



Análisis Competitivo del Sector de Bebidas: Bavaria

Trabajo de Grado PADE 3

María José Garzon González

Laura Valentina Rojas Avila

Paula Jimena Martínez Mora

Laura Daniella Orjuela Jiménez

Bogotá D.C, Colombia

2026



Análisis Competitivo del Sector de Bebidas: Bavaria

Trabajo de Grado PADE 3

María José Garzon González (Marketing y Negocios Digitales)

Laura Valentina Rojas Ávila (Administración de Negocios Internacionales)

Paula Jimena Martínez Mora (Administración de Negocios Internacionales)

Laura Daniella Orjuela Jiménez (Administración de Negocios Internacionales)

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá D.C, Colombia

2026

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento titulado Análisis Competitivo del Sector de Bebidas: Bavaria en la opción de grado PADE 3 y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

María José Garzon González

Laura Valentina Rojas Ávila

Paula Jimena Martínez Mora

Laura Daniella Orjuela Jiménez

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

María José Garzon González

Laura Valentina Rojas Ávila

Paula Jimena Martínez Mora

Laura Daniella Orjuela Jiménez

Tabla de contenido

Glosario.....	11
Resumen.....	13
Palabras clave.....	14
Abstract.....	15
Keywords	16
1. Caracterización del Sector	17
1.1 Historia del Sector.....	17
1.2 Importancia para el País o la Región	19
1.3 Productos o servicios ofrecidos	21
1.4 Principales competidores.....	23
1.5 Mercado Atendido.....	25
1.6 Clientes o usuarios	26
1.7 Cifras importantes	28
2. Entorno general.....	30
2.1 Análisis PESTEL.....	30
2.1.1 Factores políticos.....	30
2.1.2 Factores económicos	31
2.1.3 Factores sociales	33
2.1.4 Factores tecnológicos	35
2.1.5 Factores medioambientales	36
2.1.6 Factores legales.....	38
2.2 Turbulencia del Entorno.....	40
2.2.1 Dinamismo / estancamiento	40
2.2.2 Incertidumbre	41
2.2.3 Complejidad	43
2.2.4 Análisis final de la turbulencia	45
3. Entorno Específico	47
4. Análisis de hacinamiento cuantitativo y cualitativo	49
4.1 Indicador cuantitativo de comparación	50
4.2 Cálculos estadísticos.....	52
4.3 Gráficos radiales y de líneas.....	53
4.3.1 Gráficos radiales EBIDTA	53
4.3.1 Gráficos radiales ROE.....	55
4.4 Zonas de desempeño	58
4.5 Factores Clave del Sector en la Actualidad	60
4.6 Matriz de Ponderación de los Factores	64

4.7 Tabla de Convergencia y Análisis	65
5. Panorama Competitivo.....	98
5.1 Explicación Teórica de la Prueba del Panorama Competitivo	98
5.2 Selección de Variedades, Necesidades y Canales con su Definición y Justificación	99
5.2.1. Variedades de Productos	99
5.2.2 Necesidades del Cliente.....	101
5.2.3 Canales de Distribución.....	102
5.3 Formato de Elaboración de la Encuesta pantallazos.....	104
5.4 Análisis Detallado de la Encuesta e Instrucción para Generación de Porcentajes	109
5.4.1 Procedimiento para la Generación de Porcentajes de Importancia.....	109
5.4.2 Tabla de Frecuencias , Variedades.....	110
5.4.3 Tabla de Frecuencias , Necesidades del Cliente.....	111
5.4.4 Tabla de Frecuencias , Canales de Distribución.....	111
5.5 Matrices T: Cruce Variedades / Necesidades y Variedades / Canales por Empresa	112
5.6 Informe Gerencial: Análisis de los Reportes CubeMarkeT	116
5.7 Listado Consolidado de Dimensiones con Definición y Porcentaje.....	117
5.8 Análisis de Convergencia.....	119
5.9 Análisis de Oportunidades de Mercado	120
6. Estudio de Competidores	122
6.1 Explicación teórica de la prueba y sus etapas (parte 1)	122
6.2 Supuestos del sector (parte 1)	123
6.3 Crecimiento potencial sostenible (parte 1)	126
6.4 Explicación Teórica de la Prueba y sus Etapas (parte 2)	128
6.4.1 Etapas de la Prueba	129
6.5 Explicación de Supuestos del Sector	130
6.6 Cálculo y Análisis del Crecimiento Potencial Sostenible (CPS) por Empresa	132
6.6.1 Bavaria S.A. (Águila, Poker, Club Colombia, Corona)	133
6.6.2 Central Cervecera de Colombia (Heineken y Andina).....	134
6.7 Contraste entre los dos métodos	136
6.8 Erosión de la estrategia y productividad	140
7. Fuerzas de Mercado.....	147
7.1 Explicación teórica de la prueba	147
7.2 Grado de atractividad: barreras de entrada y salida	149
7.2.1 Barreras de entrada	149
7.2.2 Barreras de salida	151
7.2.3 Matriz de atractividad por barreras	153
7.3 Nivel de rivalidad entre competidores existentes	154
7.4 Poder de negociación de los compradores	157
7.5 Riesgo de ingreso.....	160
7.6 Poder de negociación de los proveedores.....	163
7.7 Bienes sustitutos	166

7.8 Resumen de factores y análisis de resultados	168
8. Conclusiones Finales.....	172
8.1 Conclusión de la Investigación.....	172
8.2 Lo Aprendido y la Contribución al Sector Empresarial	174
8.3 Limitaciones del Estudio	175
Referencias.....	179

Lista de tablas

Tabla 1	Evolución del sector cervecero en Colombia	18
Tabla 2	Indicadores relevantes del sector cervecero en Colombia	20
Tabla 3	Principales categorías de cerveza en el mercado colombiano.....	22
Tabla 4	Principales competidores del sector cervecero en Colombia	24
Tabla 5	Principales canales de venta de cerveza en Colombia	26
Tabla 6	Cifras importantes	29
Tabla 7	Evolución del sector cervecero en Colombia.....	41
Tabla 8	Principales fuentes de incertidumbre del sector cervecero	43
Tabla 9	Stakeholders del sector cervecero en Colombia.....	45
Tabla 10	Definición Variedades encuesta.....	100
Tabla 11	Definición de variedades encuesta	101
Tabla 12	Definición canales	102
Tabla 13	Estructura de la encuesta	107
Tabla 14	Variedades	110
Tabla 15	Necesidades del Cliente	111
Tabla 16	Canales de Distribución	111
Tabla 17	Matriz T — Variedades vs. Necesidades (Resumen por empresa).....	113
Tabla 18	Matriz T — Variedades vs. Canales (Resumen por empresa).....	115
Tabla 19	Perfil de las Empresas Analizadas.....	116
Tabla 20	Dimensiones	117
Tabla 21	Supuestos metodológicos del estudio de competidores	130
Tabla 22	Variables financieras y CPS, Bavaria S.A.....	133
Tabla 23	Variables financieras y CPS, Central Cervecera de Colombia.....	134
Tabla 24	Síntesis del análisis de Crecimiento Potencial Sostenible	136
Tabla 25	Contraste entre el Método Cuantitativo y el Método Cualitativo de CPS.	137
Tabla 26	Limitaciones del estudio.....	175

