

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Gustavo Andrés Hernández Rojas

Isabella Loaiza Saa

TLC Estados Unidos – Colombia: Oportunidades de negocio en el sector cervecero colombiano

Trabajo de Grado

Bogotá, Colombia

2013

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Gustavo Andrés Hernández Rojas

Isabella Loaiza Saa

TLC Estados Unidos – Colombia: Oportunidades de negocio en el sector cervecero colombiano

Trabajo de Grado

Tutor:

MSc. Ing. Andrés Mauricio Castro Figueroa

Bogotá, Colombia

2013

Dedicatoria

Dedico este logro a mis padres y mi hermana, quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional y me motivaron a culminar este exitoso proceso universitario. Su cariño como familia es fundamental en cada proyecto cumplido, por lo que las metas alcanzadas son la representación de su esfuerzo.

Gustavo Andrés Hernández Rojas

Theodore Roosevelt dijo en una ocasión: “El mejor premio que la vida tiene que ofrecer, de lejos, es la oportunidad de trabajar duro en un trabajo que vale la pena hacerlo.

Éste trabajo está dedicado a todos aquellos que tienen esa oportunidad.

Isabella Loaiza Saa

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional a lo largo de mi vida, pues su constante acompañamiento aún me orienta como persona y me brinda las bases en el desarrollo de mi proyecto de vida. A la Universidad del Rosario y los profesores que estuvieron presentes en mi proceso de formación, por su labor al compartir su sabiduría mediante herramientas que serán fundamentales para desempeñarme como un profesional íntegro. A mis amigos con quienes compartimos muchos de nuestros planteamientos, sueños y convicciones más allá de las asignadas por nuestras obligaciones. Agradezco a Dios por permitirme vivir y aprovechar esta experiencia universitaria que culmina con el presente proyecto.

Gustavo Andrés Hernández Rojas

Agradezco a mis padres quienes siempre han estado ahí, en especial cuando más los he necesitado, y cuyo amor y comprensión han sido indispensables en cada paso del camino. Agradezco a quienes a través de su ejemplo, me han enseñado que los resultados extraordinarios son producto de actitudes y decisiones extraordinarias.

Isabella Loaiza Saa

Tabla de contenido

GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL SECTOR LICORERO EN COLOMBIA.....	2
1.1. Antecedentes del Sector Cerveceros	3
1.2. Producción Interna	4
1.3. El impacto de Bavaria en la economía nacional.....	6
1.4. Importación de Cerveza en Colombia.....	6
1.5. Perspectivas del Sector	13
1.6. Subsector de la cerveza artesanal	13
CAPÍTULO 2. INTERNACIONALIZACIÓN	15
2.1. Marco General TLC Estados Unidos - Colombia.....	17
2.2. Relación comercial Estados Unidos – Colombia	19
2.3. Impacto del TLC Estados Unidos – Colombia en el sector cervecero	22
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	23
3.1. Análisis del mercado	23
3.2. Consumo de alcohol en el hogar	24
3.3. Consumo de alcohol fuera del hogar	24
3.4. Análisis de la competencia.....	25
3.5. Análisis de precio	26

3.6.	SABMiller - Bavaria	26
3.7.	Comparación de Precios.....	27
3.8.	Variables que Inciden en el Precio de Venta	29
	3.8.1.IVA y carga fiscal	29
	3.8.2.Transporte	31
	3.8.3.Tipo de Distribuidor	31
3.9.	Canales de distribución	32
	3.9.1.Características de la Distribución.....	33
	3.9.2.Canál Off-trade	34
	3.9.3.Canál On-trade.....	36
3.10.	Mecanismos de promoción	38
	3.10.1.Características de la Promoción	39
	3.10.2.Restricciones	41
CAPÍTULO 4. ORIENTACIÓN PARA EL IMPORTADOR POTENCIAL.....		42
4.1.	Pronóstico de la demanda	42
4.2.	Modelo de Inventarios	45
	4.2.1.Costo de Conservación.....	47
	4.2.2.Costo de Pedir.....	47
	4.2.3.Resultados del Modelo	48
4.3.	Distribución Física Internacional	52
	4.3.1.Posición Arancelaria	53
	4.3.2.Regulaciones	54
4.4.	Costeo de Importación.....	56
4.5.	Análisis Financiero.....	62

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	68
CAPÍTULO 6. RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	71

Lista de Tablas

Tabla 1: Participación importaciones de cerveza en el total de importaciones de Colombia.....	10
Tabla 2: Importaciones de cerveza por país de origen en millones de litros	12
Tabla 3: Colombia 2000-2013: crecimiento económico y variables macroeconómicas	21
Tabla 4: Rango de Precio Promedio en Colombia Cerveza Lager en 2011.....	27
Tabla 5: Rango de Precio Promedio en Colombia Cerveza Lager en 2011.....	28
Tabla 6: Rango de Precio Promedio en Colombia Cerveza Lager en 2011.....	30
Tabla 7: Países de Origen Exentos de Gravamen	30
Tabla 8: Participación en ventas de restaurantes por categoría de productos 2010.....	37
Tabla 9: Cálculo de mercado potencial en litros entre 2014 - 2018	44
Tabla 10: Participación de Mercado Esperada.....	44
Tabla 11: Cálculo del Pronóstico de la Demanda	45
Tabla 12: Costos del Modelo E.O.Q. (Valores en COP)	48
Tabla 13: Resultados del Modelo E.O.Q.	49
Tabla 14: Adecuaciones al Modelo del Inventario	51
Tabla 15: Clasificación Arancelaria.....	54
Tabla 16: Consolidación de la Mercancía.....	57
Tabla 17: Cotización DFI Los Ángeles – Bogotá.....	58
Tabla 18: Cotización DFI Nueva York – Bogotá	59
Tabla 19: Cotización DFI Houston – Bogotá	60
Tabla 20: Descripción de la Inversión Fija	62
Tabla 21: Costos Operativos	63
Tabla 22: Impuesto sobre la renta	64
Tabla 23: Distribución de la demanda por tipo de establecimiento.....	65

Tabla 24: Flujo Neto de Efectivo.....	66
---------------------------------------	----

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Valor de la producción de la industria de bebidas alcohólicas	5
Ilustración 2: Volumen (Millones de litros) de cerveza Off Trade vs. On Trade	5
Ilustración 3: Gráfica del % de participación de las importaciones de cerveza en las importaciones Colombianas. 2000 - 2010	11
Ilustración 4: Exportaciones e importaciones Colombianas 2000 - 2013.....	20
Ilustración 5: Tasas de crecimiento económico, inflación y desempleo.....	21
Ilustración 6: Participación de mercado de cervezas más consumidas en Colombia entre 2008 y 2011.....	25
Ilustración 7: Ventas de cerveza On-Trade vs. Off-Trade 2006-2011 en millones de litros	33
Ilustración 8: Ventas de cerveza On-Trade vs. Off-Trade 2006-2011 en billones de pesos	34
Ilustración 9: Tipos de Establecimientos On-Trade 2006-2011	36
Ilustración 10: Pronóstico de ventas de cerveza en millones de litros entre 2012 y 2016.....	43
Ilustración 11: Resultados del Modelo E.O.Q.	49
Ilustración 12: Comportamiento del Inventario	50
Ilustración 13: Adecuaciones al Comportamiento del Inventario.....	52

Tabla de Figuras

Figura 1: Importaciones mundiales de cerveza en el 2000	7
Figura 2: Importaciones mundiales de cerveza en el 2002	7
Figura 3: Importaciones mundiales de cerveza en el 2004	8
Figura 4: Importaciones mundiales de cerveza en el 2006	8
Figura 5: Importaciones mundiales de cerveza en el 2008	9
Figura 6: Importaciones mundiales de cerveza en el 2010	9

Figura 7: Parámetros del Modelo E.O.Q.	46
Figura 8: Conexiones Portuarias entre Estados Unidos y Colombia	53

GLOSARIO

Barreras de entrada: son características de un sector que, dada su contundencia, pueden llegar a desestimular el ingreso de nuevos competidores; cuando las barreras de entrada son altas el riesgo de ingreso es bajo, y cuando las barreras son bajas el riesgo de ingreso es alto (Restrepo & Rivera, 2008, pg. 19).

Hacinamiento: Patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas a largo plazo, síntomas que se presentan como consecuencia de la limitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener los mejores resultados financieros que les garanticen perdurabilidad (Restrepo & Rivera, 2008, pg. 21).

Ventaja competitiva sostenible: aquella ventaja competitiva que resiste la competencia de su entorno por un tiempo prolongado.

Consumo per cápita de cerveza: es una medida que muestra el estado del sector cervecero en Colombia. Este es un indicador dado en litros al año, en donde se considera el volumen de ventas y el número de personas aptas para consumir este producto en un territorio determinado.

Tratado de Libre Comercio (TLC): “Acuerdo mediante el cual dos o más países regulan de manera tolerante sus relaciones comerciales, con el propósito de acrecentar los flujos de comercio e inversión, a fin de generar mayor nivel de desarrollo económico y social. El contenido de las normas y procedimientos de los TLCs van encaminados a garantizar que la circulación de bienes, servicios e inversiones entre los países que suscriben dichos tratados se realicen sin limitaciones de forma injustificada y aplicando el principio de transparentes.” (Centro de Documentación de Política Comercial, Universidad Sergio Arboleda, 2013)

Cerveza Industrial: Este tipo de cerveza puede ser clasificado como el tradicional. Se fabrica en grandes cantidades y muchas veces puede contener saborizantes y/o colorantes artificiales por lo que es necesario que se consuma fría.

Cerveza Artesanal: (*Craft beer*) son cervezas especiales producidas desde finales de los 70 (Hampson, 2008). Estas cervezas difieren de las industriales por recetas innovadoras que

incluyen experimentación con nuevos ingredientes, mejor sabor, cuerpo y textura. Es frecuente que en este tipo de cervezas haya cervezas de autor o cervezas de temporada.

Microcervecería: Fábrica que produce una cantidad limitada de cerveza. Producen menos de 15.000 barriles al año (17.600 hectolitros). (Inducerv, s.f.)

Cerveza Premium: Denotación que se le da a una cerveza catalogada superior, por la categoría de los insumos y procesos empleados en su producción. Tiene un precio de venta superior al promedio, y presenta exclusividad en su consumo y distribución.

Canal On-Trade: Canal de distribución en donde los productos que se venden son para su consumo dentro de los mismos establecimientos, como bares, restaurantes y cafés.

Canal Off-Trade: Canal de distribución en donde se venden productos para un consumo posterior a la compra y fuera del establecimiento, como supermercados y tiendas de abarrotes.

RESUMEN

El presente trabajo analiza el sector cervecero colombiano y las oportunidades de importación de cerveza artesanal generadas por el TLC Estados Unidos- Colombia. También se describe la relación comercial entre Colombia y Estados Unidos durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2013 junto con la inflación y la tasa de desempleo. Para finalizar se realiza un pronóstico de la demanda y un modelo de inventarios para el posible importador y se brindan sugerencias en cuanto a la distribución de la cerveza.

Palabras Clave

Internacionalización, Cerveza, Importaciones, Distribución Física Internacional, TLC, Estados Unidos, Colombia.

ABSTRACT

This paper analyzes the Colombian brewery sector and the import opportunities that arise by the US-Colombia FTA. It includes a description of commercial relations between Colombia and the United States in the period between 2000 and 2013 along with the inflation rate and unemployment rate. Finally, a forecast and inventory model for potential importers are provided as well as suggestions for the distribution of beer.

Key Words

Internationalization, Beer, Imports, International Physical Distribution, FTA, United States, Colombia.

INTRODUCCIÓN

Éste trabajo busca aportar el proceso de identificación de oportunidades para la internacionalización de las pymes colombianas que surgen como producto de la vigencia del TLC con una de las economías más importantes del planeta: Estados Unidos. En este trabajo, se analizará específicamente la posibilidad de importar cerveza artesanal al mercado colombiano en donde el segmento de consumidores de este tipo de cerveza está creciendo en las principales ciudades en una tasa que oscila entre el 7% y el 10% anual, según un estudio realizado en el 2012 por la firma internacional de investigación de mercados Euromonitor International.

El Tratado de Libre Comercio entre los dos países, que entró en vigencia el pasado 15 de Mayo de 2012, desgrava las importaciones de cerveza a Colombia en un 100%. Por ésta razón y dado el crecimiento de consumidores de cerveza artesanal en Bogotá, la ciudad colombiana se convierte en un escenario propicio para la exploración, creación e implementación de un plan de negocios de importación cervecera.

Para el desarrollo del presente documento se utilizaron múltiples fuentes de información secundaria y se realizó una revisión teórica sobre la internacionalización de las empresa a través de la importación y el impacto de las balanzas de pagos en el desempeño económico. Lo que tuvo como resultado los cinco capítulos siguientes. El primero de ellos, analiza el estado actual del sector licorero en Colombia; el segundo, estudia la relación comercial entre los dos países durante el periodo comprendido entre 2000 y 2013. A continuación, se presenta un análisis de la oportunidad de negocio detectada que incluye la descripción de las tendencias de consumo, los precios de venta, canales de distribución, mecanismos de promoción y análisis de la competencia. Finalmente se presenta un capítulo con orientación para el importador potencial con pronósticos de la demanda y un modelo de inventarios así como un capítulo de conclusiones y consideraciones finales.

Sobra decir que éste trabajo busca aportar una guía genérica para el importador potencial, no obstante, es necesario que éste realice un trabajo más específico según las características del producto a importar.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL SECTOR LICORERO EN COLOMBIA

En Colombia, la industria de bebidas alcohólicas se divide en tres grandes segmentos:

- Licores destilados
- Bebidas fermentadas
- Cervezas

La producción nacional de licores en cada uno de estos segmentos presenta un fenómeno característico de la industria colombiana de bebidas alcohólicas: el monopolio. En los segmentos de licores destilados y bebidas fermentadas, se presenta un monopolio por parte del Estado – empresario, en forma de licoreras departamentales. Dicha estructura de mercado, está lejos de ser ilegal, pues como afirma un estudio de Fedesarrollo publicado en el 2000: “Cada departamento tiene el derecho constitucional de ejercer un monopolio en la producción y comercialización de licores dentro de su territorio geográfico. La Ley autoriza a los departamentos a ceder toda o una parte del monopolio de producción a empresarios privados, o a permitir la comercialización de productos que vienen de otras regiones o de otros países, mediante convenios que se celebran de manera individual y por un tiempo determinado.” (p 21)

Según el mismo estudio, actualmente, nueve departamentos producen licores en empresas industriales con plantas propias (Antioquia, Caldas, Cundinamarca, Valle, Tolima, Nariño, Boyacá, Cauca y Caquetá); dos departamentos han entregado la producción de sus licores a empresas privadas, mediante concesiones (Huila y Bolívar). Otras cuatro entidades territoriales contratan la producción de sus licores a licoreras departamentales de otras regiones del país (Magdalena, Norte de Santander, Santander y Meta).

Las implicaciones de dicha situación, como en cualquier caso de monopolio, entorpecen el intercambio de bienes y otorgan poder excesivo a las licoreras departamentales para restringir a su competencia potencial. Adicionalmente, las sitúa en una posición privilegiada a través de la recepción de subsidios del departamento mediante los cuales “es posible producir a menores costos o evitar cierres temporales o definitivos de la empresa debido a las pérdidas continuas que se generan” (Zuleta & Jaramillo, 2000, P. 22).

No obstante las restricciones directas a la oferta por parte de estas industrias estatales no afectan a la cerveza ya que sólo se pueden aplicar sobre las bebidas alcohólicas de más de 20° de

alcohol. Sin embargo, la cerveza no queda exenta de los prejuicios de la competencia privilegiada de las licoreras departamentales.

1.1. Antecedentes del Sector Cervecerero

El panorama de la cerveza nacional ha estado dominado durante aproximadamente 45 años por un gigante: Bavaria S.A., quien empezó su carrera para convertirse en la empresa dominante del sector cervecero colombiano en 1889, cuando fue fundada por el inmigrante Leo Koop bajo el nombre de Sociedad Bavaria Kopp's Deutsche Brauerei. (Plano, 2011).

En esa época sector cervecero nacional contaba con diferentes casas cerveceras en las regiones más importantes, a saber: las Cervecerías de Águila en Barranquilla, Continental de Medellín, Cervecería de Honda, Cervecería del Magdalena, Cervecería Colombia y Andes en Cali y la Cervecería Clausen en Santander. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial creó grandes disturbios en el mercado mundial por lo que afectó tanto las exportaciones como las importaciones del país, dando a Bavaria grandes crecimientos en ventas debido a la falta de cerveza importada. A finales de la década de los veinte y el comienzo de los treinta, la Gran Depresión y el cambio político afectaron los niveles de consumo de cerveza en el país, esto hace que se realice la fusión de empresas cerveceras que con ayuda de los impuestos colaboraría a salir adelante al sector, y así se realiza el “Consortio de Cervecerías Bavaria Sociedad Anónima”. (Silva Granadas, 2001)

En la década de los cuarenta, la cerveza contribuyó, con el apoyo de medidas estatales emanadas desde el Ministerio de Salud, a desarraigar viejas las costumbres populares en el consumo de otras bebidas alcohólicas tradicionales, tales como la chicha y el guarapo, induciendo al pueblo a adquirir nuevos hábitos de consumo (Universidad Nacional, s.f.)

En la década siguiente, Bavaria continuó su proceso de expansión con la apertura de nuevas plantas, y otras inversiones orientadas a la instalación de otras fábricas que permitieron ampliar la integración vertical y la diversificación. (Universidad Nacional, s.f.)

A partir de años 60 en adelante, el consorcio cervecero aceleró su proceso de integración, al mismo tiempo que se diversificó hacia otras actividades económicas, como la metalmecánica, financiera e inmobiliaria, de tal suerte que a finales de dicha década constituyó, con Coltejer y con otras sociedades extranjeras como Nestlé, Grace e Intercol, uno de los más poderosos

conglomerados del país. De esta forma, Bavaria se erigió como un conjunto de unidades de producción y de distribución, organizado en varias empresas, bajo nombres diferentes, pero obedeciendo a un centro de decisión único (Universidad Nacional, s.f.).

La última cervecería independiente, Cervecería Andina, logró continuar sus operaciones hasta 1975 sin interferencia de Bavaria, pero en ese año el dueño del conglomerado de Bavaria, Julio Mario Santo Domingo compró la mayoría de sus acciones (Plano, 2011). Con esto, Bavaria llegó a ser dueña de casi la totalidad del mercado colombiano sin competidores relevantes durante muchos años.

En el 2005 el Grupo Santo Domingo vendió Bavaria y todas las empresas cerveceras que tenía en el exterior al grupo sudafricano SAB-Miller.

La industria cervecera colombiana hoy en día está compuesta por unas 35 micro cervecías, modalidad que comenzó en 1992 cuando se montó la primera en Cajicá, y que produce menos del 1% del mercado (Plano, 2011), pero que está adquiriendo fuerza por su popularización a través de los *Pubs*. Entre las más destacadas se encuentran Bogotá Beer Company, Cervecería Colón, Cervecería Inducerv y una de las más recientes, Tres Cordilleras. Estas empresas no compiten con las economías a escala de Bavaria sino que se dedicaron a crear una nueva cultura cervecera en el país: el culto a la cerveza artesanal.

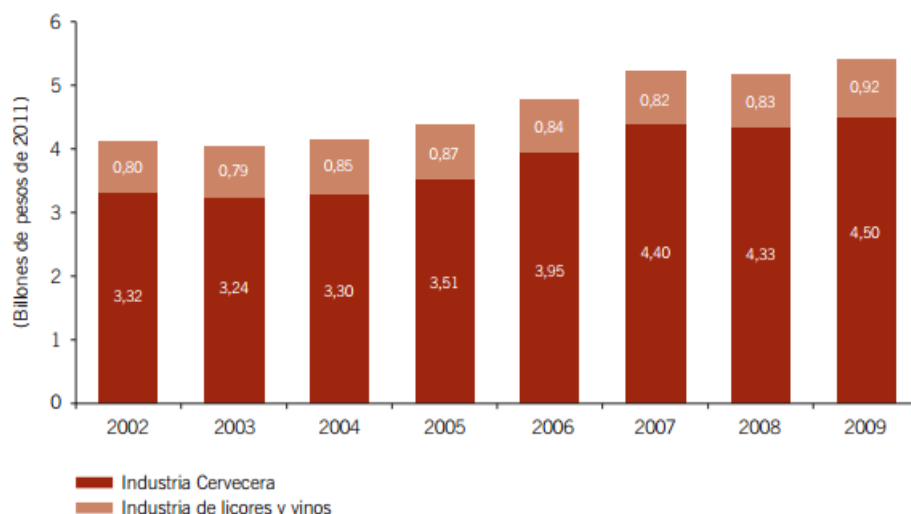
1.2. Producción Interna

La industria de las cervezas, constituye el 2.8 % del PIB nacional, según un estudio de ProChile publicado en el 2011. Del anterior porcentaje, el 99% de las ventas pertenece a la ya mencionada Bavaria S.A. y el 1% restante dividido entre cervezas artesanales nacionales y cervezas industriales importadas (Euromonitor, 2012).

“El valor de la producción de la industria de bebidas alcohólicas en pesos constantes de 2011 ascendió a \$5,1 billones en 2009. Por su parte, el valor de la producción de la industria cervecera representa en promedio el 82% del total producido por la industria de bebidas alcohólicas.” (Zapata *et. al.*, 2012, P.5-6).

Los últimos años en la producción nacional de bebidas alcohólicas presenta una clara tendencia al alza como se manifiesta en la siguiente gráfica:

Ilustración 1: Valor de la producción de la industria de bebidas alcohólicas



Fuente: Una estimación de la adulteración y la falsificación de bebidas alcohólicas en Colombia. (Zapata et. al., 2012, P.6).

- Los precios crecen a en 3% estable cada año.
- El consumo de cerveza describe una clara trayectoria ascendente, como se demuestra en la gráfica siguiente. A pesar de que el consumo cayó en el 2010, la tendencia creciente continua en el año 2011 y en el año 2012 llega al punto más alto en el periodo entre 2007 a 2012.

Ilustración 2: Volumen (Millones de litros) de cerveza Off Trade vs. On Trade



Fuente: Euromonitor International 2013.

1.3. El impacto de Bavaria en la economía nacional

El poder de Bavaria se extiende más allá del sector de la cerveza, pues dado su extenso portafolio, que cuenta con bebidas alcohólicas y no alcohólicas, su oferta llega al 38.45% de todas las bebidas de la economía nacional, según un reporte de Fedesarrollo en 2007.

