general	Comercial - Segmentación clientes objetivo según caracterización	
Fin	21-02-2025	
Fin	02-03-2025	
COMERCIAL	FEBRERO 2025	
Actividad	Lanzamiento nueva comunicación de marca a Gerentes comerciales y supervisores	
Duración	1 DÍA	
Inicio	16-02-2025	
Fin	16-02-2025	
COMERCIAL	FEBRERO - MARZO 2025	
Actividad	Gestión de bases de clientes focos y metas basados en la caracterización	
Duración	10 DÍAS	
Actividad general	Comercial - Segmentación clientes objetivo según caracterización	
Fin	21-02-2025	
Fin	02-03-2025	
COMERCIAL	MARZO 2025	
Actividad	Cascado de metas de cobertura y volumen a gerentes y supervisores	
Duración	2 DÍAS	
Actividad general	Comercial - Segmentación clientes objetivo según caracterización	
Fin	03-03-2025	
Fin	04-03-2025	
COMERCIAL	MARZO 2025	
Actividad	Lanzamiento comunicación a fuerza de ventas	
Duración	5 DÍAS	
Actividad general	Comercial - Cascado de metas de cobertura y volumen a gerentes y supervisores	
Fin	05-03-2025	
Fin	04-03-2025	
COMERCIAL	MARZO 2025	
Actividad	Capacitación fuerza de ventas	
Duración	5 DÍAS	
Actividad general	Comercial - Lanzamiento fuerza de ventas	
Fin	10-03-2025	
Fin	14-03-2025	
COMERCIAL	MARZO 2025	
Actividad	Capacitación fuerza de ventas	
Duración	5 DÍAS	
Actividad general	Comercial - Lanzamiento fuerza de ventas	
Fin	10-03-2025	
Fin	14-03-2025	

TRADE	
COMERCIAL	FEBRERO 2025
Actividad	Cotizaciones materiales de visibilidad
Duración	4 DÍAS
Inicio	16-02-2025
Fin	19-02-2025
COMERCIAL	FEBRERO - MARZO 2025
Actividad	Producción de materiales de visibilidad según base objetivo
Duración	10 DÍAS
Actividad general	Trade - Cotizaciones materiales de visibilidad
Fin	20-02-2025
Fin	11-03-2025
COMERCIAL	MARZO 2025
Actividad	Asignación de material a la fuerza de ventas
Duración	10 DÍAS
Actividad general	Trade - Distribución de materiales de visibilidad a las diferentes gerencias
Fin	12-03-2025
Fin	21-03-2025
COMERCIAL	FEBRERO 2025
Actividad	Negociación de los puntos flagship para ejecución de trade marketing de Budweiser
Duración	5 DÍAS
Inicio	16-02-2025
Fin	20-02-2025
COMERCIAL	MARZO 2025
Actividad	Evento de lanzamiento en los puntos flagship de cerveza Budweiser
Duración	1 DÍA
Inicio	03-03-2025
Fin	04-03-2025
COMERCIAL	MARZO 2025
Actividad	Lanzamiento comunicación a fuerza de ventas
Duración	5 DÍAS
Actividad general	Comercial - Cascado de metas de cobertura y volumen a gerentes y supervisores
Fin	22-03-2025
Fin	22-03-2025
COMERCIAL	MARZO 2025
Actividad	Capacitación fuerza de ventas
Duración	5 DÍAS
Actividad general	Comercial - Lanzamiento fuerza de ventas
Fin	10-03-2025
Fin	14-03-2025



Proyección de ventas

Para el cálculo de la proyección de ventas se usan dos métodos; el primero cálculo con una estimación de llenado con los planes por canal y estacionalidades vs marcas globales de referencia Budweiser total marca y Stella Artois, y el segundo con el método TAM, este último método permite suavizar las estacionalidades y tendencia.

Con el primer método se hace el cálculo de cuanto sería el llenado en el primer mes por cada uno de los canales, para el caso del On trade donde manejará por unidad, el objetivo es estar en 23.000 pdv, un promedio de colocación de 20 cajas por punto de venta, para un total de 460.000 en el primer mes, en el total de los clientes, valorizado en hectolitros como lo mide Bavaria, sería

39.192 en total y 1,7 por cada cliente, que comparado con la media de las marcas referencia es un número alineado.