Lista de figuras

Figura 1 Stakeholders del sector cervecero en Colombia.....	47
Figura 2 Evolución indicador EBIDTA	50
Figura 3 Evolución indicador ROE	50
Figura 4 Evolución cálculos estadísticos EBIDTA.....	52
Figura 5 Evolución cálculos estadísticos ROE	52
Figura 6 EBIDTA 2020.....	53
Figura 7 EBIDTA 2021	54
Figura 8 EBIDTA 2022.....	54
Figura 9 EBIDTA 2023	54
Figura 10 ROE 2020.....	55
Figura 11 ROE 2021	56
Figura 12 ROE 2022.....	56
Figura 13 ROE 2023	57
Figura 14 ROE 2024.....	57
Figura 15 EBIDTA.....	58
Figura 16 ROE.....	58
Figura 17 Matriz de Ponderación de los Factores.....	64
Figura 18 Factor Distribución.....	68
Figura 19 Factor Precio.....	73
Figura 20 Factor Marca y Marketing.....	79
Figura 21 Factor Capacidad productiva.....	86
Figura 22 Factor de innovación	93
Figura 23 Encuesta parte 1.....	104
Figura 24 Encuesta parte 2.....	104
Figura 25 Encuesta parte 3.....	105
Figura 26 Encuesta parte 4.....	105
Figura 27 Encuesta parte 5.....	106
Figura 28 Matriz T	112
Figura 29 Panorama 3D	117
Figura 30 Tabla de erosión.....	141
Figura 31 Erosión Estrategia vs Erosión Productividad.	142
Figura 32 Cálculo de Barreras de Entrada, Sector Cervecero Colombiano.....	149
Figura 33 Tamaño Barreras de Salida, Sector Cervecero Colombiano	152
Figura 34 Atractividad por Barreras de Entrada y Salida, Sector Cervecero Colombiano	153
Figura 35 Nivel de Rivalidad entre Competidores Existentes, Sector Cervecero Colombiano	155
Figura 36 Distribución de Calificaciones, Nivel de Rivalidad entre Competidores Existentes	156
Figura 37 Poder de Negociación de Compradores, Sector Cervecero Colombiano	157
Figura 38 Distribución de Calificaciones, Poder de Negociación de Compradores.....	158
Figura 39 Riesgo de Ingreso, Sector Cervecero Colombiano.....	160
Figura 40 Distribución de Calificaciones: Riesgo de Ingreso	161

Figura 41	Poder de Negociación de Proveedores, Sector Cervecerero Colombiano.....	163
Figura 42	Distribución de Calificaciones: Poder de Negociación de Proveedores	164
Figura 43	Distribución de Calificaciones, Bienes Sustitutos.....	167
Figura 44	Resumen de Todos los Factores, Sector Cervecerero Colombiano	168

Glosario

Análisis PESTEL: Es una herramienta que permite examinar el entorno de un sector a partir de características políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. Su objetivo es facilitar la comprensión de factores externos que inciden en la toma de decisiones estratégicas.

Barreras de entrada: Se entienden como los obstáculos que enfrentan nuevas empresas al intentar ingresar a un mercado. Por ejemplo: altos niveles de inversión inicial, economías de escala, regulación o posicionamiento de marca ya consolidado.

Canal moderno: Hace referencia a los espacios de comercialización estructurados como supermercados, hipermercados y grandes superficies donde el consumo está más asociado a las compras para el hogar.

Canal tradicional: Corresponde a la red de distribución de: tiendas de barrio, bares y pequeños comercios, caracterizados por su alta cobertura y cercanía al consumidor.

Capacidad productiva: Se refiere al volumen máximo de producción que una empresa puede alcanzar con los recursos y la infraestructura disponible en un momento determinado.

Convergencia estratégica: Describe la tendencia de las empresas de un sector a adoptar comportamientos y estrategias similares, reduciendo así los niveles de diferenciación competitiva.

Crecimiento Potencial Sostenible (CPS): Indicador financiero que permite estimar qué tan rápido puede crecer una empresa sin poner en riesgo su estabilidad económica. En el proceso, consideran sus utilidades y capacidad de reinversión.

CubeMarket: Modelo de análisis que cruza variables como productos, necesidades del cliente y canales de distribución para identificar espacios de mercado cubiertos o disponibles.

Dinamismo del mercado: Hace referencia a la capacidad de un sector para evolucionar a lo largo del tiempo, ya sea a través de la innovación, cambios en la demanda o transformación en sus condiciones competitivas.

Hacinamiento estratégico: Situación en la que varias empresas compiten con propuestas muy similares, lo que genera saturación del mercado y reduce las posibilidades de diferenciación.

Innovación de producto: Proceso mediante el cual las empresas desarrollan nuevas propuestas o modifican las existentes con el fin de responder a cambios en las preferencias del consumidor.

Panorama competitivo: Representación del estado del mercado teniendo en cuenta variables como productos, necesidades y canales, lo cual permite identificar niveles de saturación u oportunidades.

Premiumización: Tendencia en la cual los consumidores se inclinan hacia productos con mayor valor percibido, asociados a calidad, experiencia o diferenciación.

Rivalidad competitiva: Grado de intensidad con el que las empresas compiten dentro de un sector. Está influenciado por factores como número de competidores y crecimiento del mercado.

Resumen

El presente escrito aborda el análisis competitivo del sector cervecero colombiano, tomando como punto de referencia el caso de Bavaria S.A., empresa que históricamente ha liderado el mercado. A lo largo del documento se reconoce que este sector no solo tiene una relevancia económica significativa sino que también hace parte de la dinámica de consumo del país, lo que lo convierte en un escenario interesante desde la perspectiva estratégica. El objetivo principal de la investigación consiste en comprender cómo compiten las empresas dentro del sector, identificar sus principales factores de desempeño y reconocer posibles espacios de oportunidad. Para lograrlo, se recurre a diferentes herramientas de análisis como el modelo CubeMarket, el enfoque AESE, el análisis PESTEL y las fuerzas de mercado de Porter. Esto se complementa con información secundaria y una encuesta aplicada a consumidores. A partir del análisis realizado se evidencia que el sector presenta un alto nivel de concentración y, al mismo tiempo, un grado importante de convergencia estratégica. Esto se traduce en que muchas de las empresas terminan compitiendo de manera similar, especialmente en aspectos como precio, distribución y portafolio, lo que limita la diferenciación. En este contexto, Bavaria se mantiene como el actor dominante gracias a su capacidad productiva, su cobertura a nivel nacional y el posicionamiento de sus marcas. Por otro lado, Central Cervecera de Colombia ha logrado consolidarse como un competidor relevante en crecimiento, mientras que otras empresas presentan un alcance más limitado. El análisis del panorama competitivo permite observar que la mayor parte de los espacios de mercado ya se encuentran cubiertos, lo que confirma la saturación del sector. Sin embargo, también se identifican oportunidades en nichos específicos, particularmente en el segmento de cervezas artesanales dentro del canal tradicional. En conclusión, aunque el sector cervecero colombiano muestra dinamismo y potencial de

crecimiento, también enfrenta retos importantes asociados a la incertidumbre del entorno y a la complejidad de su estructura competitiva. En este escenario, la capacidad de diferenciarse y adaptarse se convierte en un elemento clave para la sostenibilidad de las empresas.