El impacto directo e indirecto de la gigante surafricana en el mercado Colombiano es indiscutible, si se tienen en cuenta cifras como aquellas extraídas un nuevo reporte de Fedesarrollo publicado en el periódico Portafolio en 2009. Una de las partes más contundentes del texto expone lo siguiente:

Dado que los servicios y productos que demanda Bavaria provienen de sectores intensivos en trabajo, por cada empleo generado directamente por la compañía se generaron 37,2 empleos en la economía. Al desglosarse la cifra de participación en el PIB, Bavaria aporta el 2,89% del PIB industrial y el 45,9% del PIB del sector de bebidas. Cuando se examina el efecto agregado total de la actividad de Bavaria, este porcentaje alcanza el 1,24% del PIB. El efecto multiplicador de Bavaria sobre el PIB total es 2,8. Esto significa que por cada peso producido por Bavaria, la economía nacional produce 2,8 pesos adicionales.

También es sorprendente el impacto de Bavaria en el producto interno bruto nacional que según un reporte de la DIAN en el 2006 la empresa aportó el 0,45% directamente al PIB nacional y sus impuestos representaron el 3,4% del total de impuestos nacionales recaudados.

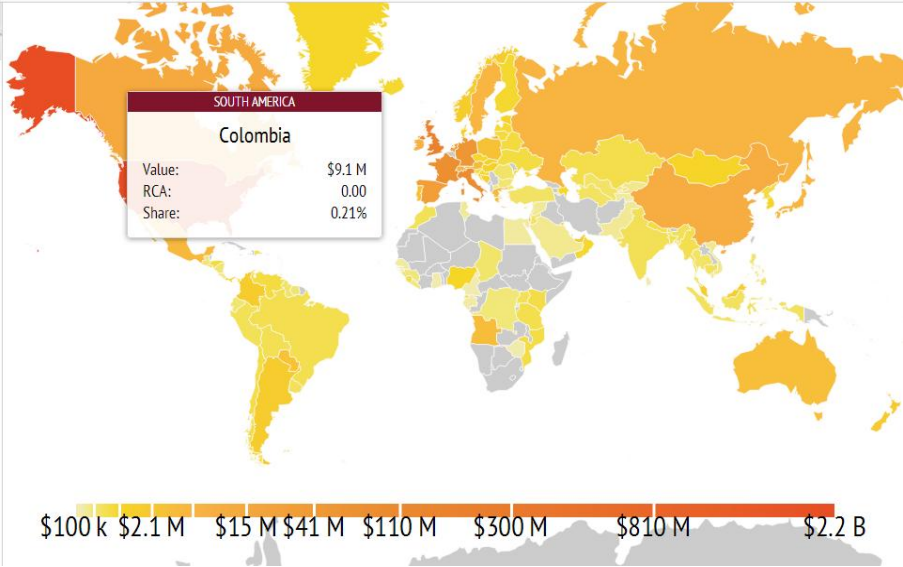
1.4. Importación de Cerveza en Colombia

Para analizar el comportamiento de las importaciones de cerveza en Colombia, se tomaron datos recuperados del Observatory of Economic Complexity en cuanto al porcentaje de participación de Colombia en las importaciones de cerveza mundiales, el valor de dichas importaciones en dólares y el valor total de las importaciones colombianas durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2010.

Para iniciar se hará un recorrido por la evolución de las importaciones cerveceras en Colombia tomando un periodo bianual durante el tiempo ya mencionado. Las siguientes imágenes, también tomadas del Observatory of Economic Complexity, muestran los flujos de importaciones de cerveza en el mundo. Los países en color más oscuro, casi rojo, son aquellos que importan

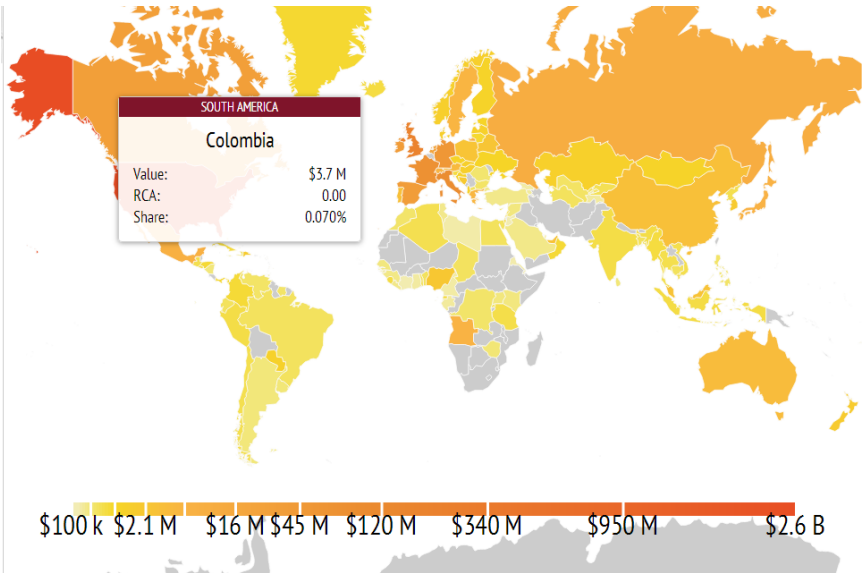
mayores cantidades de cerveza, mientras que los países en colores más claros son aquellos que importan menores cantidades de la bebida. En el recuadro titulado *Colombia*, se presentan los datos del valor de las importaciones cerveceras en Colombia para ese año y el *share* representa el porcentaje de participación de las importaciones colombianas en las importaciones mundiales de cerveza.

Figura 1: Importaciones mundiales de cerveza en el 2000



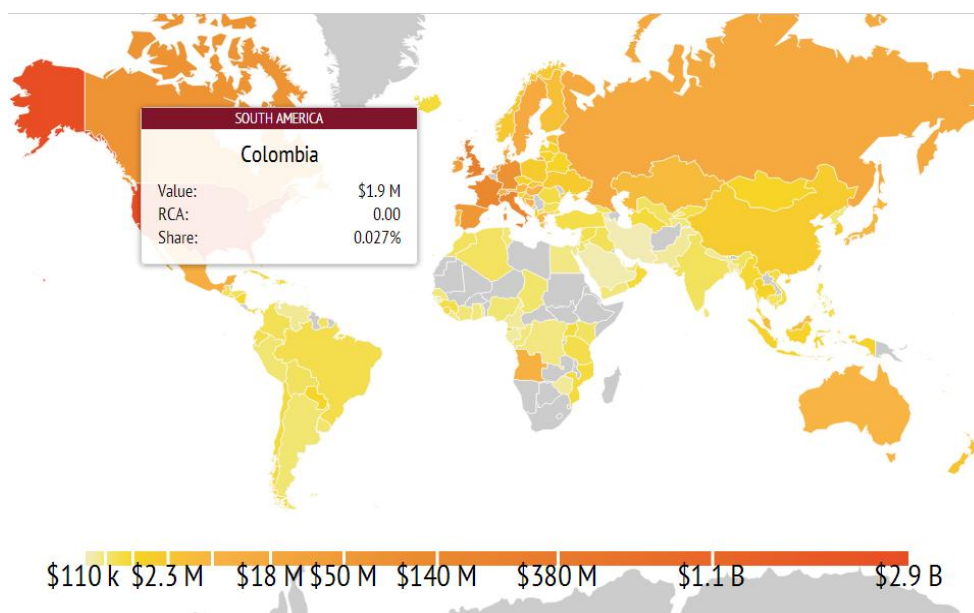
Fuente: Datos del Observatory of Economic Complexity.

Figura 2: Importaciones mundiales de cerveza en el 2002



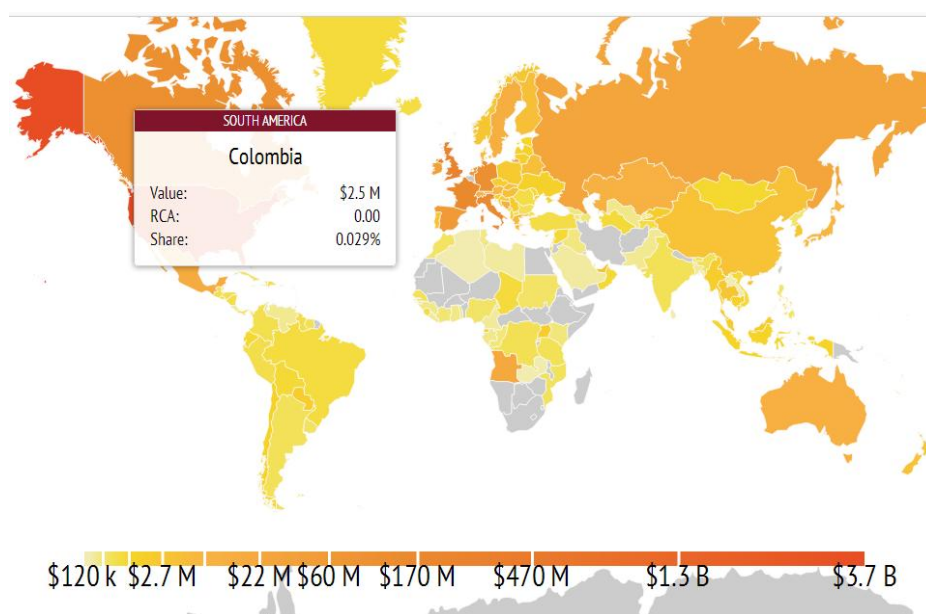
Fuente: Datos del Observatory of Economic Complexity.

Figura 3: Importaciones mundiales de cerveza en el 2004



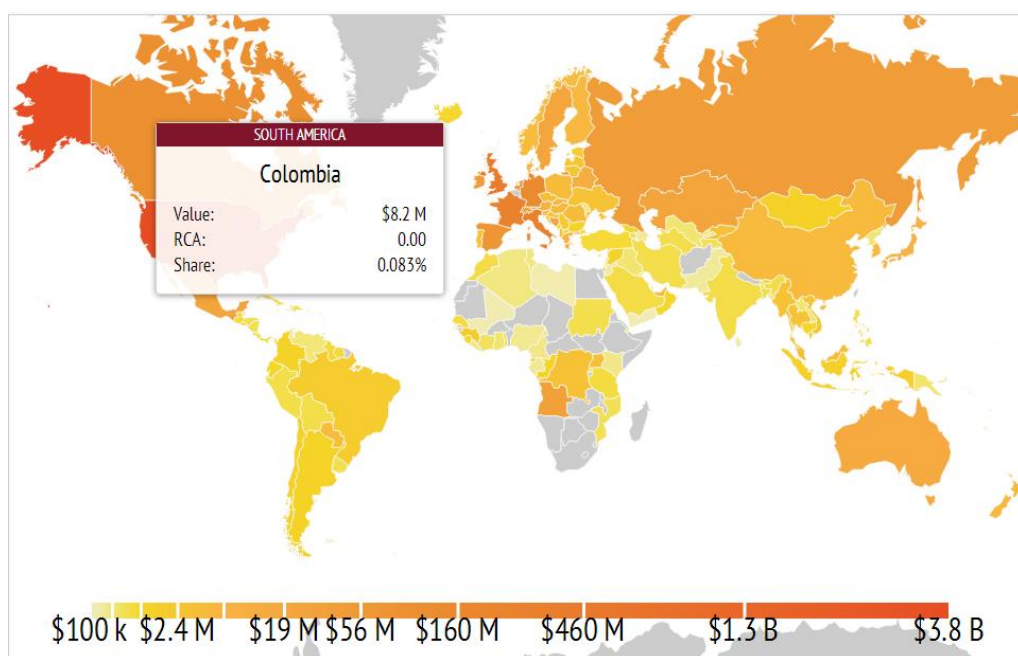
Fuente: Datos del Observatory of Economic Complexity.

Figura 4: Importaciones mundiales de cerveza en el 2006



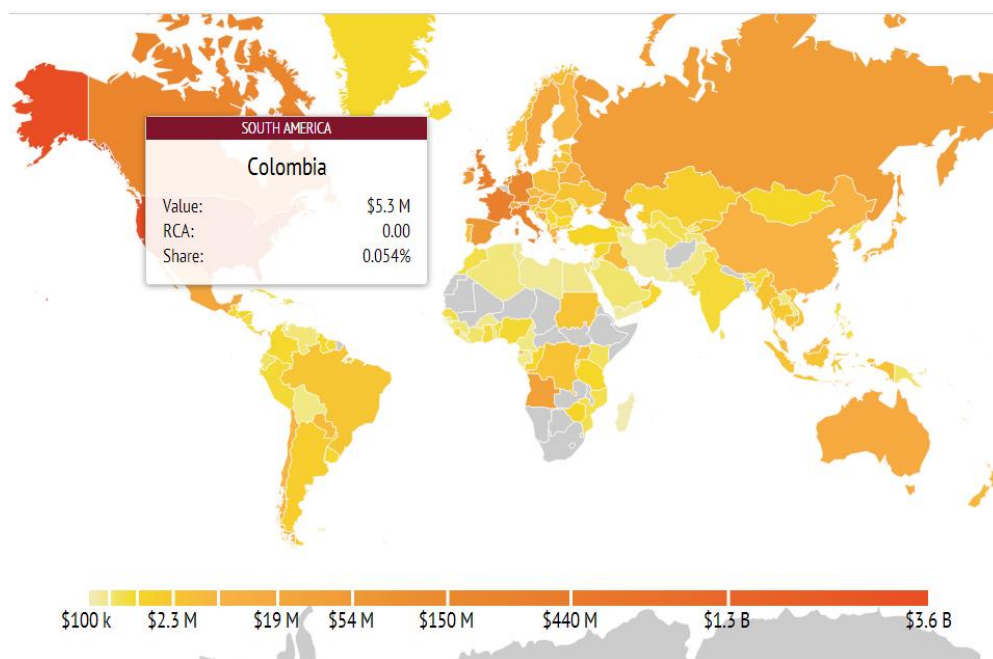
Fuente: Datos del Observatory of Economic Complexity.

Figura 5: Importaciones mundiales de cerveza en el 2008



Fuente: Datos del Observatory of Economic Complexity.

Figura 6: Importaciones mundiales de cerveza en el 2010



Fuente: Datos del Observatory of Economic Complexity.

En las imágenes anteriores es posible observar que las importaciones de cerveza en Colombia son de las más bajas en el mundo, pues durante los once años nunca alcanza a participar siquiera con el 1% de las importaciones mundiales. El 2000 es el año en que el país latinoamericano obtiene su mayor participación con un 0.21% de las importaciones de la bebida en el mundo, mientras que en el 2004 las importaciones de cerveza a Colombia llegan a su punto más bajo con solo el 0.027% de participación.

Una vez establecido que Colombia participa con una cuota mínima en las importaciones de cerveza a nivel planetario, se analizará el peso de las importaciones cerveza en el total de las importaciones del país durante el mismo periodo.

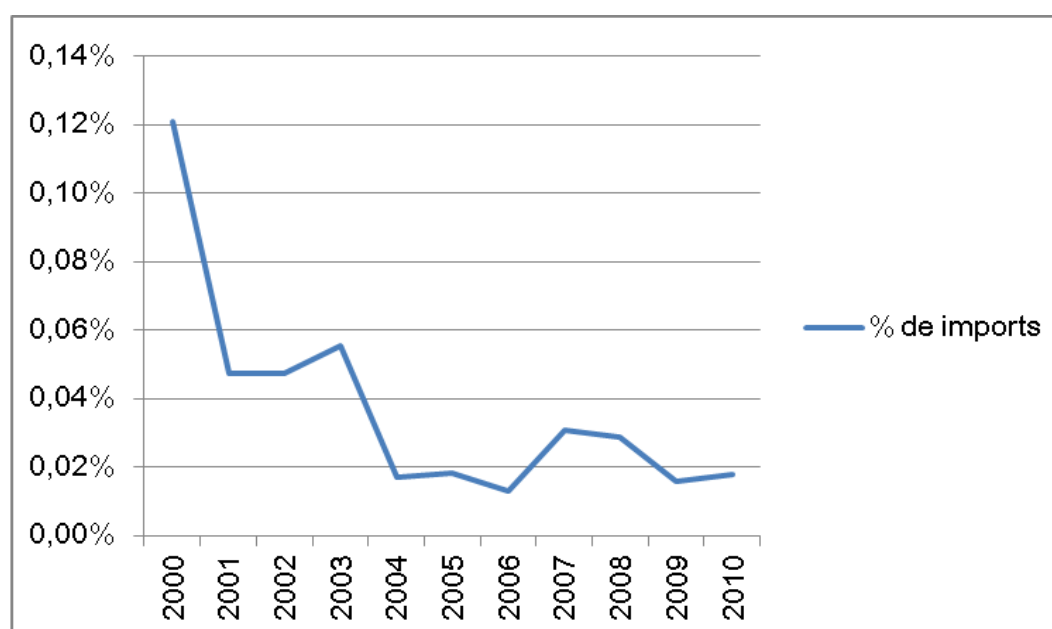
Tabla 1: Participación importaciones de cerveza en el total de importaciones de Colombia

	Importaciones de cerveza (Aproximado en millones)	Valor Importaciones totales	% Participación
2000	9,1	\$7.521.341.711	0,12%
2001	3,8	\$8.019.776.890	0,05%
2002	3,7	\$7.806.134.240	0,05%
2003	5	\$9.007.586.495	0,06%
2004	1,9	\$11.067.243.395	0,02%
2005	2,8	\$15.321.295.072	0,02%
2006	2,5	\$19.066.138.581	0,01%
2007	6,9	\$22.527.856.727	0,03%
2008	8,2	\$28.639.306.172	0,03%
2009	3,8	\$24.156.414.588	0,02%
2010	5,3	\$29.676.985.178	0,02%

Fuente: Datos del Observatory of Economic Complexity.

En la Tabla 1 se muestra evidencia de que el valor de las importaciones de cerveza en Colombia no alcanza, en el periodo estudiado, los diez millones de dólares, mientras que las importaciones totales de Colombia llegan hasta 29 mil millones de dólares. Por ésta razón la participación de dichas importaciones es mínima y así como la tendencia que se mostró a nivel mundial, éstas no alcanzan a constituir siquiera el 1% de las importaciones colombianas.

Ilustración 3: Gráfica del % de participación de las importaciones de cerveza en las importaciones Colombianas. 2000 - 2010



Fuente: Elaboración propia de los autores.

De la misma manera, la Ilustración 3 describe una tendencia similar a la de la participación de Colombia en las importaciones mundiales de cerveza. El comportamiento de este tipo de importaciones ha tenido un decrecimiento desde el año 2000 y desde el 2003 no ha logrado superar el 0.04% de las importaciones del país.

Por otro lado, históricamente las importaciones de cerveza en Colombia han provenido de los Países Bajos, Estados Unidos, México, Italia y Chile. Si para determinar el principal origen de las importaciones se toma el valor de total en dinero, el principal origen serían los Países Bajos. Si por el contrario, se discrimina por la cantidad de litros importados, Estados Unidos pasaría a ser la fuente principal de las importaciones de cerveza a Colombia. No obstante en ambos escenarios, Estados Unidos se encuentra entre los primeros lugares de proveniencia de las importaciones cerveceras.

Dicho comportamiento es observable en las siguientes tablas, la primera muestra el valor total de las importaciones en pesos colombianos y la segunda la cantidad de litros de cerveza importados.

Tabla 2: Importaciones de cerveza por país de origen en millones de pesos

	2007 ▼	2008 ▼	2009 ▼	2010 ▼	2011 ▼
Netherlands	1,864.8	3,951.7	3,021.8	2,617.6	6,743.0
US	3,703.6	1,997.8	3,307.8	3,374.5	5,764.3
Mexico	4,311.1	3,608.2	4,678.2	4,358.2	5,753.6
Brazil	148.8	349.3	-	369.9	786.9
Italy	7,251.9	3,152.7	2,030.9	1,060.7	574.4
Germany	590.2	591.1	765.3	475.5	505.8
Venezuela	644.5	291.0	865.6	797.9	490.2
Belgium	-	52.4	217.1	148.9	174.7
Argentina	121.4	123.0	219.9	114.9	154.0
Denmark	15.9	-	-	-	140.9
Ireland	-	20.3	45.5	54.3	80.6
Palau	-	-	-	-	46.1
Chile	4,291.3	2,777.6	3,145.3	598.6	31.0
Czech Republic	96.2	24.5	52.2	30.8	13.1
Lebanon	-	-	-	-	0.3
United Kingdom	50.3	121.3	74.8	11.2	-
Spain	-	60.4	59.0	-	-
TOTAL	23,089.9	17,121.3	18,483.1	14,012.9	21,258.9

Fuente: Euromonitor International 2013.

Tabla 2: Importaciones de cerveza por país de origen en millones de litros

	2007 ▼	2008 ▼	2009 ▼	2010 ▼	2011 ▼
US	2.2	1.2	1.7	1.8	3.0
Mexico	2.1	1.8	2.1	2.1	2.9
Netherlands	0.9	2.0	1.4	1.1	2.3
Brazil	0.2	0.3	-	0.3	0.6
Venezuela	0.5	0.2	0.5	0.5	0.3
Italy	3.6	1.5	0.9	0.6	0.3
Germany	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Argentina	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Denmark	0.0	-	-	-	0.1
Belgium	-	0.0	0.1	0.0	0.0
Ireland	-	0.0	0.0	0.0	0.0
Palau	-	-	-	-	0.0
Chile	2.5	1.8	1.7	0.4	0.0
Czech Republic	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Lebanon	-	-	-	-	0.0
United Kingdom	0.0	0.1	0.0	0.0	-
Spain	-	0.0	0.0	-	-
TOTAL	12.2	9.2	8.7	7.2	9.7

Fuente: Euromonitor International 2013.

El número de distribuidores autorizados en Colombia se ha multiplicado, permitiendo que multinacionales lleguen al país, introduciendo marcas Premium en el mercado nacional. Tal es el caso de Diageo, empresa que posee la mayor colección de marcas de bebidas alcohólicas del mundo, incluyendo todo tipo de licores, cuyos principales exponentes son vodka Smirnoff, whisky Johnnie Walker, ron Captain Morgan, tequila Cuervo, crema de licor Baileys y la cerveza Guinness.

1.5. Perspectivas del Sector

Según otro estudio de la firma Euromonitor International titulado *Beer in Colombia* publicado en el 2012 se identificaron las siguientes tendencias para los próximos 3 años:

- Las bebidas Premium continuarán teniendo excelentes resultados en todas las categorías de bebidas alcohólicas.
- Se espera un crecimiento exponencial para el segmento de cervezas artesanales en Colombia a una tasa entre 7% y 10% por año.
- Los Pubs liderarán el crecimiento en la categoría de bares y se espera que incrementen en un 2% al año.

1.6. Subsector de la cerveza artesanal

Se encuentran evidencias de la aparición de las primeras cervecerías artesanales en los pueblos aledaños a la ciudad de Bogotá desde 1992, no obstante su producción era muy pequeña y sólo atendía a unas pocas decenas de clientes. A partir del año 2007 estas cervecerías iniciaron su auge, pues en ese entonces su producción anual alcanzaba las 60 mil botellas anuales y en 2012 se esperaban superar las cinco millones de unidades. (Diario El Colombiano, 2012). Actualmente, existen aproximadamente 30 micro cervecerías a nivel nacional, entre las que se destacan Bogotá Beer Company, Cervecería Colón (Palos de Moguer), Tres Cordilleras, Inducerv, The Beer Station, The Pub y Bruder entre otras.