Canal	#PDV	Unidades	Cajas	HTLS
Discotecas /Bares/ TS	23.000	480	460.000	39.192

Para el canal de off trade, se tienen en cuenta dos variables de llenado lineal sixpack ó/y unidad donde aplique y el plan de exhibiciones que se tendrá en los canales con sixpack.

Las exhibiciones tendrán 7 niveles, 6 caras de fondo y 6 caras de ancho, dicho esto se tendría un llenado por exhibición de 252 sixpack, para el primer mes de colocación se estima un 20% de rotación sobre esa colocación en ambas variables.

	Cantidad	#sixpack	Total Sixpack	Reposición	Cajas	Htls
Exhibiciones	50	252	12600	15120	2520	215

Para el caso del lineal se detallará a continuación, según el tamaño del lineal y referencia objetivo de codificación como se ejecutaría en cada canal.

Formato	#PDV	Lineal Sixpack	Lineal Unidad	Total Sixpack	Total Und	Reposición	Htls
Alkosto	11	64	0	704	0	141	12
Makro	32	64	0	2.048	0	410	35
Grupo Éxito	150	7	8	2.175	1.200	675	58
Olímpica	250	7	8	3.625	2.000	1125	96
Oxxo	540	6	6	6.480	3.240	1944	166
Cencosud	46	7	6	575	276	170	15
Total	1.029	154	157.952	15.607	6.716	4465	380

Luego de estos cálculos se determina que el llenado inicial en cajas es de 466.985 cajas, es decir, 39.787 hectolitros. Para estimar la estacionalidad se toma como referencia los incrementales o decrecimientos de las marcas referencia.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Año2025
Cajas	466.985	443.635	532.362	425.890	468.479	515.327	618.392	700.477	4.171.547
HTLS	39.787	37.798	45.357	36.286	39.914	43.906	52.687	59.681	355.416

Tener en cuenta que el lanzamiento de la nueva comunicación tiene como mes de inicio Mayo para aprovechar la estacionalidad de la categoría, siendo así daría un total de 338.101 hectolitros para el primer año.

Replicando el ejercicio para los siguientes años sería el siguiente resultado:

	Año2026	Año2027
Cj	6.164.756	6.775.548
HTLS	525.237	577.277

Para el año 2 se estima 525.237 hectolitros dando como crecimiento un 48% total año, y para el último año un crecimiento del 10%, el crecimiento del segundo año es mucho más alto teniendo en cuenta que para el primer año estamos teniendo en cuenta sell in para 8 meses.

Ahora bien, para realizar el ejercicio con método de estacionalidad, se tomará como referencia las marcas de Budweiser y Stella Artois, entre estas dos marcas se hace un aproximado del 70% del volumen de marcas globales. El primer año tendría el siguiente comportamiento

Mes	Hectolitros
Mes 5	35.020
Mes 6	36.232

Mes 7	45.637
Mes 8	41.732
Mes 9	32.578
Mes 10	42.208
Mes 11	42.501
Mes 12	62.193

Para el año 1 se tendría un total de 338.101 hectolitros, para el segundo año se tendría un total de 487.427 hectolitros y el año 3 620.462, teniendo un crecimiento del 44% y 27% para cada uno de los años.

AÑO2	487.427
AÑO3	620.462

Para el desarrollo del ejercicio se utiliza el método de estacionalidad.