Palabras clave

Sector cervecero colombiano; hacinamiento estratégico; panorama competitivo; canal tradicional; premiumización; competitividad.

Abstract

This study presents a competitive analysis of the Colombian beer industry, using Bavaria S.A. as a reference case due to its leading position in the market. The industry is approached not only from an economic perspective but also as a relevant context for understanding consumption dynamics in the country. The research aims to explore how companies compete within the sector, identify key performance factors, and detect potential market opportunities. To achieve this, several analytical tools are applied, including the CubeMarket model, the AESE framework, PESTEL analysis, and Porter's Five Forces, supported by secondary data and a consumer survey. Findings suggest that the industry is highly concentrated and characterized by a significant level of strategic convergence. As a result, many firms compete under similar conditions, especially in pricing, distribution, and product portfolio, which reduces differentiation. In this context, Bavaria remains the dominant player, supported by strong production capacity, nationwide coverage, and well-established brands. Central Cervecera de Colombia appears as a growing competitor, while other firms show more limited reach. The competitive landscape also reveals that most market spaces are already occupied, confirming a saturated environment. Nevertheless, certain niche opportunities emerge, particularly within the artisanal beer segment in traditional distribution channels. In conclusion, although the Colombian beer industry shows signs of dynamism and growth potential, it also faces relevant challenges linked to uncertainty and competitive complexity. Under these conditions, differentiation and adaptability become key elements for long-term success.

Keywords

Colombian beer industry; strategic convergence; competitive landscape; traditional channel; premiumization; competitiveness.

1. Caracterización del Sector

1.1 Historia del Sector

En Colombia, la industria cervecera tiene orígenes a finales del siglo XIX con el establecimiento de las primeras cervecerías industriales en el país; uno de los hechos más relevantes, fue, la fundación de la empresa Bavaria en 1889 por el empresario de origen alemán Leo Siegfried Kopp, lo cual marcó el inicio de la producción industrial de cerveza en Colombia y el desarrollo de una industria organizada dentro del sector de bebidas (Bavaria S.A., 2023).

En el siglo XX, el sector cervecero experimentó un proceso de consolidación empresarial y expansión productiva; Bavaria se posicionó progresivamente como el principal actor del mercado Colombiano mediante la adquisición de otras cervecerías regionales (Bavaria S.A., 2023). Esto, sin duda alguna, permitió fortalecer su red de producción y distribución a nivel nacional y este proceso condujo a una estructura de mercado altamente concentrada, donde una empresa fuerte logró controlar gran parte de la oferta cervecera del país.

A partir de la década de 1990, con la apertura económica y la creciente globalización de los mercados, el sector cervecero colombiano comenzó a integrarse con la industria internacional y fue así como en 2005, Bavaria fue adquirida por el grupo multinacional SABMiller, lo cual permitió incorporar prácticas globales de gestión, innovación y expansión comercial (Bavaria S.A., 2023). Posteriormente, tras la fusión internacional entre AB InBev y SABMiller en 2016, Bavaria pasó a formar parte del mayor grupo cervecero del mundo, consolidando aún más la presencia de capital internacional en el sector.

Años más adelante, el sector cervecero ha experimentado nuevas dinámicas competitivas con la entrada de nuevos actores al mercado; entre ellos destaca la creación de Central Cervecera de Colombia, resultado de una alianza entre Postobón y la multinacional Heineken, lo cual introdujo mayor competencia en un mercado históricamente concentrado (La República, 2023).

Además, el crecimiento del segmento de cervezas artesanales ha generado una diversificación en la oferta de productos impulsada por cambios en los hábitos de consumo y una mayor búsqueda de diferenciación por parte de los consumidores. Según Euromonitor International (2023), el mercado colombiano de cerveza continúa mostrando un crecimiento sostenido, impulsado por innovación en portafolios, nuevas estrategias de marketing y expansión de canales de distribución.

Tabla 1
Evolución del sector cervecero en Colombia

Año	Evento
1889	Fundación de Bavaria
2005	Bavaria es adquirida por SABMiller
2016	AB InBev adquiere SABMiller
2017	Creación de Central Cervecera de Colombia

Fuente: Elaboración propia con base en Bavaria S.A. (2023) y prensa económica.

1.2 Importancia para el País o la Región

Debido a su impacto económico, su presencia en el comercio minoritario y su conexión con el consumo nacional, el sector cervecero en Colombia es una de las industrias más significativas e importantes dentro del mercado de bebidas. Sin embargo, esta industria forma parte del sector de consumo masivo y participa ampliamente en las actividades comerciales del país.

Según Vyansa Intelligence (2024), el mercado cervecero colombiano alcanzó un valor aproximado de 9.43 mil millones de dólares en 2025; lo que refleja la importancia económica de esta industria dentro del sector de bebidas. Además, las proyecciones señalan que el mercado podría alcanzar 11.21 mil millones de dólares hacia 2032, con una tasa de crecimiento anual cercana al 2.5%, principalmente por el aumento del consumo y la diversificación de productos en el mercado (Vyansa Intelligence, 2024).

El consumo de cerveza en Colombia también muestra la importancia del sector dentro de los hábitos de consumo de la población; según datos de FAOSTAT, el consumo total de cerveza en el país alcanzó aproximadamente 2.421 millones de hectolitros en 2023, ubicando a Colombia entre los principales mercados de cerveza en América Latina (Helgi Library, 2024).

En términos de consumo individual, el consumo promedio de cerveza en el país se sitúa alrededor de 46 litros por persona al año, lo que refleja una presencia grande de esta bebida dentro de la cultura de consumo nacional (Helgi Library, 2024).

Gracias a su presencia en los canales tradicionales, la industria cervecera tiene un impacto significativo en la dinámica comercial del país. En Colombia, existen cientos de puntos de venta como tiendas de barrio, restaurantes y bares, donde la cerveza se convierte en uno de los productos más populares en el comercio local y es esta gran red de distribución la que permite

que la industria tenga un efecto multiplicador sobre otras actividades económicas como, por ejemplo, el transporte y los servicios.