El crecimiento de este mercado está sustentado en el aumento de la preferencia de los consumidores respecto al consumo de cerveza artesanal en las principales ciudades de Colombia y en la distribución de este producto. De esta forma, la cobertura está dada por la oferta que se realiza mediante grandes superficies y los denominados *pubs*, en donde está el mayor consumo de cerveza Premium del país. Por esto, ante el incremento de alternativas para los consumidores,

se espera un crecimiento entre el 7% y el 10% anual del mercado de cerveza artesanal (Euromonitor International, 2012).

Berny Silberwasser, gerente de Bogotá Beer Company, manifiesta su confianza en el desempeño del sector en una entrevista concedida al periódico Portafolio (2013): “(...) la gente quiere comer y tomar mejor, y por eso el segmento artesanal crece más”.

Por lo tanto, se evidencia que el mercado de cerveza artesanal está en una fase inicial de desarrollo, por lo que las empresas participantes si bien presentan una consolidación, ésta se relaciona con el reconocimiento de marca. Es por esto que el ingreso de nuevos competidores depende de la variedad de sabores, los colores, texturas y presentaciones diferentes que pueda ofrecer una empresa.

CAPÍTULO 2. INTERNACIONALIZACIÓN

Tradicionalmente, la internacionalización de las empresas se ha conceptualizado como un proceso incremental a través del cual las organizaciones se involucran en actividades internacionales (Johanson & Vahlne, 1977). Estas actividades pueden ser de importación, exportación o ambas. Con respecto a este punto, el *Value Chain Internationalization Framework* desarrollado por Curci y Yagi (2013) plantea que existen diferentes *stages*¹ o etapas en la internacionalización de las firmas. Según este marco, solo si una empresa cuenta con una intensidad internacional significativa en sus actividades downstream y upstream de su cadena de valor es que se puede decir que está en una etapa de internacionalización avanzada. De lo contrario, se considera que la empresa solo está parcialmente integrada con el medio internacional. Al respecto estos autores plantean lo siguiente:

(...) Se consideran dos empresas que fueron fundadas como empresas puramente nacionales. Si la empresa “A” comienza a importar material de fuentes internacionales antes de empezar a comercializar a nivel internacional y la empresa “B” comienza a vender productos a nivel internacional antes de que comience a la obtener sus materias primas de fuentes a nivel internacional, la dos empresas están siguiendo diferentes caminos hacia la internacionalización, aunque están en etapas (stages) similares.” (Curci & Yagi, 2013, p.93)²

Por tanto, a pesar de que una gran cantidad de la literatura en internacionalización de la empresa se centre en exportaciones, es del parecer de los autores de este trabajo que las importaciones también constituyen una parte importante en el proceso de internacionalización de las firmas. Gorsse y Fonseca (2012) argumentan que “las importaciones tienden a ser menospreciadas porque para los gobiernos (mercantilistas), las exportaciones son vistas como creadoras de puestos de trabajo, mientras que las importaciones son percibidas como destructoras de puestos

¹ Las stages o etapas hacen referencia a qué tan involucradas se encuentran las compañías en el cualquier momento en el tiempo.

² Traducción propia de la cita “For example, consider that two firms are founded as purely domestic firms. If firm A begins to source material internationally before it begins to market internationally and firm B begins to market products internationally before it begins to source internationally, the two firms are following different paths to internationalization, though they are at similar stages.

de trabajo”³ Al mismo tiempo, defienden la importancia de las importaciones como parte central del proceso de internacionalización ya que proveen un medio para aprender sobre las condiciones de los mercados extranjeros y así toman ventaja de dicho conocimiento y de las oportunidades presentes en otras naciones. De este modo, las importaciones no deben ser vistas como una actividad aislada sino como “una parte vital de los esfuerzos de una compañía para llegar a ser y mantenerse competitiva en casa y en el extranjero”⁴ (Grosse & Fonseca, 2012, p.367)

En este punto, es necesario tener en cuenta el monopolio de la multinacional Bavaria, pues el arraigo local a las marcas tradicionales ha permitido la consolidación de esta empresa frente a competidores extranjeros. Sin embargo, también es evidente que en Colombia tras el reciente inicio de oferta de cervezas artesanales (desde aproximadamente una década), y teniendo en cuenta la creciente demanda de parte de consumidores pertenecientes a un segmento en auge, caracterizan a éste como un mercado emergente. De esta forma:

Es el caso de aquellas empresas que a pesar de lograr un posicionamiento en el mercado local, pueden perder ese “monopolio de mercado” a causa de empresas extranjeras o foráneas que desarrollan un factor de diferenciación frente a las empresas locales” (Rialp, 1999 c.p. Castro 2009)

Sin embargo, es necesario aclarar que en este caso, no se establece que Bavaria va a perder el control que ejerce actualmente sobre el sector cervecero, sino que al ser un mercado cambiante, se crean espacios para toda aquella compañía que tenga la habilidad de adaptarse a las tendencias al ofrecer aquello que marcan los gustos nuevos de los consumidores.

De otro lado, en el proceso de internacionalización de este mercado también se debe tener en cuenta la teoría de los costos de transacción. Este concepto establece la minimización de los costos en los que se incurre al desarrollar operaciones comerciales con un país extranjero:

(...) la teoría de los costes de transacción explica por qué la empresa elige -entre un conjunto amplio de opciones- un modo particular de gobernación para explotar

³ Traducción propia de la cita “Imports tend to be downplayed, because for (mercantilist) governments, exports are viewed as job-creating, while imports are seen as job-detroying” p.366

⁴ Traducción propia de la cita “... imports are not an isolated activity, but rather a vital part of a company’s effort to become and remain competitive at home and abroad” p.367

su ventaja mientras protege sus rentas potenciales en los mercados extranjeros (...) (Uribe, 2000).

Para este caso, la eficiencia de producción en el país de origen, así como la calidad y la variedad de sabores soportan la ventaja de las pequeñas cervecerías en Estados Unidos, en donde localmente se ven beneficiadas de los bajos costos de transporte, y de los incentivos fiscales y estatales (Kleban, J., & Nickerson, I., 2011). Es en este sentido en donde el potencial de internacionalización se ve justificado en las alianzas estratégicas con una empresa colombiana, cuyo factor de competitividad se basaría en su capacidad de distribución de un producto dado, al comprender las tendencias del mercado nacional teniendo en cuenta su cercanía con los consumidores.

2.1. Marco General TLC Estados Unidos - Colombia

El TLC firmado entre Estado Unidos y Colombia, firmado desde Noviembre 22 de 2006 (Clark, 2010), entró en vigencia el 15 de Mayo de 2012, casi 6 años más tarde de su negociación.

A través de este convenio cerca de 4 mil productos podrán importarse desde Estados Unidos hasta Colombia con cero arancel, entre ellos materias primas, maquinarias, equipos, productos agropecuarios y manufacturas (Portafolio, 2013).

Hay autores que afirman que la liberalización del intercambio entre los países a través de dicho tratado traerá un impacto positivo en la economía colombiana (Emerging markets monitor, 2011) y que los beneficios del tratado se verán tanto a corto como a largo plazo mejorando la competitividad de la economía colombiana y atrayendo nuevas inversiones (Duque Mildenberg, 2012). Algunos incluso van más allá y sugieren que “la mayor oportunidad en el TLC es para Colombia” (Villegas, 2005) puesto que el mercado norteamericano es mucho más numeroso que el colombiano y el PIB per cápita de Estados Unidos es 16 veces el PIB per cápita de Colombia. (Villegas, 2005).

Los autores del presente trabajo no entrarán a discutir qué país se beneficia en mayor o menor medida del tratado, pero para ellos hay algo que si es claro: El TLC trae beneficios para ambas naciones. Dentro de los beneficios para Colombia se destaca la creación de una cuantiosa cifra de trabajos en el país suramericano (Latin America Monitor, 2007) que, según el gobierno colombiano, llega 250.000 trabajos en el país (Bamrud, 2011). Adicionalmente se espera que las

exportaciones crezcan en un 6% (Bamrud, 2011) y que los consumidores colombianos sean beneficiados por precios más bajos y una mayor diversidad en los productos disponibles para (Clark, 2010). También se espera que el TLC impacte los sectores de Ciencia y tecnología del país, en especial las áreas de investigación y protección de propiedad intelectual (Bamrud, 2011).

Existen otros autores que argumentan que el impacto inicial del tratado será positivo pero que éste puede desaparecer en el tiempo si las tarifas alcanzan niveles suficientemente bajos (Mariniticus & Gómez, 2010). Lo que tal vez advierten dichos autores es la necesidad de mejorar el ambiente de negocios de Colombia (Duque Mildenberg, 2012), el cual se encuentra en la posición número 45 en el Reporte del Banco Mundial, *Doing Business* 2013, el ranking más bajo desde 2010 cuando el país logró posicionarse como 37.

Diana Villiers Negroponte, del Brookings Institute de Estados Unidos clasificado como el mejor *think tank* o centro de pensamiento del mundo, plantea que las aduanas colombianas no están equipadas para manejar el flujo de bienes estadounidenses que llegarán al país una vez entre en vigencia el tratado. También hace mención de la imperiosa necesidad de que Colombia empiece a involucrar programas de capacitación con nuevas tecnologías para las pequeñas y medianas empresas y que focalice su atención en brindar educación de primer nivel a sus hombres y mujeres de negocios para poder obtener el máximo provecho del TLC (Villiers Negroponte, 2012). Sin embargo, en su artículo ella concluye que este es el inicio de una relación comercial duradera.

Por otro lado, hay autores que consideran que los únicos beneficiarios del Tratado de Libre Comercio entre los dos países son las corporaciones americanas y algunas pocas colombianas. En sus palabras “los trabajadores en Colombia y Estados Unidos, tienen muy poco que ganar de él.”⁵ (Vernengo, 2011, pg. 48) En este sentido, los autores que consideran que el Tratado pone una condena a las empresas colombianas, en especial para las PYMES. Amézquita (2005) argumenta que las PYMES colombianas no se encuentran preparadas para este tipo de apertura por fallos estructurales de la economía, en donde las pequeñas y medianas empresas colombianas se han caracterizado por bajos niveles de productividad y competitividad. Por tanto “la apertura de Colombia a la producción norteamericana significará irremediabilmente la pérdida del

⁵ Texto original: “... workers in Colombia and the United States, have little o gain from it.”

mercado nacional para las PYMES” (Amézquita, 2007, p. 70) poniéndolas en mayores riesgos afectando su perdurabilidad.

2.2. Relación comercial Estados Unidos – Colombia⁶

En este apartado se analizará la relación comercial entre Colombia y Estados Unidos, durante el periodo 2000 a 2013, a la luz del crecimiento económico, la inflación y desempleo como variables vitales de la economía.

Se busca identificar si el comercio internacional entre estas dos naciones ha tenido impacto en el crecimiento económico de Colombia pues éste ha sido un tema bastante estudiado y forma parte del contenido de estudios económicos clásicos en cuanto a: (i) desempeño económico –Smith, Ricardo y Marx; (ii) teoría del valor –Ricardo, Walras y Shumpeter; (iii) relación con sostenibilidad y pleno empleo –Keynes, Friedman y Hayek; (iv) ciclos de causación acumulativa y desarrollo –en general la corriente post-keynesiana, Krugman, Myrdal, Stiglitz; y (v) neoinstitucionalismo –principalmente North.

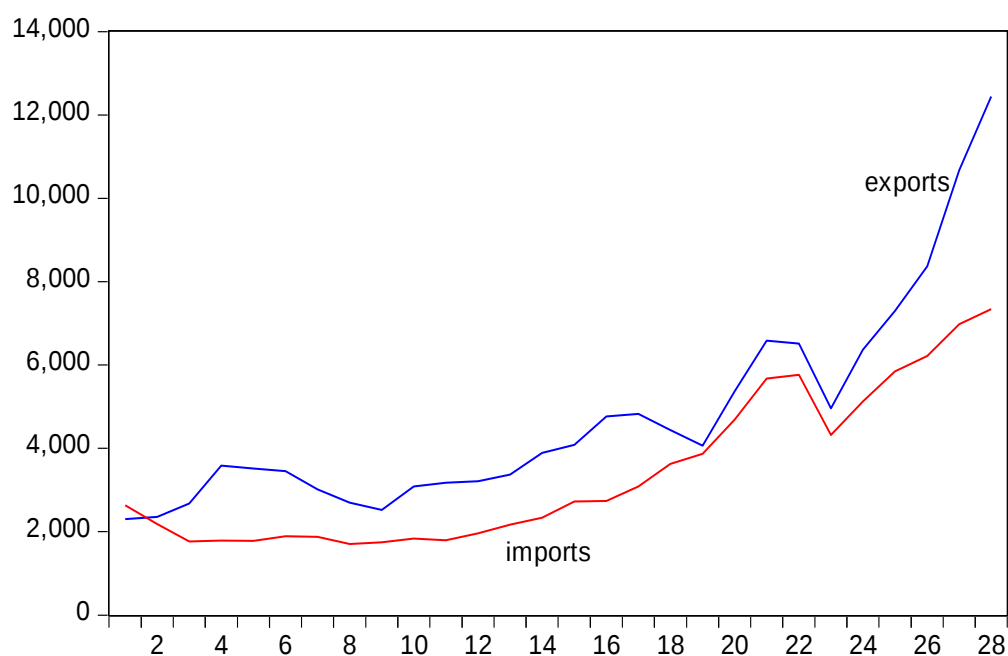
Para dicho análisis se tomaron en cuenta datos recuperados de la división de Comercio Extranjero del Departamento de Comercio de Estados Unidos, el Banco de la República y Proexport. Aunque el análisis no puede brindar conclusiones absolutas, si puede mostrar tendencias, debido al número de grados de libertad con los que se trabajó. Al tomar en cuenta datos semestrales, desde enero de 2000, son 14 años, que equivalen a 28 semestres.⁷

En una primera etapa del estudio se caracterizaron gráficamente, las variables a estudiar – crecimiento económico, exportaciones, importaciones, inflación y desempleo. A continuación se determinaron las principales características de indicadores estadísticos por cada variable.

⁶ Ésta sección fue elaborada con la ayuda de Giovanni E. Reyes, profesor titular de la Universidad del Rosario.

⁷ En general se estima que para llegar a validación de datos, procesos de inferencia estadística y de comprobación de hipótesis, el número de grados de libertad debe ser como mínimo igual o superior a 10 por cada variable independiente o exógena, a ser incluida en el modelo.

Ilustración 4: Exportaciones e importaciones Colombianas 2000 - 2013

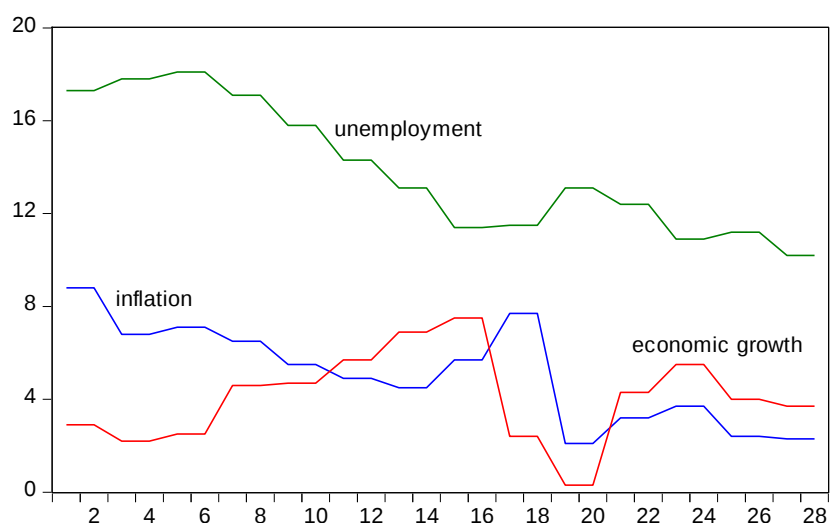


Fuente: Cálculos de este estudio.

En el gráfico anterior, se presenta el comportamiento de las exportaciones e importaciones colombianas en los pasados 14 años. Es posible decir que desde 2000 hasta 2008 aproximadamente se tuvo un comportamiento paralelo en exportaciones e importaciones y que durante todo ese período la balanza comercial del país fue positiva. En otras palabras, según los datos, Colombia exportó a Estados Unidos más de lo que importó del país americano. A partir de 2008 el valor de las exportaciones aumentó más que el valor de las importaciones. Esto se debe, más que a la cantidad de los productos vendidos en el exterior, a los precios que las exportaciones están teniendo en los mercados foráneos.

Las tasas semestrales de comportamiento respecto a desempleo, inflación y crecimiento económico están contenidas en el siguiente gráfico; el desempleo en general ha bajado de manera consistente desde 2002.

Ilustración 5: Tasas de crecimiento económico, inflación y desempleo



Fuente: Cálculos de este estudio.

A partir de 2008 el crecimiento económico ha superado las tasas de inflación en el país, situación que no ocurría a principios del Siglo XXI. También es importante mencionar que en 2005 y 2006 el nivel de crecimiento económico no tuvo tanto impacto como se esperaba en los niveles de desempleo del país, los cuales continuaron con una tendencia a la baja, pero no de manera dramática.

Tabla 3: Colombia 2000-2013: crecimiento económico y variables macroeconómicas

Indicador	Crecimiento Económico	Exportación	Importación	Inflación	Desempleo
Media aritmética	4.08	4770	3409	5.08	13.87
Mediana	4.15	3975	2678	5.20	13.10
Máximo	7.50	12439	7340	8.80	18.10
Mínimo	0.30	2298	1706	2.10	10.20
Rango	7.20	10141	5634	6.70	7.90
Desv. Estándar ^{1/}	1.91	2489	1822	2.10	2.77
Coef. de Variac. ^{2/}	0.46	0.52	0.53	0.41	0.19

Notas: 1/ desviación estándar de la muestra, esto es con el coeficiente de corrección de Pearson en el denominador $(n-1)$;

2/ Coeficiente de variación de conformidad con: $\{[(Desv. Est. / Med. Aritmética)] * 100\}$.

Fuente: Cálculos de este estudio.

En la tabla anterior, con la caracterización general a partir de los indicadores estadísticos, se confirman varias tendencias. Las exportaciones tienden a ser mayores que las importaciones, de conformidad con las cifras de media aritmética, mediana así como los valores máximos. El valor mayor de la desviación estándar de las exportaciones indica que esta variable tiene mayor volatilidad que las importaciones, aún cuando los valores de los coeficientes de variación tienden a mostrar diferencias matemáticas, más no estadísticas.

En lo referente al empleo la situación ha sido preocupante en la economía colombiana. Colombia es, junto con Uruguay, Panamá y Perú, de los países que menos han sido impactados por la última crisis económica financiera internacional. La crisis que tuvo su punto de inflexión el 13 de septiembre de 2008 con la quiebra del banco de inversión Lehman Brothers. Es de considerar que para que el crecimiento económico tenga una repercusión positiva en el potencial de desarrollo, debe promover esencialmente el empleo.

En la medida que se incrementan puestos de trabajo en la economía real -la que se relaciona con la producción de bienes, servicios y empleo- se ven aumentadas las oportunidades para la población. Si a este mayor número de mejoras en las posibilidades laborales se agregan también ampliaciones en las capacidades de las personas -vía la educación y la capacitación- se fortalece la potencialidad real de consolidar sostenidamente mayores niveles de desarrollo económico y social.

2.3. Impacto del TLC Estados Unidos – Colombia en el sector cervecero

Como se mencionó anteriormente, Estados Unidos es uno de los principales países de donde se importa la cerveza en el país. A esto sumada la total desgravación aduanera de la cerveza, se esperaría que en los próximos años el volumen de importaciones continúe al alza. Adicionalmente, se espera que se diversifique en las marcas importadas.

Por otro lado, según un artículo del periódico Portafolio (2012), el TLC no bajará los precios de la cerveza ni inducirá a una guerra de precios entre los actores existentes.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

3.1. Análisis del mercado

El consumo de cerveza per cápita de Colombia es de aproximadamente 44 litros (Castañeda Esteban, 2013), lo que lo ubica por encima de otros países de América Latina como Uruguay, Paraguay y Bolivia (Portafolio, 2013) pero debajo de Argentina, Perú, Brasil y México (Portafolio, 2011). Aun así, la cerveza es la bebida alcohólica más popular entre los consumidores colombiano (Euromonitor International, 2012).

En primera medida, es primordial señalar que el mayor porcentaje de consumo de cerveza se localiza en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, siendo Bogotá uno de los mayores centros de consumo. (ProChile, 2011).

La cerveza sigue siendo una bebida que es consumida mayoritariamente por un público masculino, según Euromonitor International (2013) y así lo confirma una entrevista de Terra Networks (2011) con Fernando Jaramillo Giraldo, vicepresidente de Asuntos corporativos de Bavaria, quién durante el encuentro expresó:

Los mayores consumidores son los hombres, quienes representan el 68 por ciento del público objetivo y las mujeres el 32 por ciento, principalmente entre los 25 y 34 años de edad, cuyo consumo se calcula en 30 por ciento, seguido de quienes están entre los 35 y 44 años de edad con 27 por ciento, los que menos consumen son las personas entre los 45 y 54 años de edad.

No obstante, las mujeres están convirtiendo en un segmento atractivo, ya que según los últimos reportes del DANE, el 42% de la fuerza laboral está compuesta de mujeres otorgándoles un mayor poder adquisitivo. (Euromonitor International, 2012). En el segmento de mujeres es preciso destacar que las presentaciones pequeñas y botellas sofisticadas y atractivas influyen el factor de compra. También, la forma de consumo, con hielo o en forma de cocktail propicia la compra. Ésta tendencia es clara cuando se analiza el impacto de la cerveza Redds.