5. Presupuesto de marketing

Este plan de marketing se estructura con base en objetivos claros: maximizar la visibilidad, estimular la interacción con los consumidores y consolidar la presencia de la marca en canales clave. Para ello, se han identificado cuatro grandes áreas de inversión que permiten abarcar todas las etapas del proceso, desde el desarrollo inicial hasta la implementación y monitoreo de las acciones. Con un análisis total del 15% de las ventas proyectadas, se ejecutará una inversión de 3,221,450,000 COP (equivalente a 805.362 USD), el plan de marketing se distribuye estratégicamente en categorías clave para maximizar el impacto y garantizar el éxito del lanzamiento nuevo de marca. Cada segmento presupuestario se analizó para maximizar el retorno de la inversión, logrando no solo un impacto significativo en el corto plazo, sino también un posicionamiento sostenible a largo plazo. Este plan refleja el compromiso de la marca con la excelencia operativa, la innovación y la satisfacción de las necesidades del mercado actual.

5.1 Inversión única

En este punto se incluye los gastos iniciales esenciales para el inicio adecuado de la campaña, como el desarrollo de herramientas digitales (landing page) y pruebas de mercado (focus con clientes). Estos costos son necesarios para garantizar una adecuada implementación y evaluación del impacto de la imagen del producto en los consumidores antes del despliegue masivo. La inversión total asciende a 12,150,000 COP, representando el 0.42% del presupuesto total.

Tabla 13

Presupuesto de inversión única.

Inversión única				
Ejecución	Cantidad	Costo	Meses	Costo total
		10.000.00		10.000.00
Focus	1	0	1	0
Actualización página	1	2.150.000	1	2.150.000
			Total	12.150.00
				0

Nota. Elaboración propia con base en fuente interna.

5.2 Negociaciones

Canal OFF trade

Los costos de negociaciones incluyen los fees requeridos por los establecimientos para permitir la ejecución de las acciones de marketing dentro de sus instalaciones. Estos costos son esenciales para asegurar la presencia estratégica del producto en puntos de venta clave y garantizar la visibilidad y el acceso directo a los consumidores. Incluyen permisos para la instalación de materiales promocionales, uso de espacios para activaciones, colocación de banners y otras herramientas de comunicación.

En este caso, se han priorizado cadenas relevantes como Grupo Éxito, Olímpica y Cencosud, entre otras, que poseen alta afluencia y representan un canal crucial para maximizar el impacto de las acciones. Estos acuerdos reflejan la importancia de contar con ubicaciones óptimas y el soporte de los establecimientos para generar una experiencia de marca coherente y memorable. Esta inversión estratégica contribuye directamente al objetivo de consolidar el posicionamiento del producto en el mercado.

Tabla 14

Presupuesto de negociaciones canal OFF trade.

Negociaciones				
Ejecución	Cantidad	Costo	Duración (2meses)	Costo total
		150.000.00		150.000.00
Grupo éxito	1	0	1	0
Olímpica	1	80.000.000	1	80.000.000
Cencosud	1	50.000.000	1	50.000.000
Makro	1	50.000.000	1	50.000.000
Alkosto	1	50.000.000	1	50.000.000
Oxxo	1	30.000.000	1	30.000.000
Total				0

Nota. Elaboración propia con base en fuente interna.

Canal ON trade

En este segmento, se agrupan las iniciativas en puntos de consumo directo, discotecas, bares y tiendas sociales. Los costos incluyen permisos, uniformes para meseros, copas y buckets de la marca, entre otros. Estas actividades buscan fortalecer el branding y la experiencia del cliente en lugares estratégicos, con una inversión total de 638,300,000 COP (19.8 % del total).

Tabla 15

Presupuesto canal ON trade.

On trade				
Ejecución	Cantidad	Costo	Duración (meses)	Costo total

Avisos	25	400.000	1	10.000.000
Permisos	25	300.000	8	60.000.000
Uniformes	2.500	25.000	1	62.500.000
Capacitación	10	2.500.000	1	25.000.000
menú	1	25.000.000	1	25.000.000
Tent cards	1	80.000.000	1	80.000.000
Vasos	1	110.800.000	1	110.800.000
Buckets	1	190.000.000	1	190.000.000
Distribución	1	75.000.000	1	75.000.000
Total				638.300.000

Nota. Elaboración propia con base en fuente interna.

ATL y BTL

En este punto se agrupan estrategias de comunicación masiva (ATL), tácticas dirigidas (BTL) y publicidad digital, que en conjunto representan una parte fundamental del plan de marketing.