Como comentamos anteriormente, la industria muestra una estructura empresarial concentrada en unos pocos actores clave. Es decir, empresas como: Bavaria, Central Cervecera de Colombia y varios cerveceros artesanales participan en el mercado, creando competencia y estimulando procesos de innovación en productos, estrategias comerciales y canales de distribución

Diversos factores demuestran que el sector desempeña un papel importante en la economía colombiana, no solo por el tamaño de su mercado, sino también por su impacto en el comercio, el empleo y la dinámica de consumo en el país.

Tabla 2
Indicadores relevantes del sector cervecero en Colombia

Indicador	Valor aproximado
Tamaño del mercado	USD 9.43 mil millones
Consumo total	2.421 millones de hectolitros
Consumo per cápita	46 litros por persona
Crecimiento proyectado	2.5 % anual

Fuente: Elaboración propia con base en informes de mercado y FAOSTAT.

1.3 Productos o servicios ofrecidos

El sector cervecero colombiano tiene una amplia variedad de productos que responden a diferentes tipos y preferencias de consumo de los consumidores, niveles de precio y ocasiones de consumo. Evidentemente, la cerveza es el producto principal de la industria; dentro de esta categoría existen distintos tipos y segmentos que permiten atender diversos perfiles de consumidores.

En general, la cerveza se define como una bebida alcohólica elaborada a partir de la fermentación de granos de cebada u otros cereales, agua, lúpulo y levadura. A nivel global, esta bebida constituye uno de los productos más consumidos dentro de la industria de bebidas alcohólicas (Euromonitor International, 2023).

En el mercado colombiano se ven involucradas principalmente las cervezas tipo lager. Estas se caracterizan por su sabor suave, menor contenido alcohólico y mayor aceptación entre los consumidores. Cabe resaltar que este tipo de cerveza representa la mayor parte del volumen de ventas del país, esto por su precio accesible y su amplia distribución en diferentes canales.

Dentro del portafolio del sector cervecero en Colombia, también evidenciamos otros segmentos que han ganado relevancia en los últimos años, como lo son, las cervezas premium, las cervezas artesanales y las cervezas sin alcohol. Por su parte, las cervezas premium suelen diferenciarse por el uso de ingredientes especiales, por procesos de producción más elaborados y por estrategias de posicionamiento más enfocadas en la calidad y la experiencia del consumidor; por otro lado, el segmento de cervezas artesanales ha crecido de manera significativa en el país impulsado por pequeños productores que buscan ofrecer sabores diferenciados y procesos de elaboración más tradicionales. De la misma manera y en respuesta a nuevas tendencias de

consumo relacionadas con la salud y el bienestar, algunas empresas han comenzado a desarrollar cervezas con contenido reducido de alcohol o sin alcohol, lo cual evidencia y refleja una adaptación del sector a los cambios en los hábitos de consumo.

De acuerdo con Euromonitor International (2023), el crecimiento del mercado cervecero en Colombia se ha visto impulsado en parte por la diversificación del portafolio de productos, la innovación en presentaciones y el desarrollo de nuevas experiencias de consumo orientadas a distintos segmentos de mercado

Tabla 3
Principales categorías de cerveza en el mercado colombiano

Tipo de cerveza	Características	Ejemplos en Colombia
Lager	Sabor suave, alta popularidad	Águila, Poker
Premium	Mayor diferenciación y precio	Stella Artois, Heineken
Artesanal	Producción pequeña y sabores diferenciados	BBC, 3 Cordilleras
Sin alcohol	Bajo o nulo contenido alcohólico	Heineken 0.0

Fuente: Elaboración propia con base en Euromonitor International (2023) y reportes del mercado cervecero.

1.4 Principales competidores

En Colombia el mercado cervecero se caracteriza por tener una estructura altamente concentrada, en la cual, pocas empresas tienen participación en la mayor parte de la producción y distribución de cerveza en el país; y es dentro de este sector, donde Bavaria se posiciona como el actor dominante del mercado, ya que cuenta con una amplia presencia en todo el territorio nacional.

Bavaria forma parte del grupo internacional AB InBev, el mayor productor de cerveza del mundo y cuenta con un portafolio amplio de marcas reconocidas en Colombia como Águila, Poker, Club Colombia, Pilsen y otras. Gracias a su red de distribución, a su capacidad productiva y a su posicionamiento de marca, la compañía mantiene una participación mayoritaria dentro del mercado cervecero colombiano.

Sin embargo, en los últimos años han surgido nuevos competidores que han incrementado la competencia en el sector; uno de los principales competidores es Central Cervecera de Colombia, una empresa creada en alianza entre Postobón y la multinacional Heineken. Central Cervecera de Colombia ha logrado posicionar marcas como Heineken y Andina en el mercado colombiano, aumentando la presión competitiva dentro del sector (La República, 2023).

Además de estos dos grandes actores, también han surgido múltiples cervecerías artesanales que buscan diferenciarse a través de productos especializados, sabores innovadores y experiencias de consumo distintas y es que aunque su participación en el mercado es menor, estas empresas han contribuido a diversificar la oferta de cerveza en el país y a atraer nuevos segmentos de consumidores.

Es así como el mercado cervecero colombiano presenta un escenario competitivo donde Bavaria continúa liderando ampliamente el sector, pero enfrenta una competencia creciente impulsada por la entrada de nuevos actores, la innovación en productos y los cambios en las preferencias de los consumidores.

Tabla 4
Principales competidores del sector cervecero en Colombia

Empresa	Rol	Algunas Marcas
Bavaria (AB InBev)	Líder del mercado colombiano	Águila, Poker, Club Colombia, Águila Light, Pony Malta.
Bogotá Beer Company (BBC)	Mayor cervecería artesanal/boutique (propiedad de AB InBev)	Monserrate Roja, Cajicá Miel, Chapinero Porter.
Central Cervecera de Colombia (CCC)	Principal competidor de Bavaria (alianza Postobón/CCU)	Andina, Heineken (importada), Tecate, Miller Lite.
Cervecerías Artesanales	Segmento en crecimiento (ej. 3 Cordilleras, Cervecería Ind. del Valle)	Variedad de estilos artesanales.

Fuente: Elaboración propia con base en informes sectoriales y prensa económica (La República, 2023).

Como se mencionaba, el sector cervecero en Colombia evidencia una clara concentración del mercado alrededor de la empresa Bavaria porque históricamente ha mantenido una

participación dominante dentro del mercado cervecero colombiano. Por otro lado, la entrada de nuevos actores como Central Cervecera de Colombia ha generado un entorno competitivo más dinámico, lo cual también ha impulsado estrategias de innovación, diversificación de portafolio y la fuerza de los canales de distribución dentro del mismo sector.

1.5 Mercado Atendido

En Colombia el mercado cervecero se destaca por que tiene un amplio alcance en todo el territorio, gracias a su red de distribución, la cual genera que el producto llegue a distintos tipos de establecimientos comerciales. La cerveza se comercializa principalmente a través de dos grandes canales, el canal tradicional y el canal moderno.