En cuanto al consumo de jóvenes universitarios se puede citar un estudio desarrollado por la Universidad Javeriana, en donde se establece la frecuencia del mismo:

De los participantes en el estudio sólo el 7,9% reportó no consumir alcohol. El 10,4% afirmó consumirlo una vez al año; el 33,8% mensualmente; el 31,2% una vez a la semana; el 15,9% dos veces a la semana. El 0,8% correspondió a sujetos que lo consumen diariamente. (Zuluaga Duque, 2010, p. 11)

3.2. Consumo de alcohol en el hogar

- La cerveza es consumida en varias ocasiones y muchas veces tiende a acompañar las comidas el fin de semana. (Euromonitor International, 2012)
- Las cervezas son compradas en six packs y son guardadas en la nevera ya que a los colombianos les gusta la cerveza fría. (Euromonitor International, 2012)
- El precio es un factor significativo para muchos colombianos cuando se trata de cerveza y vino. (Euromonitor International, 2012)

3.3. Consumo de alcohol fuera del hogar

- Los consumidores de clase media o clase alta, en particular aquellos que viven en áreas urbanas, consumen bebidas alcohólicas en bares, clubs y cafés. La mayoría de bares ofrecen una amplia variedad de bebidas que incluye cervezas importadas, cocteles, tequila, vodka y whisky. (Euromonitor International, 2012)
- Es común que los colombianos consuman bebidas alcohólicas durante la semana. Mientras los estudiantes universitarios salen los viernes y sábados, los profesionales jóvenes tienden a salir los jueves, los viernes y los sábados. (Euromonitor International, 2012)
- Muchos consumidores colombianos, en general aquellos con mayor poder adquisitivo, combinan la comida con la bebida. (Euromonitor International, 2012)

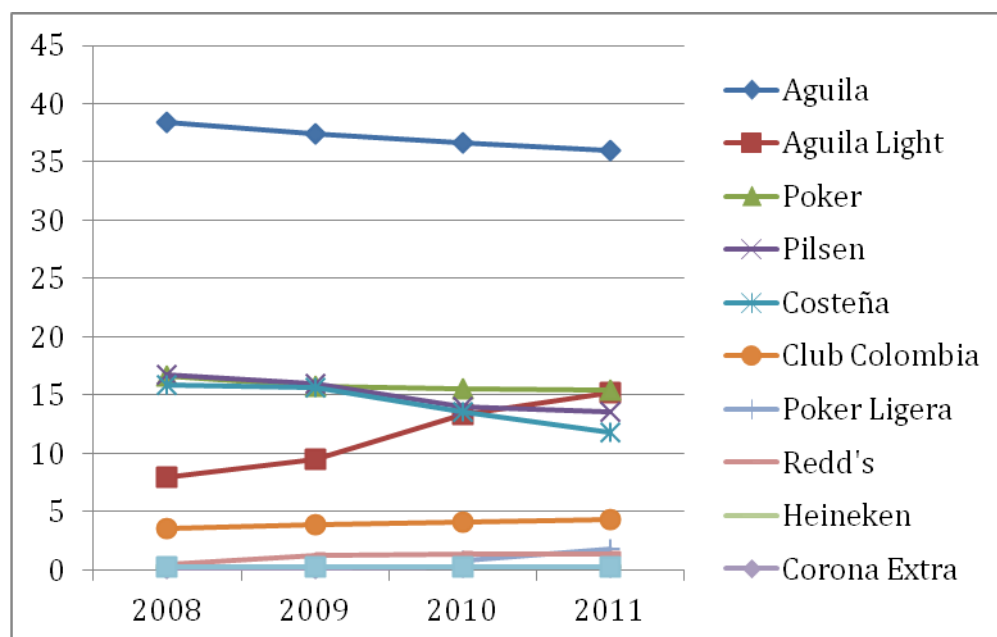
De esta forma, al tener en cuenta la diversidad de segmentos en que se divide el mercado, se generan condiciones favorables para la entrada de nuevos agentes, nacionales e internacionales, que ofrezcan productos que satisfagan los gustos y preferencias de consumo de la población objetivo.

3.4. Análisis de la competencia

Para iniciar el análisis de la competencia primero se revisarán las marcas de cerveza industrial nacionales e internacionales. Como segundo paso se revisarán las marcas de cerveza artesanal nacional que existen actualmente.

Las marcas de cerveza industrial más consumidas en por los colombianos son en su mayoría de la gigante surafricana, como la tradicional cerveza Águila, el Águila Light, Poker, Pilsen, Costeña y Club Colombia, seguidas por la cerveza Heineken y Corona. A continuación se presenta un gráfico que dibuja el comportamiento de las ventas de dichas marcas como porcentaje del total del mercado.

Ilustración 6: Participación de mercado de cervezas más consumidas en Colombia entre 2008 y 2011



Fuente: Euromonitor International. Beer in Colombia, Enero 2012.

De la gráfica se concluye que Águila, Águila Light y Poker son las marcas más consumidas por los colombianos.

Es importante observar que Club Colombia describe una tendencia ascendente, en otras palabras, incrementó su porcentaje de participación en el mercado. Dado que ésta cerveza por sus características y precio es mucho más cercana a las cervezas de categoría artesanal ésta tendencia

puede significar un mayor deseo de los consumidores colombianos por cervezas de mejor calidad.

Por otro lado, la Redd's ha incrementado marginalmente su participación lo que puede significar que el segmento femenino se está interesando más en el consumo de cerveza.

3.5. Análisis de precio

El establecimiento del precio de venta es una actividad compleja que indudablemente tiene un impacto directo en el pronóstico de ventas de una empresa. Ya sea para establecer una exclusividad, o para dar mayor acceso de un producto determinado al mercado, esta actividad se relaciona con los objetivos organizacionales, las estrategias adscritas y el resultado que se espera lograr.

A nivel general, es necesario aclarar que los consumidores colombianos son sensibles al alza en los precios de las bebidas alcohólicas. Por esto, los incrementos en los costos de producción y/o ventas tienen un impacto significativo en la favorabilidad de los compradores respecto a una marca particular.

3.6. SABMiller - Bavaria

Como estrategia de venta, Bavaria ha optado por “democratizar la cerveza”. Actualmente esta empresa ofrece un portafolio de marcas de cerveza en donde incluye sólo 3 cervezas tipo Premium: Club Colombia, Peroni Superpremium y Miller Genuine Draft, y su promoción como tal ha sido impulsado luego que la multinacional sudafricana adquiriera a Bavaria.

Tradicionalmente, Bavaria ha dominado el mercado, y esto se debe en gran medida a la prioridad que le ha dado a la cobertura en términos de disponibilidad geográfica y la captación de mayores volúmenes de venta. Por esto desde su fundación apostó a los estratos más bajos, y aún hoy se conserva este principio. Así lo aseguraba Karl Lippert, presidente de SABMiller para América Latina:

Tenemos como misión hacer más accesible el producto al consumidor, por eso precios es una bandera gigantesca de Bavaria. SABMiller se está concentrando en una "estrategia de mayor accesibilidad, ya que aproximadamente el 56 por ciento de

los consumidores de la compañía en América Latina gana un salario mínimo o incluso menos” (Bloomberg, 2011).

Para su marca estrella “Águila”, y cervezas semejantes (Costeña, Pilsen, Poker), Bavaria presenta una lista de precio sugerido, pues al entender que por medio del canal tradicional la mayor parte de sus consumidores adquiere estos productos, esta empresa capacita a los tenderos para que estos comprendan que se puede vender un volumen mayor si se siguen a los precios predispuestos (Revista Dinero, 2006).

3.7. Comparación de Precios

Teniendo en cuenta la cerveza tipo Lager, la firma consultora Euromonitor International presenta el rango de precios promedio por litro para el año 2011:

Tabla 4: Rango de Precio Promedio en Colombia Cerveza Lager en 2011

Categoría	Rango de Precio (COP\$/Litro)
Premium	\$ 5.878 - \$ 13.636
Estándar	\$ 3.990 - \$ 5.367
Económica	\$ 3.571 - \$ 3.634

Fuente: Euromonitor International. Beer in Colombia (2012)

La presencia de marcas internacionales en el mercado colombiano, junto con la aparición de las microcervecías ha incentivado una tendencia de aceptación de cervezas denominadas “Premium”. En este caso, persisten como mayoría los consumidores de perfil tradicional, con gustos conservadores e ingresos promedio, que continúan consumiendo productos pertenecientes al portafolio de Bavaria, los cuales presentan los precios más accesibles del mercado. Sin embargo, se destaca la presencia de clientes dispuestos a pagar un mayor valor por productos que ofrecen un valor agregado en términos de diversidad e innovación en sabores y texturas. Es por esta razón que la cantidad en litros de cerveza importada ha incrementado con el paso de los años, haciendo posible un aumento de 183% (de 9 millones en 2008 a 26 millones de litros en 2012). (DIAN 2012).

Para las principales cervezas industriales y artesanales se muestra a continuación un listado de precios, presentaciones y descripción de los productos:

Tabla 5: Rango de Precio Promedio en Colombia Cerveza Lager en 2011

Marca	Presentación y precio	Descripción
Colombian Beers	Botella de 330 ml: \$2.000.	Cerveza rubia: es la cerveza tradicional, pero con más cuerpo. Especial para eventos sociales. Cerveza roja: semiseca, es más dulce y está hecha con malta caramelo. De venta en los bares. Cerveza negra: bebida extraseca hecha con malta tostada. De venta en los bares.
Restaurante Cervecería Edelweiss	Botella 350 ml: \$3.000. Jarro de 750 ml: \$8.000	Cerveza rubia: de buen cuerpo y alta pureza. Cerveza roja: de buen cuerpo, alta pureza y buena durabilidad de la espuma.
Beer Lab Restaurante	\$5.000, jarro de cerveza de 500 ml.	Cerveza rubia: con bastante cuerpo y grados de alcohol que varían entre 4 y 5. Cerveza roja: con aroma y sabor a cereza, con 4,5 grados de alcohol. Cerveza morena: tipo negra, con 5,5 grados de alcohol.
La Casa de la Cerveza	Precios: vaso de 330 ml: \$2.500.	Cerveza rubia: bebida clásica de buen cuerpo. Cerveza roja: de buen cuerpo, hecha de malta y caramelo. Cerveza negra: de mucha aceptación por ser más seca y de buen sabor tostado.
Cervecería Colón y Palos de Moguer Grados de alcohol: 5.	Vaso personal de 12 onzas, \$5.900; vaso cervecero (1/2 litro), \$9.900; jarra de litro y medio, \$23.900; botellón de dos litros, \$29.900; botella para el hogar, \$3.000.	Cerveza light: de gran transparencia, sabor suave y refrescante. Cerveza rubia: cerveza clásica intermedia entre suave y amarga. Cerveza roja: más fuerte por su mayor contenido de lúpulo; es extraseca. Cerveza negra: elaborada con maltas negras, caramelo y chocolate; de sabor tostado. También propone regularmente cervezas de temporada como la Stout y la Porter.
Bogotá Beer Company	Botella para llevar a casa, \$3.000; envase personal, \$6.800; jarra 1/2 litro, \$10.500; jarra litro y 1/2, \$23.000; barril, \$250.000 (60 litros aprox.)	Candelaria Clásica: más refrescante y suave, tipo Ale, con más sabor que el de la rubia tradicional. Monserrate roja: cerveza de color ámbar cobrizo, con aroma y un sabor amargo muy balanceado. La consideran su cerveza bandera. Chapinero Porter: cerveza negra de sabor tostado. La sirven igual que en Inglaterra: con nitrógeno en lugar de CO ₂ , lo cual le da una apariencia cremosa. Son los únicos en Colombia que emplean este sistema. Ofrecen nuevos sabores por temporadas.

Águila	Lata: \$ 1.600	Clásica cerveza lager, tipo Pilsen.
Costeña	Lata: \$ 1.600	Clásica cerveza lager, tipo Pilsen.
Club Colombia	Lata: \$ 1.900	Club Colombia es la cerveza Premium líder de Colombia. Es extra seca con 4,7% de contenido de alcohol en volumen.
Corona	Botella 355 mL: \$4.300	Es una cerveza tipo pilsner
Heineken	Lata: \$ 4.500	Cerveza pale lager con 5,0% de alcohol
Negra Modelo	Botella 355 mL.: \$ 8.500	Es una cerveza tipo München que ofrece un sabor equilibrado y un delicado aroma a malta oscura, caramelo y lúpulo.
Reeds	Lata 265 mL: \$1.600	Sabor ácido y dulce, donde predomina el sabor a limón, cerveza de color amarillo claro, burbujeante. Con olor a cítricos, baja en alcohol. No es amarga.

Fuente: Elaboración Propia de los autores con base en Estudio de Mercado Cerveza en Colombia, ProChile (2011) y Cerveza artesanal, un mercado que sube como espuma, Revista Catering (2008)

3.8. Variables que Inciden en el Precio de Venta

3.8.1. IVA y carga fiscal

Al igual que los juegos de azar y los cigarrillos, la venta de bebidas alcohólicas lleva inherente en el precio de venta al público una carga en impuestos, que se justifica en las externalidades negativas relacionadas a estos productos. Es decir, en cuanto a que existen riesgos perjudiciales a la salud, que se generan por el exceso de su consumo, el Estado debe invertir una mayor cantidad de dinero en el sistema de salud para garantizar el bienestar de la sociedad.

De esta forma, el valor del impuesto representa cerca del 30% sobre el precio de venta ofrecido a los consumidores, siendo este valor muy superior al 21% equivalente al promedio mundial. De esta forma, “Para el año 2012, una cerveza de 330cc paga aproximadamente \$398 pesos de impuesto al consumo e IVA” (Zapata, Sabogal, Montes, Rodríguez, & Castillo, 2012).

Existen diferencias entre el cobro y la forma de calcular los impuestos de las cervezas, dependiendo si son nacionales o importados. El siguiente cuadro resume los cargos a este tipo de productos:

Tabla 6: Rango de Precio Promedio en Colombia Cerveza Lager en 2011

Tipo de Impuesto	Cerveza Nacional	Cerveza Importada
Gravamen por Arancel	N/A	Paga Arancel del 15% sobre precio CIF
Impuesto al Consumo	Impuesto ad Valorem sobre la base gravable del precio de venta al detallista	Para los productos extranjeros, este precio se determina como el valor en aduana de la mercancía, incluyendo los gravámenes arancelarios, adicionado con un margen de comercialización del 30% y el impuesto es del 48% de este precio
Impuesto a las ventas	16% del precio al detallista	16% del precio definido sobre el “Impuesto al consumo”

Fuente: Fedesarrollo 2012

Cabe aclarar que por tratados de libre comercio, no se aplica el 15% de gravamen sobre los productos cuyo origen pertenezca a cualquiera de los siguientes países:

Tabla 7: Países de Origen Exentos de Gravamen

Antigua Y Barbuda	Paraguay	Chipre	Malta
Barbados	Uruguay	Dinamarca	Países Bajos (Holanda)
Belice	Cuba	Eslovaquia	Polonia
Bolivia	Brasil	Austria	Letonia
Dominica	El Salvador	Eslovenia	Portugal
Ecuador	Chile	Bélgica	Lituania
Granada	Honduras	España	Reino Unido
Guyana	Venezuela	Estonia	Republica Checa
Jamaica	Liechtenstein	Finlandia	Rumania
Montserrat, Isla	Suiza	Francia	Suecia
Perú	México	Bulgaria	Luxemburgo
San Cristóbal Nieve	Canadá	Grecia	
San Vicente Y Las Gr	Estados Unidos	Hungría	
Santa Lucia	Puerto Rico	Irlanda (Eire)	
Trinidad Y Tobago	Alemania	Italia	

Fuente: Elaboración propia de los autores con base en los datos de importación en Litros de la referencia Arancelaria 2203.00.00.00 del SIEX

3.8.2. Transporte

Las características geográficas del país, la baja inversión en infraestructura, y la deficiencia en las mismas genera exceso en costos y tiempos para el transporte terrestre de carga.

Según el Informe Global sobre Competitividad 2011-2012 del Foro Económico Mundial, Colombia se encuentra en el puesto 68 (de 142) en competitividad; en materia de calidad de carreteras en el 108, y en el 95 en cuanto a calidad de la infraestructura en general. (Bernal González, 2012)

De esta forma, se presenta en Colombia un contexto en el que la mayoría de conexiones terrestres entre las principales ciudades dependen de una sola carretera que posee una calzada por sentido, por lo que ante la presencia de derrumbes en la vía, el transporte disminuye, obligando a la detención de la flota, o la búsqueda de rutas que conduzcan a un destino dado, pero que obligan a los conductores a tomar desvíos que generan sobrecostos y demoras en los tiempos de entrega determinados. Por esto, el transporte terrestre nacional llega incluso a ser más costoso que el valor por kilogramo que se paga por el flete internacional.

“Tal es el caso de la ruta Buenaventura – Bogotá cuyo costo por kilómetro es de 4,40 dólares, mientras que las rutas Charleston-Atlanta en Estados Unidos o Rotterdam – Frankfurt en Europa valen alrededor de un dólar por kilómetro”, dice el gerente de Logística de la ANDI, Edgard Higuera. (...) El análisis agrega que en la ruta Cartagena – Bogotá el kilómetro vale 2,48 dólares, mientras que el trayecto Lázaro – Monterrey, en México, cuesta 1,05 dólares (Portafolio.co, 2012)

3.8.3. Tipo de Distribuidor

Dependiendo del establecimiento en donde sea adquirido un producto, varía el precio al que es adquirido. De esta forma, para la venta de cerveza, en promedio los minoristas añaden 24% como margen de utilidad sobre el costo del artículo, mientras que los mayoristas adicionan 12% (Euromonitor International, 2012). Por otra parte, se debe tener en cuenta que las grandes superficies cobran al proveedor rubros como uso del suelo y de góndolas, devoluciones y gastos de impulso, promoción y posventa.

En comparación con este canal, los establecimientos de tipo On-Trade venden cerveza a un precio de venta que es mayor en más de 150% al designado por los minoristas. Como se ha

explicado en el presente documento, la venta de este producto viene acompañada de un servicio. Esta experiencia que se crea en torno al consumo de cerveza, es parte del valor agregado que se ofrece al público, por lo que se incluye dentro del precio.

Finalmente, en caso que el distribuidor sea una microcervecería, la fabricación de lotes de producción de bajo volumen impide el aprovechamiento de las economías de escala, ocasionando que las materias primas necesarias sean adquiridas a un valor mayor. En este caso, una vez más los costos logísticos inciden en la competitividad al influir en el proceso de importación. Así lo manifestaron los representantes de los principales productores de cerveza artesanal en Colombia al preguntar sobre las desventajas frente a las cervecerías industriales:

Altos costos de la materia prima. Hay dificultad con el precio de la materia prima que todos importan (lúpulo, cebada malteada y levadura) cuyo precio se ha incrementado (...) además de tener que recurrir a un intermediario para traer los insumos desde Alemania, como sucede con Wagner de Edelweiss. (Cardona, 2008)

3.9. Canales de distribución

Los canales de distribución que elige una organización son fundamentales para cumplir con sus objetivos de alcance y participación de mercado deseada. La elección de éstos funciona como una optimización de los ingresos, teniendo en cuenta los costos involucrados. De esta forma, se puede optar por elegir diferentes medios para hacer llegar un producto desde el fabricante hasta el consumidor final, de forma directa, o por medio del uso de intermediarios, como agentes, distribuidores (mayoristas y minoristas).

Cualquiera que sea la opción elegida, el fabricante deberá tener presente la siguiente máxima: en la medida que se asuma tareas propias de la distribución comercial (...) aumenta sus costes comerciales y el margen comercial que podrá obtener de sus productos, pero precisa una organización administrativa y comercial más potente (...) (Sainz de Vicuña Alcín, 2001)

Sin embargo, no significa necesariamente que una empresa deba ejercer la labor de su distribución para tener éxito de comercialización, sino que es indispensable que conozca el mercado al que va dirigido su producto y las preferencias del consumidor en términos de lugar,

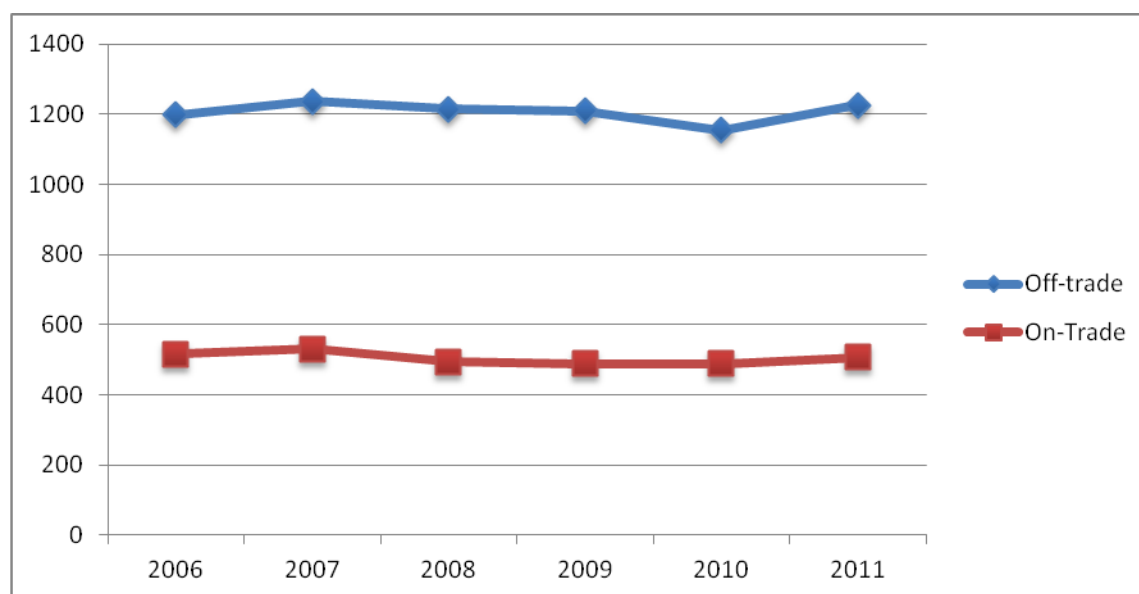
características, precio, cantidad, apariencia esperados, de tal forma que sea posible entregar una propuesta completa de valor.

3.9.1. Características de la Distribución

Es posible clasificar los canales de distribución en dos grupos: On-trade y Off-trade. Esta categorización se refiere a la relación con el consumo que se da en los establecimientos en donde se ofrece un producto. De esta forma, el canal On-Trade es aquel en el que se ofrecen cervezas para consumo directo, como bares restaurantes, pubs y hoteles, mientras que el canal Off-Trade se refiere a la distribución que sólo incluye la venta sin necesidad de consumo de los productos, como supermercados, tiendas de abarrotes.