ATL (Above the Line): Con un enfoque en la amplia cobertura y alcance, los medios tradicionales como televisión, radio y prensa han sido diseñados para posicionar el producto en el top of mind del consumidor. Estos canales aseguran una visibilidad masiva y segmentada, alcanzando tanto a públicos locales como nacionales.

BTL (Below the Line): Se incluye el lanzamiento de la nueva estrategia de marca al mercado, ofreciendo experiencias de marca personalizadas e interactivas. Esta acción busca consolidar una conexión emocional directa con los consumidores, aumentando el engagement y awareness hacia el producto.

Digital: La estrategia digital complementa y amplifica las acciones ATL y BTL, con un enfoque en plataformas como Meta (Facebook e Instagram), Google Ads y colaboraciones con influencers. La inclusión de estrategias con influenciadores se sustenta en los hábitos de consumo de contenido del segmento objetivo, así como en su impacto en la construcción de percepción y posicionamiento de marca en contextos digitales (Statista, 2023).

La inversión en influenciadores se justifica a partir del rol que cumplen los medios digitales en la construcción de recordación, consideración y búsqueda de marca dentro de la categoría. La revisión de referentes competitivos evidencia que las marcas cerveceras premium y globales mantienen actividad publicitaria en el ecosistema Meta, lo que confirma que la categoría compite activamente en plataformas digitales para estimular visibilidad y conexión con el consumidor (Meta, s. f.).

Adicionalmente, el análisis de tráfico web muestra que las marcas del entorno competitivo no dependen únicamente de pauta tradicional, sino también de recorridos digitales donde predominan fuentes como tráfico directo, referidos y búsqueda orgánica. En el caso de Heineken, Similarweb la ubica entre los sitios de bebidas más visitados en Colombia, mientras que Budweiser presenta una audiencia digital concentrada principalmente en el grupo de 25 a 34 años, lo cual es consistente con el segmento objetivo del plan (Similarweb, 2026a, 2026b).

Desde la lógica de desempeño digital, la decisión de asignar presupuesto a influenciadores no debe entenderse como una acción aislada, sino como parte de un ecosistema de comunicación donde el contenido de creadores aporta alcance cualificado, validación social y amplificación del mensaje de marca. Esta lógica es consistente con estudios sectoriales de redes sociales y publicidad digital, como los desarrollados por Metricool, que muestran que las marcas están optimizando su inversión en Meta y TikTok a partir de campañas medibles, formatos de video corto y criterios de rendimiento (Metricool, 2025, 2026).

En consecuencia, la inversión en influenciadores se sustenta en tres criterios: (1) afinidad del perfil del creador con el consumidor objetivo de Budweiser; (2) capacidad de generar interacción y recordación en momentos de socialización y consumo; y (3) articulación con pauta digital georreferenciada hacia Tocancipá, de manera que el contenido no se limite a awareness general,

sino que contribuya a dirigir tráfico, conversación y prueba de producto en la zona priorizada.

Bajo esta lógica, la inversión deja de ser una partida genérica y se convierte en una herramienta de comunicación segmentada y medible dentro del plan de mercadeo.

La combinación estratégica de estos asegura un balance entre cobertura masiva, interacción personalizada y presencia digital, logrando así un impacto sostenido y relevante en los consumidores a lo largo del ciclo de vida de la campaña. Este segmento representa una inversión total de 2,161,000,000 COP (60.1% del total), que refleja la importancia crítica de estas acciones en el plan global.

Tabla 16

Presupuesto de medios tradicionales (ATL).

Medios tradicionales				
Ejecución	Cantidad	Costo	Duración (meses)	Costo total
				120.000.00
Agencia ATL	1	20.000.000	6	0
Audio SM	1	3.000.000	6	18.000.000
		120.000.00		720.000.00
OOH	1	0	6	0
			Total	858.000.00
				0

Nota. Elaboración propia con base en fuente interna.

Tabla 17

Presupuesto de medios digitales.