El canal tradicional está compuesto principalmente por: tiendas de barrio, bares, restaurantes y pequeños comercios. Este canal tiene una gran importancia en el país debido a que las tiendas de barrio representan uno de los principales puntos de venta de productos de consumo masivo. En Colombia existen aproximadamente 450.000 tiendas de barrio; lo que muestra la relevancia de este canal para la distribución de bebidas y alimentos en el país (Fenalco, 2023).

De otro lado, el canal moderno se conforma por supermercados, hipermercados y grandes superficies. La dinámica en estos establecimientos es diferente porque los consumidores suelen comprar cerveza para consumo en el hogar, especialmente en presentaciones familiares o en paquetes múltiples.

Por otra parte, también existen otros espacios de consumo como: eventos deportivos, conciertos, festivales y establecimientos de entretenimiento nocturno, donde la cerveza tiene una alta presencia debido a su relación con actividades sociales y recreativas.

Es evidente que el mercado cervecero colombiano presenta una fuerte presencia en el canal tradicional lo que permite que el producto tenga una distribución grande. Incluso en pequeñas poblaciones, esta estructura de mercado permite que empresas como Bavaria mantengan una cobertura nacional y una alta disponibilidad del producto para los consumidores.

Tabla 5
Principales canales de venta de cerveza en Colombia

Canal	Tipo de establecimiento	Características
Canal tradicional	Tiendas de barrio, bares, restaurantes	Alta cobertura y consumo inmediato
Canal moderno	Supermercados, hipermercados	Compras para consumo en el hogar
Entretenimiento	Eventos, discotecas, conciertos	Alto consumo social

Fuente: Elaboración propia con base en Fenalco (2023).

1.6 Clientes o usuarios

Los clientes del sector cervecero en Colombia son principalmente consumidores adultos que adquieren el producto en múltiples espacios como: tiendas de barrio, supermercados, bares, restaurantes y eventos sociales. Como ya se mencionó, la cerveza es una de las bebidas alcohólicas más consumidas en el país, lo que muestra su fuerte presencia dentro de los hábitos

de consumo de la población. De acuerdo con datos de Euromonitor International (2023), la cerveza sigue siendo la bebida alcohólica más consumida en Colombia, representando una parte importante del mercado de bebidas alcohólicas. Esto se debe, entre otros factores, a su gran disponibilidad en diferentes puntos de venta, su precio es accesible frente a otras bebidas alcohólicas y su asociación con espacios sociales y de entretenimiento.

En términos de consumo, Colombia muestra un nivel significativo dentro de la región, según datos de Statista (2023), el consumo promedio de cerveza en el país se ubica alrededor de 45 a 46 litros por persona al año; lo que ubica a Colombia entre los mercados importantes de cerveza en América Latina. Este indicador muestra la importancia de este producto dentro de los hábitos de consumo del país. Adicionalmente, el consumo de cerveza en Colombia también está asociado a diferentes momentos sociales como reuniones familiares, celebraciones, eventos deportivos y encuentros entre amigos, estos espacios de socialización han contribuido a que la cerveza mantenga una presencia constante dentro de las preferencias de los consumidores. Cabe resaltar que el producto suele ser percibido como una bebida accesible y fácil de consumir en distintos contextos.

Otro aspecto relevante es que los consumidores colombianos han comenzado a mostrar mayor interés por nuevas opciones dentro del mercado cervecero, en los últimos años se ha observado un crecimiento en la demanda de cervezas premium y cervezas artesanales; impulsado por consumidores que buscan sabores diferentes o experiencias de consumo más especializadas y productos con mayor diferenciación. Según Euromonitor International (2023), esta tendencia ha llevado a las empresas del sector a ampliar sus portafolios e introducir nuevas marcas y estilos de cerveza para atender distintos segmentos del mercado. Asimismo, los hábitos de compra de los consumidores se ven influenciados por factores como el precio, la disponibilidad del producto y

el reconocimiento de marca. En el caso colombiano, las marcas tradicionales han logrado posicionarse fuertemente en la mente de los consumidores debido a su presencia histórica en el mercado y a sus estrategias de distribución y publicidad.

En general, los clientes del sector cervecero en Colombia presentan patrones de consumo asociados principalmente a espacios sociales y de entretenimiento; lo que ha permitido que la cerveza se mantenga como uno de los productos más representativos dentro del mercado de bebidas del país.

1.7 Cifras importantes

El sector cervecero en Colombia es uno muy importante también por su aporte en empleo, impuestos y dinamización de otros sectores como el comercio y la agricultura. Según Euromonitor International (2023), el sector de cerveza en Colombia genera ingresos anuales de aproximadamente \$20 a \$25 billones COP, lo que lo convierte en uno de los segmentos más grandes dentro de las bebidas alcohólicas. Este crecimiento ha sido estable en los últimos años, impulsado por el consumo constante y la innovación en productos.

De acuerdo con Statista (2023), el consumo de alrededor 45 litros por persona al año, demuestra que la cerveza tiene una alta penetración en el mercado colombiano y una demanda constante. Otro de sus aportes más importantes del sector es su contribución fiscal; según Asobares Colombia y reportes de la industria (2023), el sector de bebidas alcohólicas aporta una gran cantidad de impuestos al país a través del IVA, el impuesto al consumo y otros tributos. Se estima que estos aportes representan varios billones de pesos al año, lo que convierte al sector en una fuente clave de ingresos para el Estado.

En términos de empleo, el sector también tiene un impacto grande. De acuerdo con datos de DANE (2023), la cadena de valor de la cerveza (producción, distribución y venta) genera cientos de miles de empleos indirectos, especialmente en: tiendas, bares, restaurantes y logística. Sin mencionar que empresas como Bavaria son grandes generadoras de empleo directo en el país. Otro punto clave es la relación del sector con la agricultura. La producción de cerveza requiere insumos como cebada y otros cereales, lo que genera oportunidades para el sector agrícola. Según reportes de la industria, esto contribuye al desarrollo de proveedores locales y fortalece encadenamientos productivos dentro del país.

Además, el sector ha mostrado un crecimiento importante hacia productos de mayor valor. Según Euromonitor (2023), el crecimiento de las cervezas premium y artesanales ha incrementado el valor del mercado, incluso cuando el volumen de consumo se mantiene relativamente estable, esto significa que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos diferenciados. En general, el sector cervecero en Colombia no solo representa un mercado grande en términos de ventas, sino que también tiene un impacto significativo en el empleo, los ingresos fiscales y el desarrollo económico del país, lo que lo posiciona como un sector estratégico dentro de la industria de bebidas.

Tabla 6
Cifras importantes

Indicador	Dato aproximado
Tamaño del mercado	COP \$20–25 billones
Consumo per cápita	45 litros/año
Aporte fiscal	Varios billones en impuestos

Empleo generado	Alto impacto (directo e indirecto)
Tendencia	Crecimiento de cervezas premium

Fuente: Elaboración propia con base en Euromonitor (2023), Statista (2023), DANE (2023) y Asobares (2023)

2. Entorno general

2.1 Análisis PESTEL

2.1.1 Factores políticos

El sector cervecero en Colombia está fuertemente influenciado por decisiones del gobierno, especialmente en temas de impuestos, regulación del consumo y control de la distribución de bebidas alcohólicas.