A continuación se muestra el comportamiento de las ventas de cerveza en Colombia entre 2006 y 2011:

Ilustración 7: Ventas de cerveza On-Trade vs. Off-Trade 2006-2011 en millones de litros

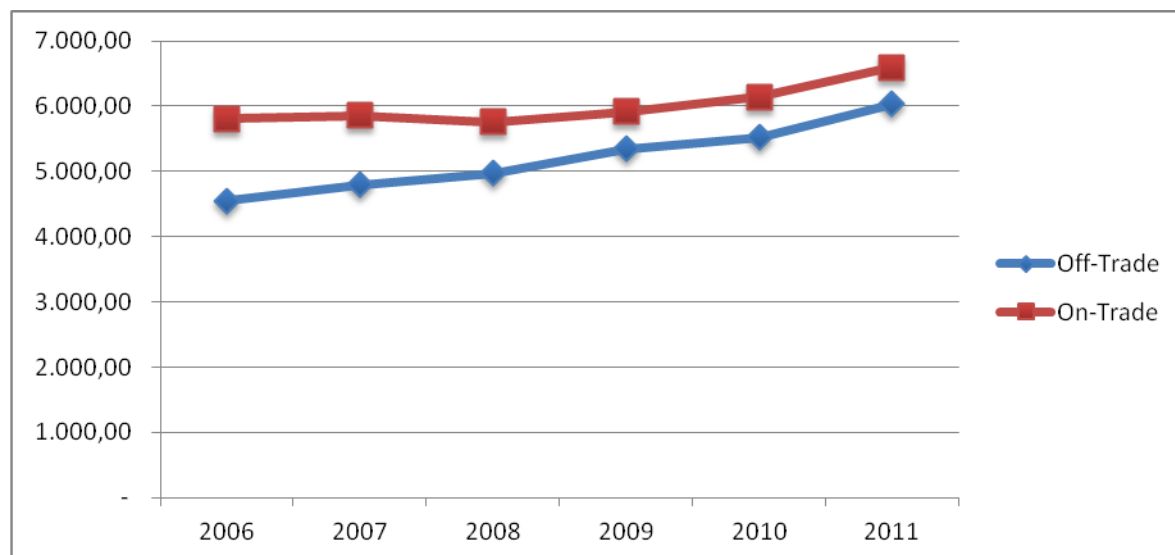


Fuente: Alcoholic Drinks In Colombia. Euromonitor Internacional (2012)

En el caso de Colombia, según la firma de investigación Euromonitor International (2012), tradicionalmente el canal Off-trade ha representado el mayor volumen de ventas de cerveza. De forma constante desde el 2006, este canal ha representado ventas de aproximadamente 1.200 millones de litros de cerveza, correspondientes al 70% del total vendido. Sin embargo, en

términos del dinero recibido por las ventas, el canal On-trade es el que mayor participación genera al respecto:

Ilustración 8: Ventas de cerveza On-Trade vs. Off-Trade 2006-2011 en billones de pesos



Fuente: Alcoholic Drinks In Colombia. Euromonitor Internacional (2012)

De esta forma, se puede ver que el aumento del consumo de cerveza en el tiempo, sumado al mayor valor de venta, ocasionan que ambos canales de distribución presenten una tendencia de aumento de ingresos generados por venta de esta bebida alcohólica. Sin embargo, se evidencia que el canal On-trade, que representa en promedio el 54% del total, recibe mayor cantidad de dinero por este concepto.

En conclusión, el precio de venta en el canal On-trade es mayor al del ofrecido en el Off-trade, que explica el comportamiento del nivel de ventas de cerveza en volumen.

3.9.2. Canal Off-trade

En este canal, las denominadas “tiendas de barrio” representan el 51% de las ventas de cerveza en volumen. Este comportamiento se explica en términos de cultura, cobertura y precios asequibles. Pese a la presencia de diversas cadenas de supermercados, que amenazaba con extinguir las tiendas, en la actualidad los colombianos continúan apoyando este tipo de empresas a tal punto que el 60% de los productos de la canasta familiar se sigue vendiendo a través de ellos (Álvarez, 2011). El denominado canal tradicional fundamenta su fuerte participación en el arraigo local y la calidad del servicio que les ofrecen a los clientes:

La importancia de la tienda radica en que en ellas se desarrollan prácticas comerciales basadas en la confianza entre el tendero y sus clientes (confiando solo en la palabra), a la cercanía, a la miniaturización de productos disponibles a la venta al público, al fiado, al regateo, la amistad y la vecindad. (Tovar, 2010).

Adicionalmente, en términos de cobertura, el censo de establecimientos comerciales georreferenciado, conocido como Infocomercio 2011, establece que en Bogotá existe una tienda de barrio por cada 398 habitantes (Portafolio.co, 2012). La alta cantidad de este tipo de establecimientos no sólo permite a los usuarios disponer de una variedad considerable y estándar de productos de consumo, sino que también hace que el canal tradicional se constituya como un canal de distribución que necesariamente se debe tomar en cuenta. Para productos de consumo masivo, en donde no se ejerce una estrategia de exclusividad, ni se manejan productos tipo “Premium”*, mediante una distribución intensiva**, se requiere el amplio mercado al que da acceso la venta mediante el canal tradicional.

Debido a que el precio es un factor significativo para muchos colombianos cuando se trata de cerveza y vino (Euromonitor International, 2012), el canal *off-Trade* atrae a más consumidores, incluyendo tiendas independientes, y supermercados, quienes venden bebidas alcohólicas bajo el uso de un Mark-up menor que el empleado en el canal On-Trade.

Los supermercados e hipermercados constituyen el 38% de las ventas de cerveza (Euromonitor International 2012), y presentan un portafolio de productos más amplio que el canal tradicional, en donde progresivamente han incorporado productos importados y cervezas artesanales en las góndolas dispuestas. De hecho, los mismos industriales han optado por pagar espacio adicional en estas grandes superficies, en donde por medio de neveras patrocinadas esperan obtener visibilidad extra y así incrementar sus niveles de venta. Es por esto que reconociendo el potencial de los supermercados como un eslabón de amplio alcance para el abastecimiento de productos de consumo masivo, algunos supermercados incluso han incursionado en la venta en línea y a domicilio por medio de plataformas en internet que permiten al usuario buscar, comparar precios, comprar y recibir su pedido desde un mismo sitio, sin tener que trasladarse.

* Productos “Premium”: Producto de calidad superior a la media de su categoría, de precio superior, y exclusividad en su consumo y distribución.

** Distribución Intensiva: Distribución en todos los establecimientos de una misma rama comercial.

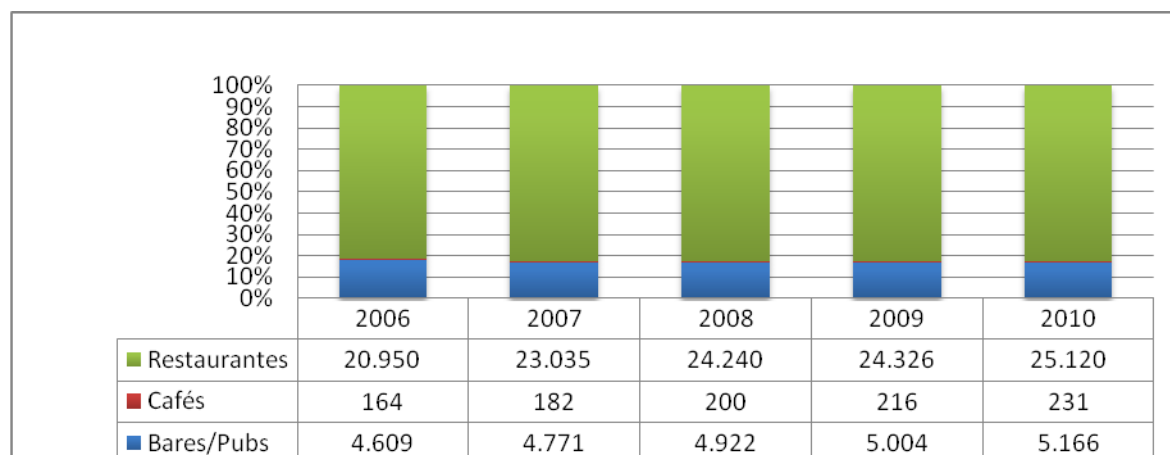
Finalmente, otro segmento a considerar es el de las tiendas especializadas, que representan el 14% del volumen de ventas de cerveza en Colombia. Este tipo de distribuidores están incrementando su participación basados en la tendencia mediante la cual los consumidores con un poder adquisitivo superior al promedio, buscan y aceptan los nuevos productos Premium que los importadores están introduciendo al país. Debido a que generalmente las tiendas especializadas pertenecen a los importadores, las labores de distribución y de conocimiento de las preferencias del cliente se ven favorecidas (Euromonitor International 2012). De esta forma, el contacto directo con el consumidor permite brindar mayor información sobre la oferta de los productos ofrecidos, sus características e incluso es posible brindar un servicio de acompañamiento en la decisión de compra, en donde se oriente al comprador sobre la cerveza que más se acople a sus gustos y preferencias. Es por esto que el grado de confianza que se crea en este tipo de establecimientos puede llegar a ser un valor agregado fundamental en el desarrollo y auge en Colombia de este canal de distribución.

3.9.3. Canal On-trade

Los canales de distribución pertenecientes al sector On-trade representan casi el 30% del total de ventas en volumen de cerveza, y su propuesta de venta se relaciona con la experiencia que va ligada al consumo de cerveza.

A este segmento pertenecen bares, pubs, restaurantes, y cafés. Su desarrollo en el tiempo se muestra en la siguiente gráfica:

Ilustración 9: Tipos de Establecimientos On-Trade 2006-2011



Fuente: Alcoholic Drinks In Colombia. Euromonitor Internacional (2012)

Se evidencia que en promedio, el 82% de los establecimientos corresponden a restaurantes. Según la cuarta edición del estudio de Operación de restaurantes de en Colombia, desarrollado por el Fondo de Promoción Turística (2010), el 25% de las ventas corresponde a bebidas, en donde la cerveza tiene una participación de 18% sobre el total de la categoría. Así pese a ser los mayores representantes del sector, los otros tipos de establecimientos presentan un mejor panorama en términos de crecimiento e interés para el sector de la industria cervecera en Colombia.

Según la cuarta edición del estudio Operación de Restaurantes en Colombia, publicado por Acodrés (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica) las ventas de bebidas alcohólicas da cuenta entre el 20% y 61 % del valor en ventas. La cerveza por su parte, equivale entre el 20% y el 8% de las ventas. Se adjunta la gráfica a continuación:

Tabla 8: Participación en ventas de restaurantes por categoría de productos 2010

Ventas	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Venta de Alimentos	76,83%	75,92%	74,32%	72,34%	75,15%
Venta de Bebidas	22,18%	23,58%	25,19%	26,84%	24,24%
Licores	20,96%	42,11%	48,11%	61,59%	43,62%
Cerveza	21,32%	19,21%	17,51%	8,54%	17,52%
Gaseosa	20,46%	12,94%	12,10%	8,95%	13,20%
Jugos	24,24%	20,01%	18,70%	18,48%	20,00%
Café/Té	13,01%	5,73%	3,58%	2,44%	5,66%
Otros	0,99%	0,50%	0,49%	0,82%	0,61%
Total Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Operación de Restaurantes en Colombia, cuarta edición. Disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/noticias/2010/mayo/cartilla.pdf>

Aunque los cafés tuvieron el mayor incremento porcentual promedio en número de establecimientos (9%), son realmente los pubs los canales de distribución con mejor perspectiva. En ciudades como Bogotá, Cali, Medellín y Tunja, se han popularizado este tipo de “bares”, en los cuales se presentan condiciones adecuadas para el consumo. Este concepto que proviene de la cultura británica se ha adaptado al mercado colombiano, y ya presenta empresas consolidadas con sedes en más de una ciudad. Su éxito se ha basado en la diversidad del portafolio de cervezas que ofrecen y en el ambiente que se ofrece, como afirma Juan Pablo Cuellar, gerente operativo

de Bogotá Beer Company, *“la verdadera esencia de un pub está en hacer sentir a sus clientes como si estuvieran en casa”* (Revista La Barra, 2006).

De otro lado, cabe aclarar que los principales Pubs son también microcervecerías, en donde se desarrollan lotes de producción menores a los de las cervecerías industriales, pero que se especializan en la preparación de diversos tipos de cerveza con estilos innovadores, para públicos especiales y hechos casi a la medida (Sabogal, 2013). Así, se evidencia una integración vertical que involucra productor y distribuidor, en donde no sólo se disminuyen costos de ventas por eliminación de la intermediación, sino que también se tiene control de la imagen y del concepto de cultura cervecera que se plantea transmitir a los consumidores en este tipo de establecimientos.

Es por esto que desde el inicio fueron bien recibidas empresas como Bogotá Beer Company, Cervecería Colón, Apóstol y Tres Cordilleras, y ahora representan un punto de partida para la distribución de cervezas importadas, ya que se comparte el principio de diversidad y se genera exclusividad y prestigio tanto para las marcas ofrecidas por estos canales de distribución, como para los mismos establecimientos que asumen su posición de innovación.

3.10. Mecanismos de promoción

Desde finales de la década de los años 50 surgió una herramienta que con el tiempo se erigió como el eje del mercadeo. Aún en el siglo XXI, el marketing mix propuesto por Jerome E. McCarthy sigue siendo tema de profundización en centros académicos y de aplicación por los profesionales.

(...) la «mezcla de mercadeo» hace referencia al conjunto de instrumentos o variables controlables por quien mercadea y que afectan la demanda, y que pueden ser combinados en un programa de mercadeo usado por una firma o cualquier otra organización para lograr un cierto nivel y tipo de respuesta de su mercado objetivo. (Van Waterschoot & Van den Bulte, 1992).

Esta mezcla comprende, según la clasificación más aceptada, factores conocidos como condiciones de producto, plaza, precio y promoción, mediante el cual se optimizan las características que una empresa puede ofrecer a sus clientes, de tal forma que los bienes o servicios de su portafolio cumplan con las expectativas de valor de los consumidores. El éxito de

la mezcla de dichos parámetros se traduce en aceptación, compra, re-compra e incluso apoderamiento de la marca.

La variable de “Promoción” se relaciona con el uso de diferentes medios de publicidad para hacer que los consumidores conozcan el producto. Para esto, los canales tradicionales, como anuncios en medios masivos, constituyen una de las mejores formas para lograr este objetivo, sin embargo, es necesario tener en cuenta la naturaleza del producto así como del segmento al que se está dirigido para poder generar la mejor propuesta de mercadeo. De esta forma, radio, prensa y televisión son la mejor opción para el público más conservador, mientras que los medios de comunicación emergentes constituyen una alternativa cada vez más aceptada por las nuevas generaciones. Así lo expresa la revista P&M reportando un estudio desarrollado por la firma Batanga Media en 2013 sobre efectividad de publicidad, en donde se expresa que el internet representa en la actualidad la mejor alternativa para obtener un retorno sobre la inversión en publicidad:

El hallazgo más importante del estudio, radica en que al comparar la movilización (intensión de compra) generada por la publicidad en Televisión versus la movilización (compra e interés en investigar más) que logra la publicidad online, se concluye que la publicidad en Internet sobrepasa (50% vs 41%) en 9 puntos la movilización de TV.

Este hecho también se relaciona con el auge de las redes sociales usadas como medio de información por parte de empresas, quienes establecen un contacto más directo con los consumidores de sus productos. Las nuevas campañas de mercadeo difundidas por este medio plantean una comunicación activa, “viral” y con retroalimentación rápida, que buscan generar una buena reputación on-line para lograr aprovechar “el poder del usuario en las plataformas sociales al servicio de las marcas” (del Pino Romero, 2011).

3.10.1. Características de la Promoción

El elemento principal para la promoción de bebidas alcohólicas se basa en la creación de una experiencia alrededor de ella. La presentación de la marca al público y su presencia en los espacios físicos y virtuales en los que también se encuentra el consumidor, crea una promoción intensiva que termina por crear tendencias en el mercado. Estos estilos de vida son

fundamentales en la medida que los clientes se identifiquen cada vez más con una marca determinada, de tal forma que ejerzan una labor de demanda del producto frente a los distribuidores. Esto hace que sea necesario constituir una campaña de mercadeo compuesta por varios ejes de persuasión e interés. Por lo tanto, es preciso formar una afinidad entre emisor-receptor, en donde se emita un mensaje estructurado que pueda generar las motivaciones de compra suficientes al consumidor. (Ochoa el al, 2006).

En este sentido se propone tener en cuenta los siguientes mecanismos para la promoción de cerveza artesanal en Bogotá:

- Publicidad en el Punto de Compra (P.O.P): La ubicación de la promoción se limita hacia las personas que más potencial de compra tienen, pues ésta se encuentra en los puntos de venta del producto. Sin embargo, para llamar la atención de los consumidores no basta con ubicar los productos en las góndolas donde son exhibidos. Por eso, se crea una oportunidad para posicionar el diferencial de una marca al tener contacto directo con los compradores, lo cual posibilita que un representante de la marca comparta sus conocimientos sobre los bienes ofrecidos, brindando información, resolviendo inquietudes y sugiriendo alternativas que cumplan con lo que el cliente está buscando en un producto dado.
- Promotores de Venta: Para complementar la estrategia de divulgación, se considera que una de las mejores formas de convencer a los consumidores es darle la oportunidad de comprobar las características del producto en cuanto a sabor, calidad y textura. Por eso, la oferta de degustaciones de cerveza artesanal en puntos de alto tránsito de potenciales consumidores genera un alto alcance de la marca. Los sitios en donde se puede desarrollar esta actividad pueden ser establecimientos *off-trade* (almacenes de cadena) y *on-trade* (pub's y restaurantes), con lo cual se consigue una introducción pública del producto y la promoción como hábito de consumo.
- Merchandising: Constituye el uso de objetos por medio de los cuales se hace alusión a las tendencias y estilos de vida con las que se relaciona una marca. Abarcan artículos tipo souvenir (llaveros, esferos, manillas, entre otros), e incluso ropa y otros productos más especializados. Cabe destacar que una vez los clientes adquieren estos artículos, se convierten en ejes activos de promoción de los productos. De otro lado, los proveedores

de cerveza artesanal generalmente cuentan con un portafolio de artículos para merchandising que también pueden ser importados y vendidos a través de la mayoría de canales de distribución que se pretenda abarcar.

- Promoción virtual: Como ya se ha expresado sobre el uso de medios emergentes, el uso de redes sociales y sitios web se ha vuelto una herramienta fundamental para la promoción de marcas y productos. El uso de material digital y el contacto frecuente con los consumidores, constituyen una estrategia de mercadeo ideal para un producto de consumo masivo. Además de representar bajos costos de inversión, genera una alta efectividad en la intensidad de compra.

3.10.2. Restricciones

En el caso de la cerveza artesanal, existen restricciones que impiden promocionar este producto por cualquier medio debido a que el exceso de su consumo es un riesgo para la salud pública. Esto implica que las regulaciones existentes favorecen las campañas de prevención más que las que están destinadas a buscar aumentos de los niveles de venta. Al respecto, en el Código de la Infancia y la Adolescencia el Congreso de la República estableció por medio de la Ley 1098 de 2006, la prohibición a la transmisión de publicidad de bebidas alcohólicas y cigarrillos durante la franja horario catalogada como “infantil”.

Adicionalmente, el decreto 1686 de 2012 establece lineamientos que debe seguir la publicidad en cualquier medio que promocioe el consumo de bebidas alcohólicas. Entre los principales parámetros se destacan los siguientes:

1. Debe contener las leyendas "Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad" y "El exceso de alcohol es perjudicial para la salud", que serán mostradas de forma clara, comprensible, visible, legible y en contraste.
2. El material promocional no debe sugerir que el consumo de bebidas alcohólicas es esencial para obtener éxito empresarial, académico, deportivo o social.

Los mensajes orientados al recordatorio de la marca, quedan excluidos del cumplimiento de los requisitos señalados

CAPÍTULO 4. ORIENTACIÓN PARA EL IMPORTADOR POTENCIAL

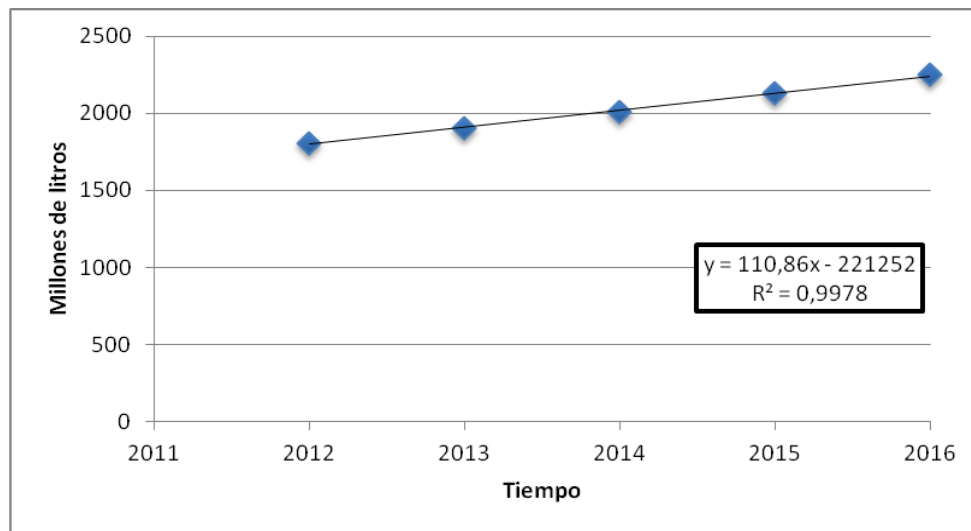
4.1. Pronóstico de la demanda

Para guiar al potencial importador, se describirá la metodología y los resultados del pronóstico de la demanda para un nuevo participante en el sector de cervezas artesanales en Colombia. Se procederá a realizar filtros al mercado potencial, para encontrar los niveles más probables de venta durante el rango de años de 2014 a 2018.

En primer lugar, se tiene en cuenta sólo la población de Bogotá para calcular el tamaño del mercado, en donde la información del último censo poblacional realizado en Colombia en 2005 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), es la guía para efectuar cálculos detallados por grupos de edad, para pronosticar el tamaño de la población. Para el presente ejercicio, sólo se contabilizaron los datos de los mayores de edad (18 años), pues a partir de esta edad no aplica la restricción de venta de cerveza (Ley 124 de 1994). Adicionalmente, en esta primera parte se tiene en cuenta la proporción de población perteneciente a los estratos socioeconómicos 4,5 y 6, ya que este segmento presenta un nivel de ingresos suficiente para comprar un producto catalogado como Premium.

De otro lado, según lo expresado en un artículo publicado por la revista Dinero por el vicepresidente de Asuntos Corporativos de Bavaria en 2012, Fernando Jaramillo Giraldo, aproximadamente el 60% de la población colombiana consume cerveza. Este porcentaje se usó para ajustar la cantidad de potenciales consumidores de cerveza en Bogotá. Luego de calcular el valor esperado basado en estos datos, se obtuvo un subtotal de consumo en litros al revisar el valor del consumo de cerveza per cápita, de aproximadamente 44 litros (Castañeda Esteban, 2013). Dicho valor se ajusta anualmente, según la variación pronosticada por Euromonitor Internacional, que se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

Ilustración 10: Pronóstico de ventas de cerveza en millones de litros entre 2012 y 2016



Fuente: Alcoholic Drinks In Colombia. Euromonitor Internacional (2012)

Se puede ver que se marca una tendencia al incremento del consumo, y aunque en años anteriores se evidenciaba una mayor fluctuación de las ventas en volumen, es posible utilizar la herramienta de la regresión lineal para pronosticar el comportamiento del consumo para los años 2017 y 2018.

Bajo esta herramienta, se describe la relación entre una variable independiente y otra dependiente, de tal forma que se pueda hallar una ecuación de tipo “ $Y = m * X + b$ ”, mediante la cual se pueda describir un comportamiento específico. Al final, para comprobar la fiabilidad del ejercicio, se complementa la fórmula a través del coeficiente de determinación (R^2). Este índice refleja mayor exactitud a medida que se acerca a 1. En el presente caso, tras realizar la regresión lineal respectiva, se tiene un índice de representación del 99%.