Digital				
Ejecución	Cantidad	Costo	Duración (meses)	Costo total
Influenciadores	2	100.000.000	2	400.000.000
Ads	1	40.000.000	8	320.000.000
Fee Agencia	1	11.000.000	8	88.000.000

Producción digital	1	45.000.000	1	45.000.000
			Total	853.000.000

Nota. Elaboración propia con base en fuente interna.

Tabla 18

Presupuesto BTL.

BTL				
Ejecución	Cantidad	Costo	Duración (meses)	Costo total
Lanzamiento	1	150.000.000	3	450.000.000
			Total	450.000.000

Nota. Elaboración propia con base en fuente interna.

Consolidado final

Tabla 19

Consolidado del presupuesto de marketing.

Consolidado		
Ejecución	Valor	%
ATL Y BTL	2.161.000.000	67,1%
ON trade	638.300.000	19,8%
OFF trade	410.000.000	12,7%
Inversión única	12.150.000	0,4%
Total	3.221.450.000	

Nota. Elaboración propia con base en fuente interna.

Inversión final:

Total ventas incrementales: 15% (67.600 HL)

Net Revenue X HL 56 USD

ROI

(Total ventas incrementales – plan de marketing)/ Plan de Marketing)

((67.600 x 56USD) – 732.147USD) / 732.147USD))

((3.785.600USD – 732.147USD) /732.147USD))

ROI = 4,17

Según el cálculo de retorno de la inversión, se espera que cada peso que se invierta en el Plan de marketing 2025 para la zona se multiplique 4,17 veces más representado en ventas, aproximadamente.

También nos indica que se ha estimado la utilización de un presupuesto cerca del 25% para la ejecución del Plan, común en los mercados de consumo masivo como éste.

Con esta inversión se busca tanto posicionar la marca como generar conexión directa con los consumidores. Cada rubro ha sido diseñado para lograr una implementación eficiente y adaptable, permitiendo que la estrategia sea flexible y responda a las necesidades cambiantes del mercado. Este enfoque no solo maximiza el retorno de inversión, sino que también asegura la sostenibilidad y relevancia de la marca a largo plazo.

La marca apuesta por estrategias de comunicación a nivel nacional para lograr tener mayor impacto, es por eso que, para poder ejecutar una estrategia con enfoque específico en la zona de Tocancipá, se realiza una georeferenciación con mayor fuerza en esta zona y los recursos se direccionan con mayor fuerza en esta región, como por ejemplo los establecimientos con ejecuciones, incentivos más segmentados para la fuerza de ventas que atiende toda la zona.

Ahora bien, respecto de los KPIs de seguimiento que permitirán medir el desempeño y la efectividad de las acciones propuestas a lo largo del año. Estos indicadores son clave para ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos en cada trimestre.

1. Cobertura Digital (Reach):

Meta: Alcance de 30% de la población objetivo en el primer trimestre, y 100% de la población objetivo para fin de año, basado en los 67.600 HL proyectados.

Medición: Meta Ads Manager, Google Ads, Metricool.

2. Awareness (Conocimiento de Marca):

Meta: Aumento del awareness en 20% en el primer trimestre y 50% al final del año, con base en los 67.600 HL proyectados.

Medición: Encuestas de brand lift, Facebook Insights, Google Analytics.

3. Prueba de Producto (Trial):

Meta: Tasa de conversión del 5% en el primer trimestre, y 10% al final del año, con base en los 67.600 HL proyectados.

Medición: Cupones digitales, ventas físicas, Google Analytics.

4. Engagement (Interacción):

Meta: Tasa de interacción del 5% en el primer trimestre, 8% al final del año, con base en los 67.600 HL proyectados.

Medición: Facebook Insights, Instagram Analytics, TikTok Insights.

5. Conversión Digital (Ventas Online):

Meta: 10,000 compras online directas para fin de año, incremento mensual del 3%, alineado con los 67.600 HL adicionales proyectados.

Medición: Google Analytics, Plataformas de e-commerce.