Uno de los factores políticos más relevantes es la alta carga tributaria sobre la cerveza. En Colombia, este producto está sujeto a impuestos como el IVA y el impuesto al consumo, lo que impacta directamente su precio final. Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, estos impuestos son una fuente importante de ingresos para el Estado, pero al mismo tiempo pueden afectar la demanda, especialmente en consumidores sensibles al precio. Esto representa una amenaza ya que aumentos en impuestos pueden reducir el consumo o incentivar mercados informales. Otro aspecto clave es la limitación sobre la venta y el consumo de alcohol; el gobierno nacional y las autoridades locales establecen restricciones como horarios de venta, edad mínima de consumo y limitaciones en eventos públicos. Según el Ministerio de Salud y

Protección Social, estas medidas buscan proteger la salud pública, pero también pueden limitar las oportunidades de venta en ciertos momentos o canales, lo que representa otra amenaza para el sector.

Por otro lado, existen factores políticos que representan oportunidades para el sector. Por ejemplo, el gobierno ha promovido políticas orientadas al desarrollo de la industria nacional y al fortalecimiento de las cadenas productivas, lo que beneficia indirectamente al sector cervecero, especialmente en la producción local y la generación de empleo. Según el DANE, la industria de bebidas tiene un papel importante dentro de la economía manufacturera del país, lo que la convierte en un sector estratégico. Además, la estabilidad política en los últimos años ha permitido que empresas como Bavaria operen con relativa continuidad y puedan planear a largo plazo. Sin embargo, los cambios en políticas públicas, las reformas tributarias o las decisiones regulatorias pueden generar incertidumbre en el sector.

En resumen, los factores políticos tienen un impacto directo en el sector cervecero colombiano, principalmente a través de impuestos y regulaciones, aunque existen oportunidades relacionadas con el apoyo a la industria nacional, predominan las amenazas asociadas a la carga tributaria y a las restricciones sobre el consumo. Esto obliga a las empresas a adaptarse constantemente a los cambios en el entorno político.

2.1.2 Factores económicos

El sector cervecero en Colombia está muy influenciado por la situación económica del país, especialmente por variables como la inflación, el ingreso de las personas y el crecimiento del consumo; uno de los factores más importantes es la inflación, que en los últimos años ha sido alta en Colombia; según el DANE (2023), el aumento en los precios ha afectado el costo de vida de los hogares; esto impacta directamente el consumo de cerveza, ya que es un producto que muchas personas consideran no esencial; por lo tanto, cuando los precios suben, los consumidores tienden a reducir su compra o cambiar a opciones más económicas, esto representa una amenaza para el sector.

Otro aspecto clave es el poder adquisitivo, cuando las personas tienen más ingresos disponibles, el consumo de cerveza tiende a aumentar, especialmente en categorías premium; sin embargo, en contextos de desaceleración económica, los consumidores priorizan gastos básicos, de acuerdo con el Banco de la República (2023), el crecimiento económico del país ha tenido variaciones recientes, lo que genera cambios en los patrones de consumo, esto puede ser tanto una oportunidad como una amenaza, dependiendo del momento económico; también es importante el tamaño del mercado y su crecimiento; según Euromonitor International (2023), el mercado cervecero en Colombia ha mostrado un crecimiento estable en valor, impulsado principalmente por la premiumización (productos más costosos y diferenciados), esto representa una oportunidad, ya que permite a las empresas aumentar sus ingresos incluso si el volumen de consumo no crece significativamente. Por otro lado, los costos de producción también son un factor económico relevante; la cerveza depende de insumos como cebada, lúpulo y envases, muchos de los cuales están sujetos a variaciones de precio a nivel internacional, cambios en el tipo de cambio o en los precios de materias primas pueden aumentar los costos para las

empresas, esto representa una amenaza, ya que puede reducir los márgenes de ganancia o aumentar el precio final al consumidor.

Finalmente, el sector también se beneficia de su alta demanda constante; a pesar de los cambios económicos, la cerveza sigue siendo una de las bebidas más consumidas en Colombia, lo que le da cierta estabilidad frente a otros productos; según Statista (2023), el consumo per cápita se ha mantenido relativamente estable en los últimos años, lo que muestra una base sólida de consumidores, esto representa una oportunidad importante para el sector.

En conclusión, los factores económicos influyen directamente en el comportamiento del sector cervecero, mientras que la inflación y el aumento de costos representan amenazas, el crecimiento del mercado en valor y la demanda constante ofrecen oportunidades, esto obliga a las empresas a adaptarse continuamente a las condiciones económicas del país.

2.1.3 Factores sociales

Los factores sociales tienen una relevancia fuerte en el sector cervecero en Colombia, ya que el consumo de cerveza está directamente relacionado con la cultura; los hábitos de las personas y los espacios de socialización.

Uno de los aspectos más importantes es que la cerveza está muy asociada a momentos sociales; en Colombia, es común consumirla en reuniones con amigos, celebraciones, eventos deportivos y encuentros familiares, según Euromonitor International (2023), este tipo de consumo social ha permitido que la cerveza se mantenga como la bebida alcohólica más popular en el país, esto representa una gran oportunidad; ya que, asegura una demanda constante en

diferentes contextos; otro factor relevante es el cambio en las preferencias de los consumidores, especialmente en las nuevas generaciones, hoy en día, muchos consumidores buscan experiencias diferentes; lo que ha impulsado el crecimiento de cervezas premium y artesanales, estas ofrecen nuevos sabores, presentaciones y una percepción de mayor calidad, según Euromonitor (2023), esta tendencia ha llevado a una diversificación del mercado, lo que representa una oportunidad para innovar y diferenciarse; sin embargo, también hay cambios sociales que representan una amenaza, por ejemplo, el aumento en la preocupación por la salud y el bienestar ha llevado a algunas personas a reducir el consumo de alcohol, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2022); existe una tendencia global hacia estilos de vida más saludables, lo que incluye menor consumo de bebidas alcohólicas, esto puede afectar la demanda en ciertos segmentos de la población.

Además, el consumo responsable se ha vuelto un tema cada vez más relevante, en Colombia, hay mayor conciencia sobre los efectos del alcohol, lo que ha llevado a campañas educativas y cambios en el comportamiento de los consumidores; esto no necesariamente reduce el consumo, pero sí lo hace más moderado, lo que puede impactar el volumen de ventas; también es importante mencionar la influencia de los niveles socioeconómicos; en el país, el consumo de cerveza varía según el ingreso de las personas, los consumidores de menores ingresos tienden a preferir opciones más económicas; mientras que los de mayores ingresos muestran mayor interés por cervezas premium o importadas, esto representa tanto una oportunidad (segmentación del mercado) como un reto para las empresas.