A continuación se muestran los resultados de la primera etapa previamente descrita:

Tabla 9: Cálculo de mercado potencial en litros entre 2014 - 2018

Factor	2014	2015	2016	2017	2018
Población mayor de Edad en Bogotá	3.376.658	3.407.080	3.435.590	3.463.111	3.489.139
% Población Estratos 4,5 y 6	13%	13%	13%	13%	13%
Consumidores Potenciales	448.758	452.801	456.590	460.247	463.707
% de Aumento de Consumo	5,59%	5,77%	5,81%	4,56%	4,71%
Consumo Per Cápita (Litros)	46,46	49,14	51,99	54,36	56,92
Subtotal	20.848.648	22.250.166	23.739.321	25.019.766	26.395.650

Fuente: Elaboración propia de los autores con base en la información de proyección poblacional 2006-2020 de Colombia (DANE 2005), Información de consumo de cerveza (Revista Dinero, 2012) y (Castañeda Esteban, 2013).

En la segunda parte del cálculo se reduce el mercado total, teniendo en cuenta información de la industria. Así se tienen en cuenta los siguientes datos y porcentajes:

1. El cálculo de unidades consumidas anualmente por los consumidores potenciales se efectuó teniendo en cuenta la presentación de cerveza de 355 mL., que representa uno de los tamaños de botella más común presente en el mercado.
2. Bavaria mantiene el 99% de control en la industria (Euromonitor International, 2012).
3. Del 1% restante, el 13,8% corresponde a cervezas artesanales (Pérez Díaz, 2013).
4. El consumo de cerveza artesanal tiene un crecimiento entre 7% y 20% anual. Promedio 8,5% (Euromonitor International, 2012).

Por último, se establecieron 3 escenarios, a los que se les asignó un porcentaje, para poder establecer el valor esperado de la demanda. A continuación se muestran los valores asignados y los resultados obtenidos:

Tabla 10: Participación de Mercado Esperada

Participación Deseada	Participación de Mercado Esperada		
	Pesimista	Más Probable	Optimista
	5%	7%	10%

Fuente: Elaboración propia de los autores

Tabla 11: Cálculo del Pronóstico de la Demanda

Factor	2014	2015	2016	2017	2018
Población mayor de Edad en Bogotá	3.376.658	3.407.080	3.435.590	3.463.111	3.489.139
% Población Estratos 4,5 y 6	13%	13%	13%	13%	13%
Consumidores Potenciales	448.758	452.801	456.590	460.247	463.707
% de Aumento de Consumo	5,59%	5,77%	5,81%	4,56%	4,71%
Consumo Per Cápita (Litros)	46,46	49,14	51,99	54,36	56,92
Subtotal	20.848.648	22.250.166	23.739.321	25.019.766	26.395.650
Consumo en Unidades	58.728.587	62.676.525	66.871.327	70.478.214	74.353.943
Consumo No correspondiente a Bavaria	587.286	626.765	668.713	704.782	743.539
% Consumo de Cerveza Artesanal	13,8%	14,97%	16,25%	17,63%	19,12%
Consumo de Cerveza Artesanal	81.045	86.494	92.282	97.260	102.608
Total Participación de Mercado Esperada	20.667	22.056	23.532	24.801	26.165
Ajuste por unidades compradas (Cajas x 24 Unidades)	861,11	918,99	980,50	1.033,39	1.090,21
	862,00	919,00	981,00	1.034,00	1.091,00
Demanda Esperada	20.688	22.056	23.544	24.816	26.184

Fuente: Elaboración propia de los autores con base en la información de proyección poblacional 2006-2020 de Colombia (DANE 2005), Información de consumo de cerveza (Revista Dinero, 2012), (Castañeda Esteban, 2013) y (Pérez Díaz, 2013).

De esta forma, se puede ver que en el presente modelo se presentan incrementos anuales del volumen de venta de aproximadamente 6%, índice que se justifica en tres parámetros:

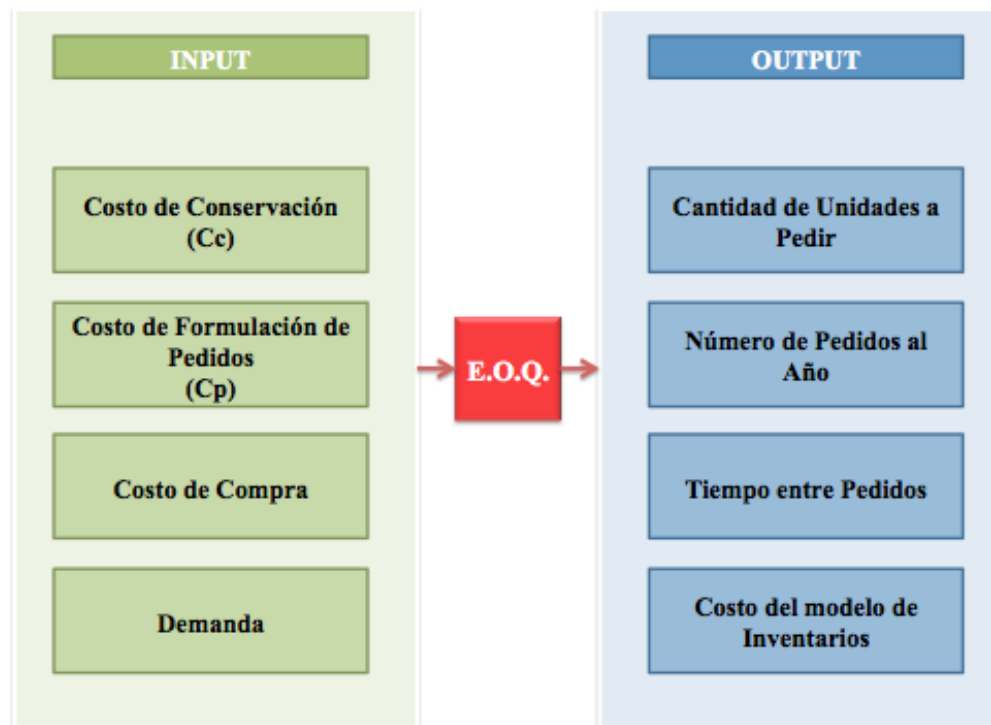
1. El aumento de la población en Bogotá, estimado por el DANE
2. El aumento del consumo per cápita de cerveza
3. El aumento del consumo de cerveza artesanal

4.2. Modelo de Inventarios

Como punto de partida, para mostrar una referencia de guía al potencial importador de cerveza artesanal, se desarrollará la metodología conocida como “Cantidad Económica de Pedido”

(E.O.Q., por sus siglas en inglés). Bajo este procedimiento se calculan parámetros relacionados con la optimización del costo asociado al modelo de inventarios, al considerar factores como la demanda, el costo de formular un pedido y de conservación del inventario. A continuación se muestran los factores de entrada y salida luego de realizar el procedimiento:

Figura 7: Parámetros del Modelo E.O.Q.



Fuente: Elaboración Propia de los autores

Es necesario aclarar que dependiendo de las condiciones que se establezcan con el proveedor del producto, se deberá adecuar el modelo de inventarios, pues cada negociación es diferente en términos comerciales, financieros y logísticos, entre otros aspectos a considerar. De esta forma, se pueden utilizar metodologías de administración de inventarios que consideren descuentos por volumen, reabastecimientos graduales e inventarios de seguridad.

De forma general, el presente modelo clásico genera un punto de partida, respecto al posible comportamiento que presentará el inventario, haciendo una aproximación teórica al estar basado en información estándar, es por esto que se tienen en cuenta los siguientes supuestos:

- Se conoce la demanda.

- Los costos relacionados con el modelo son constantes.
- Se mantiene la cantidad de pedido en cada orden.
- No existen restricciones para el tamaño del pedido por parte del proveedor, ni cantidad mínima de pedido
- El inventario se restablece en el momento en que se agota: se conoce el tiempo de adelanto*

4.2.1. Costo de Conservación

Se refiere a los costos variables por unidad que se generan al mantener un artículo en inventario durante un periodo de tiempo determinado. Dentro de este cálculo se incluyen los siguientes costos:

1. Costo de oportunidad: Representa el rendimiento financiero del que se ha prescindido al invertir cierta cantidad de dinero en inventario
2. Costos operativos: Incluye movimiento de inventario y gastos administrativos
3. Costos por deterioro de calidad y Merma: Seguros, en caso de tenerlos
4. Costo de bodega

Este costo debe darse en la misma unidad de tiempo que la demanda. Si bien es improbable tener con exactitud todos los valores involucrados, se maneja como un presupuesto, que en la medida que se desarrolle de forma más objetiva se podrán obtener resultados más fiables (García, 2011).

En caso de tener altos costos de almacenamiento, se podría manejar un sistema de inventarios con faltante permitido, en donde es preferible esperar por el por el pedido del cliente para adquirir la mercancía, pues no se ve comprometida la política de cumplimiento de la empresa siempre y cuando se conozca con exactitud el tiempo de adelanto de la compra.

4.2.2. Costo de Pedir

Se generan cada vez que la empresa realiza una orden de compra, por lo que no dependen de la cantidad pedida. De esta forma, como es independiente del volumen de la adquisición, se

* **Tiempo de Adelanto:** Lapso de tiempo entre el momento en que se envía una orden de compra al proveedor, y la recepción del pedido en las instalaciones de una empresa.

conserva el valor calculado si se adquiere una unidad o mil unidades. Este comportamiento demuestra una relación inversa al costo de conservación, por lo que a mayor valor, se deben realizar menos pedidos al año.

Este costo está relacionado con el control de plazos, seguimiento del pedido, la planificación de las compras y los gastos administrativos inherentes a la actividad. Así mismo, se deben incluir los costos de transporte y de recepción de la mercancía, en donde se realiza control de calidad del pedido.

4.2.3. Resultados del Modelo

Para hallar los valores relacionados al modelo, se tuvo en cuenta como unidad de inventario, una caja que contiene 24 botellas de cerveza, con las medidas estándar para la exportación de estos productos. A continuación se muestran los costos asociados, con los que se desarrolló el modelo:

Tabla 12: Costos del Modelo E.O.Q. (Valores en COP)

Costo	Valor
Costo de Pedir	\$ 1.882.682
Costo de Almacenamiento por unidad al año	\$ 118.100
Costo de adquisición unitario	\$ 88.201

Fuente: Elaboración Propia de los autores

Se puede observar que el costo de pedir representa el valor más significativo del modelo. Esto se debe al costo logístico de la distribución física internacional, en donde por el transporte en Estados Unidos, el flete internacional y el movimiento interno en Colombia se cobra un mismo valor hasta completar una cantidad mínima en peso o volumen (tonelada o metro cúbico). De la misma forma, los costos de seguros y gastos administrativos se generan de forma independiente a la cantidad del pedido. En total este proceso de importación dura aproximadamente 18 días, dato que se tomará como el tiempo de adelanto en el presente modelo.

Para el caso del costo de conservación, el costo más representativo se encuentra en el costo de oportunidad del dinero invertido en inventario, lo cual demuestra la dualidad empresarial frente a la conservación de niveles altos stock y la posibilidad de desabastecimiento. Este resultado justifica estrategias de tipo “Just in Time”, pues el inventario como parte del activo corriente se comporta como una inversión a corto plazo que debe convertirse en dinero en efectivo en un tiempo inferior a un año.

Por último, para el costo de adquisición sólo se tuvo en cuenta el valor aproximado promedio de 1,90 USD por botella de 355 mL que ofrecen los principales fabricantes de cerveza artesanal en Estados Unidos para distribuidores. A continuación se presentan los resultados del modelo:

Tabla 13: Resultados del Modelo E.O.Q.

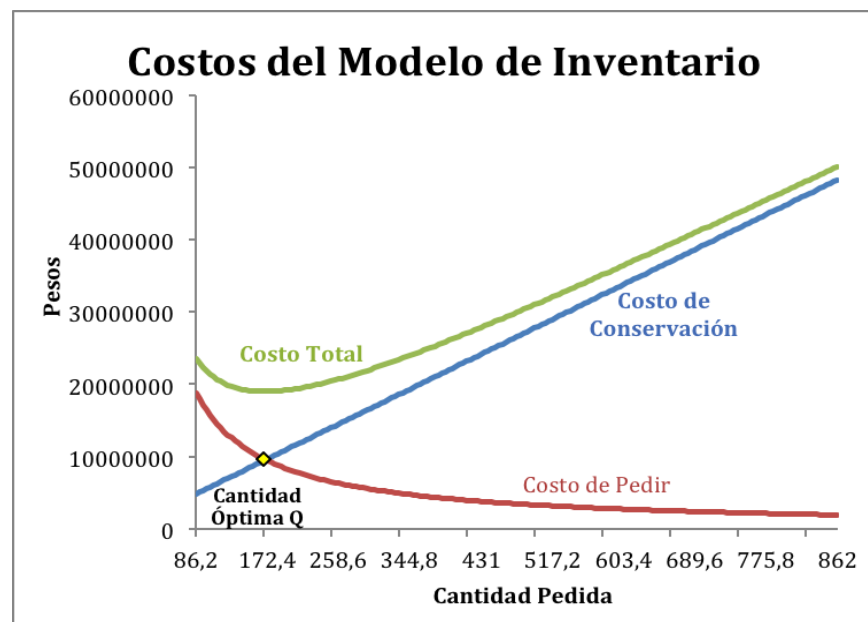
Factor	Resultado
Cantidad Económica de Pedido (Q*)	170,04
Número de pedidos al año	5,07
Tiempo entre Pedidos	71,0
Punto de Reorden (en unidades)	43,1
Costo Asociado (en COP)	\$ 19.087.737
Costo Total del Modelo (en COP)	\$ 95.117.137

Fuente: Elaboración Propia de los autores

Debido a que el costo de almacenamiento es menor al costo de pedir, los resultados del modelo muestran un número bajo de pedidos, pero que se adaptan a la naturaleza del producto, pues la cerveza artesanal cuenta con una restricción de tiempo que impide una sola compra al año. Debido a que se pierden sus características químicas, estos productos no son aptos para consumo luego de 3 meses de haber sido fabricados.

Respecto al costo asociado al modelo, la siguiente gráfica permite identificar el comportamiento de la optimización a la que se llega:

Ilustración 11: Resultados del Modelo E.O.Q.



Fuente: Elaboración Propia de los autores

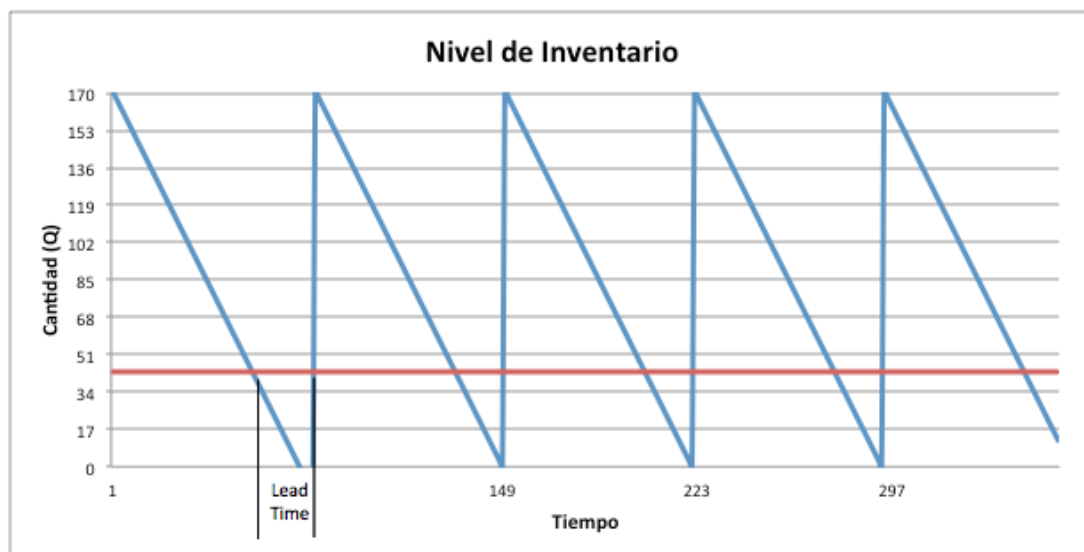
Como se ha explicado, el costo de conservación presenta una relación directa con el volumen del inventario, por lo que un valor alto también incrementa el precio del almacenamiento. Esta correlación no se presenta con el costo de pedir, dada la independencia de las variables. Sin embargo, se presenta una disminución en el costo unitario cargado a cada artículo. Por esto, la cantidad económica de pedido se encuentra en la intercepción entre los costos considerados. De esta forma, se puede ver en la gráfica que el menor costo posible se halla cuando se piden 139 cajas de cerveza artesanal.

El valor de \$ 95.117.137 COP representa el costo total que incluye el valor de la adquisición el producto, por lo que puede que genere una idea errónea del monto real que se crea a partir de la ejecución del modelo desarrollado. Esto se debe a que se maneja una cantidad fija que fue determinada por el pronóstico de la demanda, así, el valor de compra representa una constante.

Por esto, el concepto de costo asociado servirá como punto de comparación para el análisis a desarrollar. Este valor de \$ 19.087.737 COP es anual e incluye tanto el costo de pedir como el costo de conservar.

De otro lado, el inventario presenta el siguiente comportamiento:

Ilustración 12: Comportamiento del Inventario



Fuente: Elaboración propia de los autores

En una distribución con una demanda uniforme, se producen ciclos para reaprovisionamiento de aproximadamente 71 días, pero al considerar el concepto de reorden, se complementa la política desarrollada. Esto indica que cuando se tengan en inventario 43 unidades se deben pedir 170

cajas de cerveza. De esta forma se reduce la posibilidad de tener faltantes, pues se consideran los 18 días correspondientes al tiempo de adelanto.

En caso de tener variabilidad en la distribución de la demanda, los resultados obtenidos se pueden seguir usando bajo el concepto de administración de inventarios con pedidos de cantidades fijas y ciclos variables. Nuevamente se realizan pedidos cada vez que el nivel de artículos llegue al punto de reorden previamente hallado.

Finalmente, para darle mayor validez al modelo, se realizan los siguientes ajustes al modelo de inventarios:

Tabla 14: Adecuaciones al Modelo del Inventario

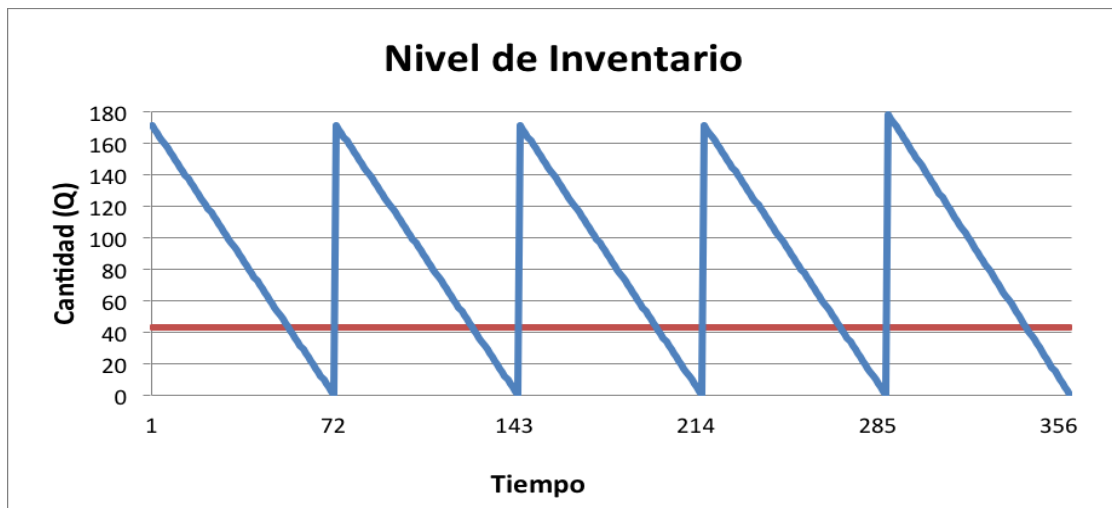
Factor	Resultado
Cantidad Económica de Pedido (Q^*)	4 pedidos de 171 unidades y 1 pedido de 178 unidades
Número de pedidos al año	5
Punto de Reorden (en unidades)	43
Tiempo entre Pedidos	71
Costo Asociado (en COP)	\$ 25.676.957
Costo Total del Modelo (en COP)	\$ 101.706.358

Fuente: Elaboración propia de los autores

Los decimales se aproximan en cada caso para establecer datos exactos. Esto genera que para cumplir con la demanda de 862 unidades anuales, en el último pedido se deba generar una orden de compra por 7 unidades adicionales a las establecidas por la metodología aplicada. Adicionalmente, debido a que la época de final de año representa un aumento en la demanda, se estaría respondiendo a las necesidades del mercado al tener disponibles 4.272 cervezas artesanales. Este cambio generaría un aumento de 34 % del costo asociado al modelo, que aunque es elevado, se debe considerar la relación costo – beneficio de esta inversión, ya que los ingresos esperados superan al valor del incremento producido.

La siguiente gráfica muestra el nuevo comportamiento del nivel de inventario:

Ilustración 13: Adecuaciones al Comportamiento del Inventario



Fuente: Elaboración propia de los autores

En resumen, la política de inventarios desarrollada establece que se deben efectuar 5 pedidos al año: 4 pedidos de 171 unidades y 1 pedido de 178 unidades, con diferencias de 71 días entre cada uno, lo cual le genera a la empresa del ejemplo un costo asociado de \$25.676.957 COP, y un costo total de \$ 101.706.358 COP.

4.3. Distribución Física Internacional

Estados Unidos posee un desempeño logístico destacado, condición que beneficia a las empresas nacionales que llevan a cabo actividades de comercio exterior frente a otras pertenecientes a países con un desarrollo menor, pues existe un mejor flujo de mercancía en términos de costo y tiempo. Según el Banco Mundial para el año 2012, Estados Unidos ocupó el puesto 9 en el ranking LPI (Logistics Performance Index), que mide factores como infraestructura, competitividad y eficiencia en todos los medios de transporte del país.

En cuanto a conexiones existentes, Estados Unidos cuenta con más de 400 puertos distribuidos en los océanos Atlántico y Pacífico.

Figura 8: Conexiones Portuarias entre Estados Unidos y Colombia



Fuente: Perfil De Logística Desde Colombia hacia Estados Unidos. Proexport 2013.

Se destacan los puertos de Los Ángeles y Nueva York, que en conjunto representan un volumen de 13,61 millones de TEU's* movilizados en 2012, por lo que ocupan los puestos 16 y 25, respectivamente, dentro de la clasificación mundial de puertos. (World Shipping Council, 2012).

4.3.1. Posición Arancelaria

La posición arancelaria es un código de referencia para la clasificación y descripción internacional de todos los productos, compuesto por diez dígitos, por el cual se establecen requisitos e impuestos para la nacionalización. Se agrupan en pares y los seis primeros números corresponden al sistema armonizado estipulado por la Organización Mundial del Comercio (OMC), y se conocen en su orden como Números de “Capítulo”, “Partida” y “Subpartida”. El siguiente par representa un desdoblamiento regional y el último como de carácter nacional.

* TEU: Capacidad de carga de un contenedor de 20 pies.