6. Conclusiones

La expansión de la marca Budweiser en la zona de Tocancipá, Colombia, es un proyecto que, respaldado por un plan de mercadeo estratégico y bien fundamentado tiene un panorama muy positivo. A lo largo del desarrollo de este trabajo, se ha demostrado que, a pesar de la competencia existente en el mercado local de cervezas, Budweiser tiene el potencial de lograr un crecimiento significativo en el consumo y la participación de mercado.

En el desarrollo de este plan, se concluye y se toma la decisión de realizar un plan estratégico nacional para tener mayor fuerza en la comunicación de la marca, sin embargo, para impactar

directamente la zona de Tocancipá, se decide que la zona tendrá mayor relevancia en cuanto a la georreferenciación de estrategias de comunicación y planes de ejecución, lo que impactará directamente en los resultados positivos de esta.

En primer lugar, el análisis de mercado realizado indica que el perfil demográfico y los hábitos de consumo de los habitantes de Tocancipá se alinean favorablemente con la propuesta de valor de Budweiser. La marca, conocida por su calidad e imagen internacional, puede atraer a un público diverso que busca experiencias diferenciales en el consumo de cerveza. Por tanto, el objetivo general de aumentar el consumo de Budweiser en la región es factible mediante la implementación de estrategias adecuadas mencionadas en el capítulo “estrategias”.

El incremento en el porcentaje de participación en ventas, es un claro resultado positivo de la correcta ejecución de estrategias segmentadas a través de diversas acciones tácticas, lo que trae consigo el aumento del share en el total de cervezas internacionales.

Se lograron identificar los canales importantes como el canal ON y el Canal OFF para la ejecución de estrategias, lo que es de suma importancia para no desperdiciar los recursos.

La promoción de eventos locales, la colaboración con bares, discotecas y tiendas sociales son acciones que no solo amplificarán la visibilidad de Budweiser, sino que también fomentarán la conexión emocional con los consumidores, que al final es el trabajo detrás de una estrategia de mercadeo completa.

El precio juega un papel importante en la expansión de la marca, por lo cual las acciones de comunicación se direccionaron en resaltar el precio para lograr la adherencia en el mercado y diferenciarse de su competencia al tener un producto retornable de menor costo en el canal indicado.

Otro aspecto crucial que se destaca en esta tesis es la importancia de la personalización del mensaje de la marca. Adaptar la comunicación de Budweiser a la cultura local y a los gustos específicos de la población de Tocancipá contribuirá a que los consumidores sientan una conexión más fuerte con la marca. Esto se traduce no solo en un incremento del consumo, sino en la fidelización a largo plazo, por tanto, las estrategias tradicionales de comunicación juegan un papel importante.

La marca Budweiser tiene una clara oportunidad para lograr sus objetivos de crecimiento en Tocancipá. Con determinación y un enfoque preciso, el futuro de la marca en esta región tendrá una expansión significativa.

7. Referencias

AB InBev. (s.f.-a). *En ABI somos pioneros en MACROEMPENDIMIENTO*.

https://somosmodelo.com/themes/custom/somosmodelo/media/nuestros_10_principios.pdf

AB InBev. (s.f.-b). *Nuestro propósito*. <https://www.ab-inbev.com/>

AB InBev. (2023). *Annual report: Insights into consumer trends and marketing strategies*. AB InBev. <https://www.ab-inbev.com/investors/annual-reports>

Anheuser-Busch InBev. (2024). *Budweiser Colombia*.

<https://www.budweiser.co/>

Arias, B., Torrenegra, L., Cardona, Y., Santiago, G., Ríos, Y., Barrios, X., Gaviria, G. (2018).

Factores sociales y económicos: influyen en el consumo de alcohol. *SALUD EN MOVIMIENTO*, 4(1), 46-53.