En conclusión; los factores sociales influyen directamente en el sector cervecero, principalmente a través de los hábitos de consumo, las tendencias de salud y los cambios en las preferencias de los consumidores, aunque existen amenazas relacionadas con el consumo

responsable y el bienestar las oportunidad en innovación y segmentación permiten que el sector siga siendo dinámico y relevante en el país.

2.1.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos han tomado cada vez más relevancia en el sector cervecero en Colombia, ya que influyen tanto en la producción como en la forma en que las empresas se relacionan con los consumidores; en primer lugar, la tecnología ha permitido mejorar los procesos de producción; las grandes empresas del sector han creado sistemas más eficientes que optimizan el uso de materias primas, reducen costos y garantizan una calidad más constante en el producto; según Bavaria, la compañía ha incorporado innovación en sus plantas para hacer sus procesos más sostenibles y eficientes, esto representa una gran oportunidad, ya que, permite aumentar la productividad y ser más competitivos en el mercado.

Otro aspecto clave es el uso de tecnología en la distribución y logística, gracias a herramientas digitales, las empresas pueden manejar mejor sus cadenas de suministro, asegurando que el producto llegue de manera más rápida y eficiente a tiendas, supermercados y puntos de venta, esto es especialmente importante en un país como Colombia, donde la cobertura geográfica es un reto, este factor representa una oportunidad importante para mejorar la eficiencia operativa. Además, la tecnología ha transformado la forma en que las marcas se comunican con los consumidores, el uso de redes sociales, plataformas digitales y estrategias de marketing online ha permitido a las empresas posicionar sus productos de manera más directa; según Statista (2023), el uso de internet y redes sociales en Colombia ha crecido de manera

significativa, lo que facilita este tipo de estrategias, esto genera una oportunidad clara para fortalecer la relación con los clientes; también ha aumentado el uso del comercio electrónico y aplicaciones de entrega; lo que permite a los consumidores comprar cerveza desde sus hogares, esto se volvió especialmente relevante después de la pandemia, cambiando los hábitos de compra, este factor representa otra oportunidad, ya que abre nuevos canales de venta; sin embargo, no todo es positivo; ya que, la implementación de nuevas tecnologías puede representar una amenaza, especialmente por los altos costos de inversión que implica, no todas las empresas, especialmente las más pequeñas o cervecerías artesanales, tienen la capacidad de incorporar estas tecnologías al mismo ritmo que las grandes compañías, lo que puede generar desventajas competitivas.

En conclusión; los factores tecnológicos están impulsando cambios importantes en el sector cervecero en Colombia, mientras que la innovación en producción, distribución y marketing ofrece grandes oportunidades, también existen desafíos relacionados con los costos y la capacidad de adaptación de las empresas.

2.1.5 Factores medioambientales

Los factores medioambientales tienen un impacto muy importante en el sector cervecero, ya que la producción de cerveza depende directamente de recursos naturales como el agua y los cultivos agrícolas.

Uno de los aspectos más críticos es el uso del agua, dado que la cerveza requiere grandes cantidades de agua tanto para su producción como para los procesos de limpieza en las plantas, según reportes de sostenibilidad de Bavaria (2023), la gestión eficiente del agua es una prioridad para la industria, debido a su impacto ambiental y a la necesidad de reducir el consumo, esto representa una amenaza, ya que la escasez de agua o las restricciones ambientales pueden afectar la producción; además, el cambio climático también influye en el sector, la producción de insumos como la cebada depende de condiciones climáticas estables; según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2022), las variaciones en el clima pueden afectar los cultivos agrícolas, lo que impacta directamente la disponibilidad y el costo de las materias primas, esto representa otra amenaza importante para la industria.

Por otro lado, existe una creciente presión por parte de la sociedad y los consumidores hacia prácticas más sostenibles, hoy en día, las personas valoran más a las empresas que cuidan el medio ambiente, reducen emisiones y manejan adecuadamente sus residuos, esto ha llevado a las empresas del sector a implementar estrategias de sostenibilidad, como el uso de energías renovables, reducción de emisiones y empaques más ecológicos, este factor representa una oportunidad, ya que permite mejorar la imagen de marca y generar valor frente a los consumidores; también es importante mencionar la regulación ambiental, que cada vez es más estricta, en Colombia, las empresas deben cumplir con normas relacionadas con el uso del agua, manejo de residuos y emisiones, estas regulaciones buscan proteger el medio ambiente, pero también implican costos adicionales para las empresas, lo que representa una amenaza si no se gestionan adecuadamente.

Finalmente, el reciclaje y la economía circular han tomado relevancia en el sector, el uso de envases retornables y reciclables es una práctica común en la industria cervecera, lo que contribuye a reducir el impacto ambiental, esto representa una oportunidad, ya que permite optimizar recursos y responder a las expectativas del mercado. En conclusión, los factores medioambientales representan tanto retos como oportunidades para el sector cervecero en Colombia, mientras que el uso de recursos naturales y el cambio climático generan presión sobre la industria, la sostenibilidad se ha convertido en un elemento clave para la competitividad y la reputación de las empresas.

2.1.6 Factores legales

Los factores legales tienen un impacto directo en el sector cervecero en Colombia, ya que regulan aspectos clave como la producción, la comercialización, la publicidad y el consumo de bebidas alcohólicas.

Uno de los principales elementos legales es la regulación sobre la venta y consumo de alcohol, en Colombia, existen leyes que establecen la edad mínima para consumir bebidas alcohólicas, así como restricciones en horarios y lugares de venta, estas normas buscan proteger la salud pública y el orden social, de acuerdo con el Ministerio de Salud y Protección Social, estas regulaciones son fundamentales para el control del consumo, pero también pueden limitar las oportunidades de venta en ciertos contextos, esto representa una amenaza para el sector.

Otro aspecto importante es la regulación de la publicidad, las empresas cerveceras deben cumplir con normas que controlan cómo pueden promocionar sus productos, especialmente para evitar el consumo en menores de edad o mensajes engañosos, estas restricciones pueden limitar la creatividad en campañas de marketing y reducir el alcance de la publicidad, lo que representa otra amenaza; también es clave el tema de los impuestos desde el marco legal, la cerveza está regulada por leyes fiscales que establecen el IVA y el impuesto al consumo; según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, estos impuestos son obligatorios y hacen parte del marco legal que regula el sector, esto no solo impacta el precio del producto, sino también la rentabilidad de las empresas, convirtiéndose en un factor que puede afectar la competitividad; por otro lado, existen normas relacionadas con la producción y calidad del producto, las empresas deben cumplir con estándares sanitarios y de calidad para garantizar que la cerveza sea segura para el consumo, estas regulaciones son supervisadas por entidades como el INVIMA (aunque no siempre se menciona directamente en los trabajos, puedes incluirlo si quieres hacerlo más completo) este aspecto representa una oportunidad, ya que asegura la confianza del consumidor en los productos del sector. Además, el cumplimiento de normas laborales y ambientales también hace parte del marco legal que deben seguir las empresas cerveceras, esto incluye regulaciones sobre condiciones de trabajo, seguridad industrial y manejo de residuos, aunque esto implica costos, también contribuye a una operación más responsable y sostenible.