Esta nomenclatura se encuentra compilada en el Arancel de Aduanas de cada país, que en el caso de Colombia está dado por el Decreto 4927 del 26 de Diciembre de 2011. Para la cerveza artesanal, la DIAN, que es el organismo colombiano estatal de aduanas e impuestos, entrega la siguiente clasificación:

Tabla 15: Clasificación Arancelaria

Código Nomenclatura	Descripción	
2203.00.00.00	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	Cerveza de malta.

Fuente: DIAN, 2013

Para esta posición arancelaria aplica un gravamen de 15% sobre el valor CIF y 16% de IVA para la nacionalización. Sin embargo, debido a que la mercancía proviene de Estados Unidos, se aplica el amparo del acuerdo de TLC que Colombia firmó con dicho país, mediante el cual se elimina el cobro del gravamen.

4.3.2. Regulaciones

En relación a la responsabilidad solidaria que en este caso tienen todos los agentes que participan a lo largo de la cadena de producción y aprovisionamiento de bebidas alcohólicas, existen diversos requisitos que se deben cumplir respecto a la obtención del aval que otorga el Gobierno Nacional, por medio de sus órganos encargados, que buscan proteger la vida y la salud humana. En el caso de la importación de cerveza artesanal, aplican las siguientes condiciones:

1. **Registro Sanitario:** Es una medida de control en donde el Instituto Nacional de Vigilancia y Alimentos (INVIMA), entidad adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social, se encarga de verificar que el solicitante cumpla con estándares de calidad que garanticen la inocuidad del producto, de tal forma que éste no vaya a perjudicar la salud de los consumidores. (Decreto 1686 de 2012. Capítulo 2. Definiciones).
2. **Licencia de Venta:** Este permiso avala la libre comercialización de bebidas alcohólicas en cualquier establecimiento autorizado en Colombia.
3. **Reglamento Técnico:** Constituye una serie de requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano. (decreto 1686 de 2012).

4. **Contenido Técnico:** Información real de contenido y datos nutricionales, que busca la prevención ante los riesgos de consumo. Por esto, se establece la necesidad de incluir un contenido técnico en el rotulado o etiquetado sobre calorías totales y de grasa, proteína, grasa saturada, carbohidratos, fibra dietaria, colesterol, sodio, grasas trans, azúcares, vitaminas A y C, hierro y calcio. (La resolución 00000333 de 2011).
5. **Condiciones de Etiquetado:** Según el artículo 46 del decreto 1686 de 2012, mediante el rotulado de las cervezas importadas se pretende entregar información precisa, evitando que los consumidores generen una imagen diferente a las características reales del producto, en relación con su naturaleza e inocuidad. Por esto, las cervezas deben contener rótulos que contengan la siguiente información:
 1. Nombre y marca del producto de acuerdo a la información contenida en el registro sanitario.
 2. Nombre, ubicación y dirección del fabricante, o de la dirección corporativa.
 3. Nombre, dirección y ciudad del importador, si es del caso.
 4. Número del registro sanitario otorgado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos -INVIMA.
 5. Contenido Neto en Unidades del Sistema Internacional de Medidas.
6. **Leyendas:** El artículo 50 del decreto 1686 del 9 de agosto de 2012 establece las leyendas obligatorias que deben incluirse en los envases de toda bebida alcohólica importada:
 1. "El Exceso de Alcohol es Perjudicial para la Salud"
 2. "Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad".
 3. En caso de ser hidratado o envasado en Colombia, debe contener la leyenda "Hidratado o Envasado en Colombia"
 4. Grado alcohólico expresado en grados alcoholimétricos o en porcentaje en volumen a 20°C
7. **Sistema Único Nacional de Información y Rastreo (Sunir):** La importación, producción, distribución, consumo y exportación de los bienes sujetos al impuesto al consumo están obligados a integrarse al Sistema Único Nacional de Información y Rastreo (Sunir). (Decreto 602 de 2013)

4.4. Costeo de Importación

Es necesario que el potencial importador adecúe los cálculos que se desarrollarán en la presente sección, teniendo en cuenta el origen de la carga, dimensiones de la mercancía, y condiciones de empaque y embalaje. Sin embargo, los datos que se suministrarán sirven como soporte para conocer los costos involucrados en la actividad comercial propuesta.

La empresa Panalpina S.A. fue la encargada de cotizar los gastos de importación teniendo en cuenta las siguientes condiciones:

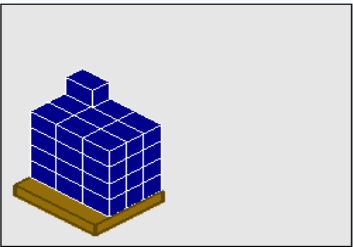
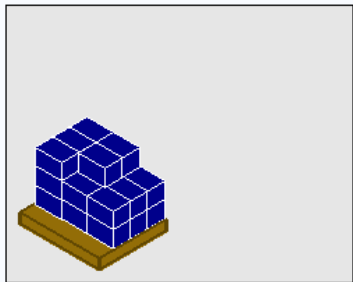
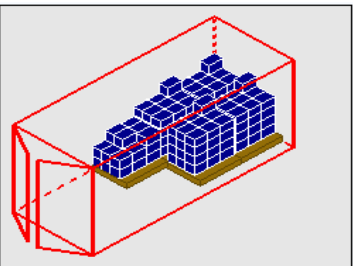
1. **Producto:** Cerveza Artesanal
2. **Posición Arancelaria:** 2203.00.00.00
3. **Origen:** Se tendrán en cuenta 3 ciudades: Los Ángeles, (California); Houston, (Texas) y Nueva York (Nueva York) para considerar el área oriental, central y occidental de Estados Unidos, respectivamente
4. **Destino:** Bogotá, Colombia
5. **Puertos:** Se escogen los puertos de Los Ángeles, Houston y Nueva York en Estados Unidos, y Puerto de Cartagena en Colombia
6. **Tipo De Carga:** Carga general no peligrosa ni extradimensionada. Cajas de cartón de dimensiones 39cm x 26cm x 24,5cm
7. **Peso y volumen:** Peso Bruto: 3.420 kg y Volumen 4,248 m³
8. **Incoterm:** FOB Puerto en Estados Unidos.
9. **Cantidad:** Según el modelo de inventarios previamente desarrollado, la cantidad por pedido corresponde a 171 cajas
10. **Valor de la Mercancía:** \$ 7.797,60 USD

De esta forma, se debe transportar mercancía LCL* (no consolidada), distribuida en 5 pallets** que se cargan en un contenedor general no refrigerado de 20". El siguiente cuadro muestra la configuración de la consolidación:

* **LCL:** Tipo de carga inferior a la capacidad total de carga de un contenedor

** **Pallet / Estiba:** Estructura rectangular que funciona como unidad de carga al agrupar varias cajas de forma consolidada, por lo que facilita su transporte.

Tabla 16: Consolidación de la Mercancía

	Descripción
	Cantidad de Pallets: 4 unidades Carga: 37 cajas Volumen Ocupado: 0,92m³, 38% de la capacidad Peso Ocupado: 740 Kg, 99% de la capacidad
	Cantidad de Pallets: 1 unidad Carga: 23 cajas Volumen Ocupado: 0,57m³, 24 % de la capacidad Peso Ocupado: 460 Kg, 61 % de la capacidad
	Tipo de Contenedor: 20'' Estándar Carga: 171 cajas Volumen Ocupado: 4,25m³, 13% de la capacidad Peso Ocupado: 3.420 Kg, 12% de la capacidad

Fuente: Elaboración propia de los autores

Teniendo en cuenta la anterior información, se desarrollan las siguientes cotizaciones:

Tabla 17: Cotización DFI Los Ángeles – Bogotá

Tabla IV Consolidación DT Fletes - Los Angeles - Bogotá						
ORIGEN	Los Ángeles		SERVICIO	Importación Marítima		
DESTINO	Cartagena		INCOTERM	FOB		
MERCANCIA			Carga general no peligrosa ni extradimensionada			
DIMENSIONES:	Largo	Ancho	Alto	PIEZAS	KG	
	0,39	0,26	0,245	171	3420	
TIEMPO TRANSITO:	18 días aprox.				Volumen	4,248
FRECUENCIA:	Semanal				Peso Ton	3,420
VALOR MERCANCÍA USD:	7.797,60				Chargable Weight	4,248
FLETE PANTAINER (Marítimo Consolidado) DESDE FOB PUERTO DE ORIGEN HASTA CFR PUERTO DESTINO						
Tarifa		Moneda	Unidad	Tarifa	Mínimo	Total
Carga suelta LCL		USD	T/M3	147,00	197,00	624,48
TOTAL FLETE INTERNACIONAL						624,48
TARIFAS DE OTM (TRANSPORTE MULTIMODAL) A DAPSA BOGOTA MENORES A 15 M3						
Tarifa		Moneda	Unidad	Tarifa	Mínimo	Total
Cartagena						
Hasta 2Ton/ 5m3		COP	T/M3	328.000,00		1.393.394
TOTAL TARIFAS DE OTM (TRANSPORTE MULTIMODAL) COP						1.393.394
TOTAL TARIFAS DE OTM (TRANSPORTE MULTIMODAL) USD				Tasa Cambio	1.937,00	719,36
GASTOS EN DESTINO LCL						
Descripción	Moneda	Unidad	Tarifa	Mínimo	Comentario	Total
Collect fee	USD	Total flete	4%	100,00		100,00
Manejo de Importación	USD	Embarque	120,0			120,00
Radicación BL	USD	BL	70,00			70,00
Desconsolidación en Destino	USD	T/M3	25,00	50,00		106,20
Puerto de llegada CTG	USD	HBL	30,00			30,00
CAF	USD	Fletes + gastos	0,025	80,00		80,00
GASTOS EN DESTINO LCL						506,20
SEGURO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL				Min. USD 30	0,70%	58,95
GRAN TOTAL APROXIMADO EN USD						1.908,99

Fuente: Cotización suministrada por Panalpina S.A.

Tabla 18: Cotización DFI Nueva York – Bogotá

ORIGEN	New York		SERVICIO	Importación Marítima				
DESTINO	Cartagena		INCOTERM	FOB				
MERCANCIA	Carga general no peligrosa ni extradimensionada							
DIMENSIONES:	Largo	Ancho	Alto	PIEZAS	KG			
	0,39	0,26	0,245	171	3420			
TIEMPO DE TRANSITO:	15 días aprox.					Volumen CBM	4,248	
FRECUENCIA:						Semanal	Peso Ton	3,420
VALOR MERCANCÍA USD:						7.797,60	Chargable Weght	4,248
FLETE PANTAINER (Marítimo Consolidado) DESDE FOB PUERTO DE ORIGEN HARAS CFR PUERTO DESTINO								
Tarifa		Moneda	Unidad	Tarifa	Mínimo	Total		
Carga suelta LCL		USD	T/M3	130,00	180,00	552,26		
TOTAL FLETE INTERNACIONAL						552,26		
TARIFAS DE OTM (TRANSPORTE MULTIMODAL) A DAPSA BOGOTA MENORES A 15 M3								
Tarifa		Moneda	Unidad	Tarifa	Mínimo	Total		
Cartagena								
Hasta 2Ton/ 5m3		COP	T/M3	328.000,00		1.393.394		
TOTAL TARIFAS DE OTM (TRANSPORTE MULTIMODAL) COP						1393394		
TOTAL TARIFAS DE OTM (TRANSPORTE MULTIMODAL) USD				Tasa Cambio	1.937,00	719,36		
GASTOS EN DESTINO LCL								
Descripción	Moneda	Unidad	Tarifa	Mínimo	Comentario	Total		
Collect fee	USD	Total del flete	4%	100,00		100,00		
Manejo de Importación	USD	Embarque	120,00			120,00		
Radicación BL	USD	BL	70,00			70,00		
Desconsolidación en Destino	USD	T/M3	25,00	50,00		106,20		
Puerto de llegada CTG	USD	HBL	30,00			30,00		
CAF	USD	Fletes + gastos	0,0250	80,00		80,00		
GASTOS EN DESTINO LCL							506,20	
SEGURO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL				Min. USD 30	0,70%	58,45		
GRAN TOTAL APROXIMADO EN USD							1.836,27	

Fuente: Cotización suministrada por Panalpina S.A.

Tabla 19: Cotización DFI Houston – Bogotá

Tabla 19: Calculadora DTA Houston - Bogotá						
ORIGEN	Houston		SERVICIO	Importación Marítima		
DESTINO	Cartagena		INCOTERM	FOB		
MERCANCIA		Carga general no peligrosa ni extradimensionada				
DIMENSIONES:	Largo	Ancho	Alto	PIEZAS	KG	
	0,39	0,26	0,245	171	3420	
TIEMPO DE TRANSITO:	15 días aprox.				Volumen CBM	4,248
FRECUENCIA:	Semanal				Peso Ton	3,420
VALOR MERCANCÍA USD:	7.797,60				Chargable Weght	4,248
FLETE (Marítimo Consolidado) DESDE FOB PUERTO DE ORIGEN HARAS CFR PUERTO DESTINO						
Tarifa		Moneda	Unidad	Tarifa	Mínimo	Total
Carga suelta LCL		USD	T/M3	132,00	182,00	560,76
TOTAL FLETE INTERNACIONAL						560,76
TARIFAS DE OTM (TRANSPORTE MULTIMODAL) A DAPSA BOGOTA MENORES A 15 M3						
Tarifa		Moneda	Unidad	Tarifa	Mínimo	Total
Cartagena						
Hasta 2Ton/ 5m3		COP	T/M3	328.000,00		1.393.394
TOTAL TARIFAS DE OTM (TRANSPORTE MULTIMODAL) COP						\$ 1.393.394
TOTAL TARIFAS DE OTM (TRANSPORTE MULTIMODAL) USD				Tasa Cambio	1.937,00	719,36
GASTOS EN DESTINO LCL						
Descripción	Moneda	Unidad	Tarifa	Mínimo		Total
Collect fee	USD	Total flete	4%	100,00		100,00
Manejo de Importación	USD	Embarque	120,00			120,00
Radicación BL	USD	BL	70,00			70,00
Desconsolidación en Destino	USD	T/M3	25,00	50,00		106,20
Puerto de llegada CTG	USD	HBL	30,00			30,00
CAF	USD	Fletes + gastos	0,0250	80,00		80,00
GASTOS EN DESTINO LCL						506,20
SEGURO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL				Min. USD 30	0,70%	58,51
GRAN TOTAL APROXIMADO EN USD						1.844,83

Fuente: Cotización suministrada por Panalpina S.A.

Para todas las opciones consideradas se utilizó el Incoterm FOB, en el que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque destinado a efectuar la operación internacional. Los gastos de terminal en el puerto de embarque y el despacho de exportación corren por cuenta del vendedor, quien también debe contratar el transporte internacional. Una vez que la mercancía se ha colocado a bordo del buque en el puerto de origen, toda responsabilidad pasa a manos del

comprador. De otro lado, la tarifa base con la que se realiza el costeo es el mayor valor entre el peso y el volumen total de la carga. Este valor denominado “Chargable weight” o “factor de estiba”, es la relación de peso / volumen de la carga a transportar. Existe una equivalencia de 1 tonelada: 1 m³ para transporte marítimo y de 1 tonelada: 2 m³ para transporte terrestre.

De otro lado, en Colombia se cobran los siguientes elementos:

1. Collect fee: Recargo por el pago del flete internacional en destino.
2. Manejo de Importación: Pago al intermediador por gestión aduanera y de carga. Éste se encarga de consolidar los vistos buenos pero no de remitirlos. Representa al importador para facilitar el flujo de la mercancía
3. Radicación BL: Presentación del “Bill of Landing” (contrato de transporte internacional) ante la autoridad portuaria
4. Desconsolidación en Destino: Separación de cargas que lleva un mismo contenedor en el puerto de destino.
5. Puerto de llegada CTG: Corresponde al uso de equipos y espacios en puerto, así como los permisos relacionados.
6. CAF: Recargo que aplican las líneas navieras por las fluctuaciones en el cambio de la moneda.

Como resultado del ejercicio, se puede ver que la diferencia de precios entre las cotizaciones revisadas se presenta por las diferencias entre los fletes internacionales. La distancia del tramo entre el puerto de Los Ángeles y Cartagena, así como el cargo correspondiente al paso por el Canal de Panamá produce un aumento de aproximadamente 4% sobre las otras dos opciones y de 3 días adicionales de tiempo de tránsito.

Por lo tanto, la mejor alternativa es la oferta de distribución física internacional con origen en el puerto de Nueva York. Es necesario tener en cuenta que la operación representa un 37% sobre el valor de adquisición, lo cual indica que el precio aproximado DDP por unidad es de \$ 4.538 COP. Cabe destacar que dentro de los costos más altos que se consideraron se encuentran en transporte interno (Cartagena – Bogotá). Dicho rubro corresponde al 37% del gasto logístico y se genera por las características de la infraestructura vial en Colombia hace que los productos pierdan competitividad, al existir costos mayores a los del recorrido internacional.

4.5. Análisis Financiero

Con el fin de determinar la viabilidad del proyecto, se desarrollará una evaluación financiera para un periodo de 5 años, en donde se hará uso de financiación. Luego de establecer los costos y gastos involucrados se usarán estos datos en un a través de un flujo neto efectivo para aplicar e interpretar los indicadores Valor Presente Neto (VPN), Beneficio-Costo (B/C), Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), Rentabilidad de la Actividad (TIR) y Rentabilidad Real del Inversionista (TVR).

Para el inicio de la ejecución del proyecto, se requiere una inversión fija de \$ 10.359.600, valor que se describe con claridad por medio del siguiente cuadro:

Tabla 20: Descripción de la Inversión Fija

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MAQUINARIA	Estibador Manual	1	\$ 500.000	\$ 500.000
	TOTAL MAQUINARIA			\$ 500.000
MUEBLES Y ENSERES	Escritorios	3	\$ 200.000	\$ 600.000
	Sillas	3	\$ 135.000	\$ 405.000
	Sillas Auxiliares	4	\$ 45.000	\$ 180.000
	Archivador	1	\$ 210.000	\$ 210.000
	Lámparas de Escritorio	3	\$ 10.000	\$ 30.000
	Sofá de Espera	1	\$ 280.000	\$ 280.000
	Mesa Auxiliar	1	\$ 80.000	\$ 80.000
	TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 1.785.000
EQUIPOS ELECTRÓNICOS	Computador	3	\$ 1.150.000	\$ 3.450.000
	Multifuncional	1	\$ 440.000	\$ 440.000
	Teléfono	3	\$ 18.000	\$ 54.000
	TOTAL EQUIPOS ELECTRONICOS			\$ 3.944.000
COSTOS DE APERTURA	Registro Sanitario	1	\$ 2.593.800	\$ 2.593.800
	Matrícula Mercantil	1	\$ 132.000	\$ 132.000
	Matrícula de Establecimientos	1	\$ 66.000	\$ 66.000
	Inscripción de registros y documentos	1	\$ 45.400	\$ 45.400
	Inscripción de Proponentes	1	\$ 394.000	\$ 394.000
	Afiliación CCB	1	\$ 28.000	\$ 28.000
	Papelería Y Otros	1	\$ 871.400	\$ 871.400
	TOTAL COSTOS DE APERTURA			\$ 4.130.600
TOTAL INVERSION FIJA			\$ 10.359.600	

Fuente: Elaboración Propia de los Autores

Al tener una inversión baja, no hay altas barreras de acceso al mercado para distribuidores e importadores de cerveza artesanal. Debido a que la ejecución del proyecto no involucra la producción de cerveza sino su distribución, la maquinaria y equipo sólo se limita a la compra de un estibador manual para facilitar las labores de movimiento de inventario en bodega. En cambio, la inversión en licencias y registros de la sociedad que avalan el desarrollo legal de actividades representan el 31% del total de la inversión.

Con un capital de \$4'000.000 y teniendo en cuenta el valor de la inversión fija, el crédito que se debe solicitar es de \$ \$ 22.038.638, en donde se incluye el capital de trabajo. Con una tasa de financiamiento del 20,88% EA, se deben pagar cuotas fijas de capital anuales de \$ \$7.512.445, a un plazo de 5 años.

Respecto a los costos operativos, se tienen en cuenta el costo de adquisición, de importación, de distribución y de etiquetado. Debido al escaso volumen inicial previsto, se ha optado por subcontratar el transporte de cerveza desde la bodega hasta los puntos de venta. No se incurre en el costo de compra de un vehículo pues la capacidad ociosa hace que dicho recurso sea subutilizado. Por eso, empresas especializadas se pueden encargar del traslado urbano, con una frecuencia de 2 operaciones a la semana. La siguiente tabla resume los costos operativos en los que se incurre:

Tabla 21: Costos Operativos

COSTOS OPERATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Compra de Mercancía	\$ 71.413.940	\$ 51.119.062	\$ 51.878.384	\$ 52.648.986	\$ 53.431.034
Importación	\$ 6.878.662	\$ 7.043.750	\$ 7.212.800	\$ 7.385.907	\$ 7.563.169
Distribución	\$ 4.160.000	\$ 4.792.320	\$ 4.792.320	\$ 4.792.320	\$ 4.792.320
Etiquetas	\$ 278.400	\$ 285.082	\$ 291.924	\$ 298.930	\$ 306.104
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	\$ 82.452.602	\$ 62.955.132	\$ 63.883.504	\$ 64.827.213	\$ 65.786.523

Fuente: Elaboración Propia de los Autores

El costo de las etiquetas corresponde a los rótulos que debe contener toda cerveza importada: registro sanitario, leyendas obligatorias, información de contacto del importador. Para esto, se realizó cotización incluyendo unidades de merma por daño al momento de usarse. Se usó como referencia el material polipropileno color blanco, impreso en resina, buscando que las etiquetas no se deterioren tras estar en un ambiente modificado por refrigerador. Estos rótulos serán adheridos a cada botella de cerveza por un operario que también ejercerá labores de auxiliar en bodega y alistamiento de órdenes de despacho. La nómina inicial sólo estará compuesta por dicho empleado junto con 2 ejecutivos encargados de la gestión comercial (ventas, atención al cliente, marketing) y financiera. A medida que se consolide la empresa, se estará en disposición de contratar más personal profesional y operativo.

De otro lado, la tasa de inflación correspondiente al valor máximo esperado para el año 2013, equivalente a 2,40% EA, será el indicador que se tendrá en cuenta para aumentar el precio de venta y los costos operacionales. El resto de datos indispensables para evaluar la actividad son: el interés del mercado financiero, equivalente a 5,23% EA, el impuesto vigente de 35%, y un interés esperado de 20,475880% EA.