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/110894728/267928748-libre.pdf?1706364089=&response-content-disposition=inline%3B+filename>

[%3DFactores Sociales y Economicos Influyen.pdf&Expires=1736477733&Signature=Dhf-n1qdovDq4HgpEZGkRz9YLo8-EzCtEpayxMK~LjR7BGqjWaUoTQ1jwoK6sCD5S-LLoHzwJoP7dRRwpvzYymFunegkeRNRYPH6inDwuRi~VYC~fKZDoK5YstN14GXD1Lta9wQxJuDHo1puVSTusQHus1F7hvnfKLxooFIfa36nauB47Qbn5adZjixbEZPl1aS1ButztzjrNhXoDyYVdL2kaPAPpx7ae1ri9VeZIU7We10tEuS-aPnnGhEI1TC2M4B1d4w168WMVzPe3ef4e5NG3U6i8yJTtJ-zwo9y-Aq9GQmyS~wHitFASZJ5C9JF7p28~u7s9CBsZ0p~fok93Llg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](#)

Bavaria. (S.f-a). *Historia*. <https://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/historia-bavaria>

Bavaria. (S.f-b). *Desarrollo sostenible*. <https://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible>

Bavaria. (S.f-c). *Cervecería TOCANCIPÁ*.

<https://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/cerveceria-bavaria-tocancipa>

Bavaria. (S.f-d). *Budweiser*.

<https://www.bavaria.co/marcas-bavaria/explorador-de-marcas/cerveza-budweiser>

Bavaria. (S.f-e). *Quienes somos*. <https://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/quienes-somos-bavaria>

Bavaria. (S.f-f). *Los esfuerzos de Bavaria para combatir la escasez*. <https://www.bavaria.co/los-esfuerzos-de-bavaria-para-combatir-la-escasez>

Bavaria. (S.f-g). *Bavaria logró impactar positivamente a 10 millones de personas a través de sus programas de sostenibilidad*. <https://www.bavaria.co/bavaria-logr%C3%B3-impactar-positivamente-10-millones-de-personas-trav%C3%A9s-de-sus-programas-de>

Bavaria. (2019). *Bavaria reta al sector privado a innovar por la transformación de Colombia*. <https://www.bavaria.co/tags/innovación>

Bavaria. (2020). *Menú Digital: la nueva solución tecnológica de Bavaria para bares y restaurantes durante la emergencia sanitaria*. <https://www.bavaria.co/tags/innovación>

Bavaria. (2022). *En tiempo récord, Bavaria logra impactar a 50 mil tenderas alrededor del país*. <https://www.bavaria.co/en-tiempo-récord-bavaria-logra-impactar-50-mil-tenderas-alrededor-del-país#:~:text=Las%20mujeres%20que%20participaron%20en,otros%20frentes%20sociales%20y%20económicos>.

Bavaria. (2022). Informe de sostenibilidad y desarrollo del canal tradicional. <https://www.bavaria.co>

Central Cervecera de Colombia. (2024). *Central Cervecera de Colombia*. <https://www.centralcervecera.com.co/>

Congreso de la República de Colombia. (20 de diciembre de 1995). *Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones*. [Ley 223 de 1995]. DO: 42.160 / http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0223_1995.html

Datos Macro. (2022). Colombia: *Economía y demografía*. <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (15 de febrero de 2024). *Cuentas nacionales anuales 2022*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-CuentasNalANuales-2022p.pdf>

Diageo. (2024). *DIAGEO*. <https://www.diageo.com/en/our-brands/brand-explorer>

Dislicores. (2024). *Dislicores Store*. <https://www.dislicores.com/licores/cervezas?order=OrderByBestDiscountDESC>

Euromonitor International. (2024). *Beer in Colombia*. <https://www.euromonitor.com/beer-in-colombia/report>

Fábrica de Licores de Antioquia. (2024). *Fábrica de Licores de Antioquia*.

<https://fla.com.co/historia/>

Fenalco. (Marzo de 2017). *Impuesto al consumo y venta de licores para llevar*.

<https://www.fenalco.com.co/blog/juridico-2/impuesto-al-consumo-y-venta-de-licores-para-llevar-224#:~:text=Por%20último%2C%20la%20venta%20de,un%20cordial%20saludo%2C%20DIRECCIÓN%20JURÍDICA.>

Google LLC. (s. f.). *Google Trends*.

<https://trends.google.com/trends/>

Industria licorera de Caldas. (2024). *Industria licorera de Caldas*. <https://www.ilc.com.co/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003269>

Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: An applied orientation* (7th ed.). Pearson.