Cabe resaltar que la Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010 establece una política de reducción fiscal para las pequeñas y medianas empresas creadas a partir del año de promulgación. De esta forma, el impuesto sobre la renta se aplica de forma progresiva teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

Tabla 22: Impuesto sobre la renta

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0%	0%	25%	50%	75%

Fuente: Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010

Por último, se debe considerar la política de distribución de cerveza en Bogotá, pues para alcanzar los niveles de venta previstos se debe hacer presencia en establecimientos On-trade y Off-trade. Esta estrategia se pone en marcha luego de tener un reconocimiento inicial en el mercado, lo que permite que los consumidores busquen el producto en un mayor número de puntos de venta. Por esto, se considera que luego del tercer año de funcionamiento es financieramente válida la inversión a realizar en el costo del suelo y uso de góndolas que se deben pagar a supermercados y otras grandes superficies. En este sentido, se debe tener en

cuenta que el precio ofrecido en el canal Off.trade debe ser menor al presentado a Pubs y restaurantes. La siguiente tabla muestra la distribución de la demanda por tipo de establecimiento, en unidades y precio para 5 años:

Tabla 23: Distribución de la demanda por tipo de establecimiento

	Tipo de Canal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta	On Trade	\$ 7.500	\$ 7.800	\$ 9.734	\$ 12.149	\$ 15.161
	Off Trade	\$ 6.000	\$ 6.240	\$ 6.490	\$ 6.749	\$ 7.019
Participación en Ventas %	On Trade	100 %	100 %	90 %	85 %	80 %
	Off Trade	-	-	10 %	15 %	20 %
Participación en Ventas (Unidades)	On Trade	20.688	22.056	21.190	21.094	20.947
	Off Trade	-	-	2.354	3.722	5.237

Fuente: Elaboración Propia de los Autores

Con los anteriores datos, se realiza el flujo neto efectivo, para determinar la viabilidad financiera del ejercicio. A continuación se muestran los resultados teniendo en cuenta una proyección a 5 años:

Tabla 24: Flujo Neto de Efectivo

Flujo Neto De Efectivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Por Ventas		\$ 155.160.000	\$ 172.036.800	\$ 187.169.149	\$ 221.586.293	\$ 261.422.127
Costos Operacionales		\$ 153.079.209	\$ 162.820.805	\$ 172.576.686	\$ 181.836.837	\$ 191.747.792
Costos Financieros		\$ 4.659.310	\$ 4.043.926	\$ 3.300.050	\$ 2.400.853	\$ 1.313.904
Depreciación		\$ 595.000	\$ 595.000	\$ 595.000	\$ 595.000	\$ 595.000
Diferidos		\$ 1.376.867	\$ 1.376.867	\$ 1.376.867	\$ 1.376.867	\$ 1.376.867
Utilidad Gravable		-\$ 4.550.385	\$ 3.200.203	\$ 9.320.546	\$ 35.376.737	\$ 66.388.564
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ 815.548	\$ 6.190.929	\$ 17.426.998
Utilidad Neta		-\$ 4.550.385	\$ 3.200.203	\$ 8.504.998	\$ 29.185.808	\$ 48.961.566
Depreciación		\$ 595.000	\$ 595.000	\$ 595.000	\$ 595.000	\$ 595.000
Diferidos		\$ 1.376.867	\$ 1.376.867	\$ 1.376.867	\$ 1.376.867	\$ 1.376.867
Abono A Capital		\$ 2.947.239	\$ 3.562.623	\$ 4.306.499	\$ 5.205.696	\$ 6.292.645
Flujo Operacional		-\$ 5.525.758	\$ 1.609.446	\$ 6.170.367	\$ 25.951.979	\$ 44.640.788
Inversión Fija	\$ 10.359.600					
Inversión En Capital De Trabajo	\$ 39.434.630	\$ 2.281.553	\$ 2.253.001	\$ 2.090.238	\$ 2.206.002	\$ -
Préstamo	\$ 22.314.701					
Inversión Neta	\$ 27.479.529	\$ 2.281.553	\$ 2.253.001	\$ 2.090.238	\$ 2.206.002	\$ -
Recuperación Inversión Fija						\$ 7.384.600
Recuperación En Capital De Trabajo						\$ 48.265.424
Deudas						\$ -
Valor De Continuidad						\$ 217.748.239
Valor Residual						\$ 273.398.263
Flujo Neto De Efectivo Total	-\$ 27.479.529	-\$ 7.807.311	-\$ 643.555	\$ 4.080.128	\$ 23.745.977	\$ 318.039.051

***Fuente:** Elaboración Propia de los Autores*

Para el importador que desee aprovechar la oportunidad de negocio de importación de cerveza americana los costos iniciales serán relativamente bajos manteniéndose en el promedio de capital que los colombianos invierten en sus empresas nacientes. Según los cálculos financieros realizados en el presente trabajo, la inversión inicial será de \$27.479.528 pesos colombianos.

En el primer año de operación se estima que es posible vender 20.688 unidades de cerveza lo que equivale a vender aproximadamente 57 unidades al día. Para los años siguientes se tomó una tasa de crecimiento en el mercado del 6.6 %, si bien es ambiciosa no es inalcanzable. Por ende para los próximos 4 años de operación se estima que las cantidades a importar serían de 22.056 unidades en el año 2, 23.544 unidades en el año 3, 24.816 unidades en el año 4 y 26.184 en el quinto año de operación. Para lograr dichas metas, se estima que se deberían vender al menos 61, 65, 68 y 72 unidades al día en los años 2, 3, 4 y 5 respectivamente. Al comprar estas cantidades con las ventas diarias de cervezas como Águila, que según un artículo publicado por el diario Portafolio es de 76 cervezas por segundo, con un total de 86.400 unidades el día, la cantidad planteada en el presente trabajo se vislumbra como una meta razonable.

El valor presente neto obtenido en el modelo es de \$104.369.589 pesos colombianos, valor mucho mayor a la inversión inicial mencionada con anterioridad. De la misma manera, la Tasa interna de Retorno (TIR) del 62.38% supera con creces al interés esperado que es del 20.5%.

En cuanto a la relación Costo Beneficio, es posible afirmar que ésta es positiva, ya que por cada peso invertido se obtendrá un retorno de 3.79 pesos. El periodo de recuperación de la inversión es de 3 años y 60 días, lo que se encuentra del promedio nacional de...

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Después de su presentación al público colombiano en el siglo XIX, la cerveza ha sido adoptada por la sociedad como un factor inherente a su cultura. Es por esto que la empresa Bavaria se ha consolidado en el sector y ha aprovechado esa experiencia para ofrecer un portafolio asequible en precios y puntos de venta al ser distribuido a través de una distribución intensiva en toda Colombia. Es por esto que la empresa mantiene a través de sus marcas una participación de mercado de 99 %, y representa una pieza clave no solo para el sector de bebidas alcohólicas, sino también para la economía nacional.

Este panorama, sin embargo no implica que los gustos de los consumidores no sean adaptables. Por el contrario, la llegada al mercado nacional de cervezas extranjeras ha recibido una buena aceptación y en la actualidad el número de distribuidores autorizados en Colombia se ha multiplicado, permitiendo que multinacionales lleguen al país, introduciendo marcas Premium en el mercado nacional. Es en este marco donde se puede ver que el monopolio de Bavaria se manifiesta mediante la “cultura de la cerveza”, ya que no implica necesariamente la preferencia única hacia las marcas que ofrece la compañía, sino que el arraigo también tiene relación con la costumbre hacia el estilo de vida relacionado con el consumo de dicha bebida alcohólica como catalizador social.

Este principio ha permitido que ciertos segmentos de población tiendan a seleccionar productos alternativos con un valor agregado diferente. Al respecto, el auge de microcervecerías y Pubs han favorecido la oferta de cervezas importadas y artesanales. Estas últimas son bebidas fabricadas en pequeños lotes, que prometen sabores y texturas particulares. Aunque a un precio de venta mayor, la consolidación de empresas como Bogotá Beer Company y Palos de Moguer, así como la presencia de dichos productos en un mayor número de establecimientos On-trade y Off-trade, indican que los consumidores están dispuestos a aceptar diferentes marcas que sean capaces de ofrecer cervezas con una propuesta adecuada.

De otro lado, se evidencia que el mercado de cerveza artesanal está en una fase inicial de desarrollo. Por eso, el éxito de un nuevo producto en el mercado colombiano depende de la habilidad del importador en promover un ambiente alrededor de la cerveza. La selección de

sabores, mecanismos de promoción y puntos de venta son fundamentales en la creación del prestigio inherente a una marca, pues es evidente que existen oportunidades en el entorno, pero que deben ser aprovechadas con potencializadores que permitan que cada vez más consumidores se adapten a los estilos emergentes.

Al respecto, la competitividad es un factor determinante para establecer la viabilidad financiera del ejercicio, pues el margen de utilidad y el nivel de ventas son elementos fundamentales en este proyecto para que una empresa importadora sea perdurable. Debido a que los precios ofrecidos a grandes superficies deben ser significativamente menores a los presentados a los distribuidores de tipo On-trade, y a las condiciones de negociación con dichos establecimientos, se debe tener flexibilidad económica para incursionar en estos puntos de venta. Por eso, para evitar una estrategia basada en precios, que termina por erosionar la rentabilidad, es preciso tener eficiencia en el manejo de inventario y en la gestión de la distribución física internacional. De esta forma, la progresiva adecuación de modelos teóricos crearán las bases de la efectividad de la logística empresarial en el desarrollo de la cadena de valor.

CAPÍTULO 6. RECOMENDACIONES

Al pertenecer a un sector emergente, la demanda del mercado permite que más competidores hagan parte de la oferta nacional de cerveza artesanal. Por eso, para lograr una real consolidación, el potencial importador debe tener en cuenta la generación de factores diferenciadores. Se considera perjudicial buscar imitar a los principales representantes, pues se pierde la identidad organizacional y el reconocimiento de marca que se pretende desarrollar entre los consumidores. Por el contrario, es primordial generar potenciales propios que permitan a la empresa ofrecer una propuesta de valor adecuada.

Así mismo, se debe ser claro al momento de analizar la competencia del sector, pues aunque el portafolio de Bavaria constituye un monopolio, no todos sus productos están dirigidos al mismo mercado objetivo. Teniendo en cuenta las diferencias entre segmentos de población es posible entender los principios que se deben incentivar para promover el consumo de cerveza artesanal. Al respecto, la inversión de capital suficiente en la creación de planes de mercadeo se hace fundamental, pues es por medio de campañas de publicidad que el producto se hace conocido y empieza a ser consumido por los clientes. La búsqueda de colaboradores estratégicos que permitan que los importadores desarrollen su *core business*, también es una labor fundamental, ya que las empresas contratadas terminan siendo las representantes del importador en cada intervención. Desde la selección del proveedor de cerveza, hasta la distribución en los puntos de venta, cada eslabón debe pasar por una verificación periódica de cumplimiento de requisitos legales y comerciales.

Con el fin de ofrecer una propuesta completa y para consolidarse como una empresa de alto poder de negociación, se recomienda al importador manejar más de una referencia de cerveza, teniendo en cuenta que para no tener competencia interna se pueden seleccionar distintos estilos: Ale, Lager, Porter, Stout, Bock, entre otros. La ventaja es que al ser una producción artesanal, la mezcla de ingredientes genera una amplia gama para elegir los productos. Adicionalmente, de esta forma se divide el riesgo de aceptación del público y de aprovisionamiento ante un posible incumplimiento por parte de los fabricantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Álvarez, G. (2011, Diciembre 11). Tiendas de barrio siguen siendo protagonistas en la economía. *Periódico Portafolio*. Recuperado el 5 de Julio de 2013, de <http://www.portafolio.co/negocios/tiendas-barrio-siguen-siendo-protagonistas-la-economia>
2. Arbeláez, M. & Sandoval, C. (2007). *Contribución de la operación de Bavaria S.A en la economía colombiana*. s.l.: Fedesarrollo. Recuperado el 26 de septiembre de 2013, de http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/comunicados_Fedesarrollo-Impacto-economico-de-Bavaria-Informe-definitivo.pdf
3. Ardila, I. (2013, Agosto 29). Estudio de Batanga Media demuestra mayor efectividad de publicidad online frente a otros medios. *Revista P&M: Publicidad y Mercadeo*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013, de: <http://www.revistapym.com.co/noticias/internet/estudio-batanga-media-demuestra-mayor-efectividad-publicidad-online-frente-otros-m>
4. Bamrud, J. (2011, Noviembre 23). FTA Boosts Business. *Latin Trade Magazine*, 19 (6), 34.
5. Bernal, M. (2012). Transporte de carga: una cuantía aún a medio pagar. *Revista Logística*, 17, 7.
6. Bloomberg. (2011, Julio 6). SABMiller se concentra en A. Latina con cervezas más baratas. *Periódico Portafolio*. Recuperado el 12 de Julio de 2013, de <http://m.portafolio.co/economia/sabmiller-se-concentra-latina-cervezas-mas-baratas>
7. Cardona, F. (2008, Octubre). Cerveza artesanal, un mercado que sube como espuma. *Revista catering*, 5 (29), 76-80.
8. Castañeda, N. (2013, Mayo). Cervezas, Protagonistas de la Mesa. *Revista La Barra*, 58, 68-69.
9. Castro, A. (2009). *Documento de investigación: Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano*. Bogotá: Escuela de Administración, Universidad del Rosario. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de <http://hdl.handle.net/10336/3787>
10. Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2004). *Las 100 preguntas del TLC* (1ª Ed.). Bogotá: Autores. Recuperado el 27 de Agosto de 2013, de <http://www.consuladodecolombiany.com/prensa/CartillaTLC.pdf>

11. Crecen ventas de cerveza en Colombia. (2013, Abril 21). *Periódico Portafolio*. Recuperado el 7 de Agosto de 2013, de <http://www.portafolio.co/negocios/ventas-cerveza-colombia>.
12. Curci, R., Mackoy, R., & Noriko, Y. (2013). Stages and Paths of Firm Internationalization: Testing the Value Chain Internationalization Framework. *Journal of Comparative International Management*, 16(1), 3-22.
13. Decreto 1686 (2012, 9 Agosto). Colombia: Ministerio de Salud y Protección Social. Recuperado el 25 de Noviembre de 2013, de: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/Agosto/09/dec168609082012.pdf>
14. Decreto 4927 (2011, 26 Diciembre). Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado el 25 de Noviembre de 2013, de: http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2011/Decreto_4927_26122011.pdf
15. Decreto 602 (2013, 1 abril). Colombia: Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Recuperado el 25 de Noviembre de 2013, de: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/ABRIL/01/DECRETO%20602%20DEL%2001%20DE%20ABRIL%20DE%202013.pdf>
16. Del Pino, C. (2011). Redes sociales, comunicación publicitaria y usuario digital en la nueva era. *Revista Comunicación*, 1 (9), 163-174. Recuperado el 11 de Diciembre de 2013, de http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n9/miscelanea/m01.Redes_sociales_comunicacion_publicitaria_y_usuario_digital_en_la_nueva_era.pdf
17. Díaz, E. (2004). La distribución comercial y el consumidor. En *Distribución Comercial*. (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill - Interamericana De España, S.A.
18. *Estudio de mercado cerveza en Colombia*. (2011). p. 11. Recuperado el 12 de junio de 2013, de http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2011/JUGOS/estudio_mercado_cerveza_colombia_abril_2011_prochile.pdf
19. Euromonitor International. (2010). Beer in Colombia. Recuperado el 30 de Septiembre de 2013, de Beer in Colombia: <http://www.euromonitor.com/beer-in-colombia/report>

20. Euromonitor International. (2012). Alcoholic Drinks in Colombia. Recuperado el 30 de Septiembre de 2013, de: <http://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-in-colombia/report>
21. Fondo de Promoción Turística de Colombia. (2010, Mayo). Operación de Restaurantes en Colombia. *Revista La Barra*, 4. Recuperado el 7 de Octubre de 2013, de <http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/noticias/2010/mayo/cartilla.pdf>
22. García, V. J. (2010). Modelos de inventarios con demanda independiente. (Manuscrito no publicado), Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.
23. Hampson, T. (2008). *The beer book*. Reino Unido: Dorling Kindersley Ltd.
24. Inducerv (s.f.). *Microcervecerías*. Recuperado el 16 de octubre de 2013, de <http://www.apostol.com.co/microcerveceria.php>
25. Kleban, J. & Nickerson, I. (2011). The US Craft Brew Industry. *International Academy for Case Studies*, 18 (1), 33. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de <http://www.alliedacademies.org/public/Proceedings/Proceedings28/IACS%20Proceedings%20Spring%202011.pdf#page=37>
26. Lpisurvey.worldbank.org (2012). *Country Score Card: United States 2012 | Logistics Performance Index*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2013, de: <http://lpisurvey.worldbank.org/international/scorecard/column/254/C/USA/2012>
27. Martincus, C. & Gomez, S. (2010). Trade policy and export diversification: What should Colombia expect from the FTA with the United States? *International Trade Journal*, 24 (2), Recuperado el 25 de Octubre de 2013, de 100-148. doi:10.1080/08853901003652344
28. Mildenberg, G. (2012). Will the U.S.-Colombia. *Americas Quarterly*, 6, (1), 18. Recuperado el 25 de Septiembre de 2013, de <http://search.proquest.com/docview/1017534400?accountid=50434>
29. Ochoa, L., Montoya, C., Vélez, A., Mesa, M., & Franco, A. (2006). *Análisis del impacto en el consumidor de la publicidad alternativa, publicidad en el punto de venta (POP) y Merchandising de la cerveza Pilsen*. Tesis de Pregrado para optar al Título de Comunicación Gráfica Publicitaria. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013, de <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM20732006/Proyecto.pdf>

30. *Origen y estructura del grupo Santo Domingo*. (s.f.). Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006930/docs_curso/lecturas/capitulo5/gruposantodomingo.html/1.htm
31. Pérez, V. (2013, Julio 15). Mercado de la cerveza artesanal crece 40% al año. *Diario La República*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de http://www.larepublica.co/empresas/mercado-de-la-cerveza-artesanal-crece-40-al-a%C3%B1o_42716
32. Periódico Portafolio. (2012, Diciembre 14). *En Bogotá hay una tienda de barrio por cada 398 habitantes*. Recuperado el 19 de Octubre de 2013, de <http://www.portafolio.co/negocios/top-10-comercios-mas-populares>
33. Periódico Portafolio. (2012, Julio 3). Costos logísticos le restan competitividad al país. *Periódico Portafolio*. Recuperado el 19 de Octubre de 2013, de <http://m.portafolio.co/negocios/costos-logisticos-restan-competitividad>
34. Periódico Portafolio. (2012, Mayo 15). Precios de cerveza no bajarán por el TLC': Bavaria. *Periódico Portafolio*. Recuperado el 3 de Octubre de 2013, de <http://www.portafolio.co/negocios/precios-cerveza-no-bajaran-el-tlc-bavaria>
35. Plano, R. (2011). La industria cervecera en Colombia. *Revista Credencial Historia*, (260). Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/agosto2011/cerveza-industria>
36. Proexport Colombia. (2013). *Perfil de Logística desde Colombia hacia Estados Unidos*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2013, de http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_estados_unidos.pdf
37. Rangel Flores, G. A. (2013). La internacionalización de las empresas latinoamericanas: Una primera aproximación. *Sures y Nortes*, 2 (5). Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de http://suresynortes.com/5/descargas5/La_internacionalizacion.pdf
38. Resolución 00000333 (2011, 15 febrero). Colombia: Ministerio de Salud y Protección Social. Recuperado el 25 de Noviembre de 2013, de: <http://diario-oficial.vlex.com.co/vid/rotulado-etiquetado-nutricional-envasados-252307758>

39. Revista Dinero. (2012, Marzo 2). Más de la mitad de los colombianos consume cerveza. *Revista Dinero*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/mas-mitad-colombianos-consume-cerveza/146115>
40. Revista Dinero. (7 de Julio de 2006). Bavaria, versión SABMiller. *Revista Dinero*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de <http://www.dinero.com/edicion-imprensa/negocios/articulo/bavaria-version-sabmiller/34690>
41. Revista La Barra. (2006). Bogotá Pub. *Revista La Barra*, 19 (7). Recuperado el 12 de Octubre de 2013, de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2006/edicion-19/negocios-7/bogota-pub.htm>
42. Sabogal, H. (2013, Enero 10). El Discreto Encanto de las Cervezas Artesanales. *Revista Diners*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2013, de http://revistadiners.com.co/articulo/23_809108_el-discreto-encanto-de-las-cervezas-artesanales
43. Sainz de Vicuña, J. (2001). *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas* (2ª ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
44. SIEX - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia. (s.f.). *DIAN - MUISCA - operación aduanera*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2013, de: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>
45. Signed, Sealed But Not Delivered. (2007). *Latin America Monitor: Andean Group Monitor*, 24(1), 7.
46. Silva, C. (2001). *La evolución del sector cervecero en Colombia bajo la Influencia gubernamental*. Recuperado el 5 de julio de 2013, de http://dspace.uniandes.edu.co/xmlui/bitstream/handle/1992/275/mi_911.pdf?sequence=1
47. The Observatory of Economic Complexity (s.f.). Who imports Beer? Recuperado el 28 de Diciembre de 2013, de <http://atlas.media.mit.edu/explore/map/import/show/all/2203/2010/>
48. Tovar Espitia, S., & Mendoza Gómez, C. (2009). *La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la Localidad La Candelaria*. Tesis de Pregrado para optar al Título de Administración de Negocios Internacionales. Escuela de Administración,

- Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado el 25 de Septiembre de 2013, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1051/1/1032364146-2009.pdf>
49. U.S.-Colombia trade promotion agreement. (s.f.). Recuperado el 15 de julio de 2013, de <http://trade.gov/fta/colombia/>
 50. Uribe, E. M. (2000). La teoría de los costes de transacción y la fijación de los límites organizacionales al otro lado de las fronteras nacionales. *Revista Innovar* (16), 105-109. Recuperado el 13 de Noviembre de 2013, de <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDgQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.revistas.unal.edu.co%2Findex.php%2Finnovar%2Farticle%2Fdownload%2F24375%2F24979&ei=w4qKUpTQHILdkQeNwIFY&usg=AFQjCNHyV5zAMqdaDdHOhDU8HGQthX8o5g&sig2=cibD-uxo3YTvfabtMdEcag&bvm=bv.56643336,d.eW0>
 51. Van Waterschoot, W. & Van den Bulte, C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, (56), 83-93. Chicago, pp. 83-93.
 52. Vernengo, M. (2011). The Colombia FTA: Only Corporations Win. *NACLA Report On The Americas*, 44(3), 47 - 48.
 53. Villegas, L. (2005). El TLC con Estados Unidos: una oportunidad para Colombia. *Desafíos*, 12, 23-40.
 54. Walz, M. (2011). Reducing Barriers to Trade. *World Trade: WT100*, 24(12), 28.
 55. Winners and Losers of US FTA. (2011). *Emerging Markets Monitor*, 17(28), 15.
 56. World Shipping Council. (2012). *Top 50 World Container Ports*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013, de: <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/top-50-world-container-ports>
 57. Zapata, J. G., Sabogal, A., Montes, M., Rodríguez, G., & Castillo, J. (2012). *Una estimación de la adulteración y la falsificación de bebidas alcohólicas en Colombia*. Bogotá: La Imprenta Editores.
 58. Zárate, P. (2007). Efectos del TLC Colombia-EUA en las PYMES colombianas. *Análisis Económico*, 22(50), 57-77.