<https://www.pearson.com/store/p/marketing-research-an-applied-orientation/P100000665357>

Meta Platforms, Inc. (s. f.). *Biblioteca de anuncios – búsqueda en Colombia*.

https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=CO

Meta Platforms, Inc. (s. f.). *Biblioteca de anuncios de Meta*.

<https://www.facebook.com/ads/library/>

Metricool. (2025). *Estudio Social Ads 2025: evolución de las campañas y tendencias en redes sociales*. <https://metricool.com/es/estudio-redes-sociales/>

Metricool. (2026). *Estudio de redes sociales 2026: tendencias, datos reales y formatos que funcionan*. <https://metricool.com/es/estudio-redes-sociales/>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 2674 del 2013. *Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Portafolio. (2023). *Colombia vs. países de la Oede: dónde se toman más bebidas alcohólicas*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/consumo-de-alcohol-en-colombia-cuanto-toman-los-colombianos-en-comparacion-con-otros-paises-de-la-ocde-591991#>

Porter, M. E. (13 de agosto de 2007). *Understanding Industry Structure*. Harvard Business School (s.p.). <https://management.web.uniroma1.it/sites/default/files/Understanding%20Industry%20Structure%20HBR.pdf>

Sabana Centro Cómo Vamos. (S.f). *Tocancipá*. <https://sabanacentrocomovamos.org/main-tocancipa/>.

Similarweb Ltd. (2026). *heineken.com website analysis*. <https://www.similarweb.com/website/heineken.com/>

Similarweb Ltd. (2026). *Top websites in Colombia – Beverages*. <https://www.similarweb.com/top-websites/colombia/food-and-drink/beverages/>

Solomon, M. R. (2018). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (12th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/consumer-behavior-buying-having-and-being/P2000000003243>

Statista. (2023). *Digital media consumption in Colombia*. <https://www.statista.com>

8. Anexos

Anexo A. Matriz DOFA

		Fortalezas	Debilidades
		Calidad de sus productos	Poca alineación entre áreas logística, comercial y estrategia.
		Gran Infra estructura consolidada de producción	Problemas en la eficiencia de la distribución logística
		Diversificación de portafolio de productos	Dependencia del mercado interno
		Una capacidad grande de distribución	Bajo % de participación de las marcas premium en estratos bajos
		Experiencia en el mercado	Falta de personal para manejar camiones
		Salarios competitivos que ayudan a garantizar un alto estándar de la calidad de su personal.	Baja atención de servicio de los tripulantes a cargo de la entrega de los productos
Oportunidades	Expansión estructural (nuevos centros de distribución)	Estrategia FO: Fortalecer las estrategias de comunicación de las diferentes marcas, según su ocasión de consumo y canalizar más sus estrategias de marketing y publicidad según el mercado objetivo.	Estrategia DO: 1. Incluir una remuneración variable para los tripulantes, que tenga como objetivo mejorar los indicadores de servicio y atención. 2. Fortalecer estrategias de comunicación de marcas premium en zonas rurales o estratos bajos. 3. Inversión en Centros de distribución con ubicación estratégica para mitigar la capacidad que tienen los centros actuales de responder al mercado en algunas zonas.
	Confianza y fiabilidad por parte de los consumidores.		
	Leyes que benefician a las empresas que apoyan a la agricultura colombiana.		
	Crecimiento económico del sector bebidas alcohólicas		
	Incremento del consumo per cápita de cerveza en el país		
	Estilo de vida aspiracional (oportunidad para el consumo de cervezas premium)		
Amenazas	Tendencia de vida saludable (disminuye el consumo de cerveza)	Estrategia FA: Fortalecer la comunicación de estrategia de precios en el mercado.	Estrategia DA: Realizar una campaña interna (concurso) para recolectar información sobre ideas innovadoras que impacten en el crecimiento del portafolio de cervezas premium.
	Competencia con precios más bajos		
	Economía actual del ahorro		
	Inflación económica en el país		
	Incremento de impuestos para productos importados		