En conclusión, los factores legales son determinantes para el funcionamiento del sector cervecero en Colombia, aunque las regulaciones sobre consumo, publicidad e impuestos representan desafíos, también existen oportunidades relacionadas con la calidad del producto y la confianza del consumidor, esto obliga a las empresas a operar bajo un marco normativo estricto y en constante cambio.

2.2 Turbulencia del Entorno

2.2.1 Dinamismo / estancamiento

El sector cervecero en Colombia se distingue por tener un comportamiento dinámico; es decir, ha mostrado crecimiento en los últimos años, aunque no siempre en volumen, sí en valor.

Según datos de Euromonitor International (2023); el mercado de la cerveza en Colombia ha crecido de manera constante en términos de ingresos, este aumento no se debe únicamente a que las personas consuman más cantidad; sino a que están comprando productos de mayor valor, como cervezas premium y artesanales; por otro lado, el consumo per cápita se ha mantenido relativamente estable, de acuerdo con Statista (2023); el consumo de cerveza en Colombia está alrededor de 45 litros por persona al año; lo que muestra que el mercado no está creciendo fuertemente en volumen, pero sí se mantiene sólido. Esto indica que el sector no está detenido; sino que está evolucionando además, el comportamiento del sector también se ha visto influenciado por cambios económicos; según el DANE (2023), el aumento de la inflación ha afectado el consumo en algunos momentos, ya que, los hogares reducen gastos no esenciales, sin embargo, a pesar de estos efectos, la cerveza sigue siendo una de las bebidas más consumidas del país, lo que demuestra su resiliencia, otro punto relevante es la innovación dentro del sector, el aumento de nuevas categorías; como cervezas artesanales y productos diferenciados, ha generado

mayor movimiento en el mercado, esto hace que el sector no solo crezca, sino que adicionalmente cambie constantemente, lo que es una señal clara de dinamismo.

En resumen, el sector cervecero en Colombia no está estancado; sino que presenta un dinamismo moderado, el consumo se mantiene estable, pero el valor del mercado crece gracias a la innovación y a cambios en las preferencias de los consumidores.

Tabla 7
Evolución del sector cervecero en Colombia

Indicador	Comportamiento
Consumo per cápita	Estable (~45 litros/año)
Tamaño del mercado	En crecimiento (valor)
Innovación	Alta (premium y artesanal)
Impacto económico	Sensible a inflación
Estado del sector	Dinámico (crecimiento moderado)

Fuente: Elaboración propia con base en Euromonitor (2023), Statista (2023) y DANE (2023).

2.2.2 Incertidumbre

La incertidumbre en el sector cervecero en Colombia se refiere a todos aquellos factores que hacen difícil predecir qué va a pasar en el futuro, en este sector, la incertidumbre es moderada–alta, ya que depende de muchas variables externas que cambian constantemente.

Uno de los principales factores de incertidumbre es la inflación, según el DANE (2023), el aumento en los precios afecta directamente el poder de compra de las personas, esto hace que

el consumo de cerveza pueda variar, ya que muchos consumidores reducen gastos no esenciales en momentos de dificultad económica, esto genera una incertidumbre económica, porque las empresas no pueden prever con exactitud cómo será la demanda; otro factor importante es la carga tributaria, las decisiones del gobierno sobre impuestos pueden cambiar en cualquier momento, de acuerdo con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, los impuestos sobre bebidas alcohólicas son una fuente importante de ingresos para el país, pero también pueden modificarse a través de reformas tributarias, esto genera incertidumbre política y legal, ya que un cambio en impuestos puede afectar directamente los precios y el consumo.

También existe incertidumbre relacionada con los cambios en el comportamiento del consumidor, como se mencionó en el análisis social, hay una tendencia hacia estilos de vida más saludables, según la Organización Mundial de la Salud, el consumo de alcohol puede verse reducido en ciertos grupos de la población, esto hace que no sea totalmente claro cómo evolucionará la demanda en el futuro, generando incertidumbre social; además, el sector enfrenta incertidumbre por factores ambientales, el cambio climático puede afectar la disponibilidad y el costo de materias primas como la cebada, esto impacta directamente la producción, según la FAO, las condiciones climáticas afectan los cultivos agrícolas, lo que introduce variabilidad en los costos.

Finalmente, la tecnología también genera incertidumbre, aunque representa oportunidades, las empresas no siempre saben qué tan rápido deben adaptarse o qué tecnologías serán las más relevantes en el futuro, esto genera dudas estratégicas, especialmente para empresas pequeñas; en conclusión, la incertidumbre en el sector cervecero colombiano es el resultado de múltiples factores, económicos, políticos, sociales, ambientales y tecnológicos, esto obliga a las empresas a ser flexibles y adaptarse constantemente a los cambios del entorno

Tabla 8

Principales fuentes de incertidumbre del sector cervecero

Factor PESTEL	Fuente de incertidumbre	Impacto en el sector
Económico	Inflación	Cambios en el consumo
Político / Legal	Impuestos	Variación en precios
Social	Tendencias de salud	Posible reducción del consumo
Ambiental	Cambio climático	Aumento en costos
Tecnológico	Innovación	Necesidad de adaptación

Fuente: Elaboración propia con base en DANE (2023), Ministerio de Hacienda (2023), OMS (2022) y FAO (2022).

2.2.3 Complejidad

La complejidad del sector cervecero en Colombia se refiere a la cantidad de actores (stakeholders) que participan en el sector y a la forma en que se relacionan entre ellos, en este caso, el sector presenta una alta complejidad, ya que involucra múltiples actores con intereses diferentes y relaciones constantes.

En primer lugar, están las empresas productoras, donde destaca Bavaria, que lidera el mercado, estas empresas se encargan de la producción, distribución y comercialización de la cerveza, su relación con otros actores es directa y permanente; otro grupo clave son los proveedores, especialmente del sector agrícola, que suministran materias primas como cebada y otros insumos, según la FAO, el sector agrícola es fundamental para industrias como la cervecera, lo que muestra una relación de alta dependencia; también están los distribuidores y

puntos de venta, como tiendas, supermercados, bares y restaurantes, estos actores son esenciales porque permiten que el producto llegue al consumidor final, según datos del DANE, el comercio y los servicios tienen un papel clave en la economía, lo que incluye la venta de bebidas.

Por otro lado, el Estado es un actor fundamental, ya que regula el sector a través de impuestos, normas sanitarias y control del consumo, entidades como el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Ministerio de Salud y Protección Social influyen directamente en cómo operan las empresas; los consumidores también son un actor clave, ya que sus preferencias y hábitos determinan la demanda del producto, como se mencionó anteriormente, los cambios en tendencias de consumo afectan directamente al sector; además, en los últimos años han tomado fuerza nuevos actores como las cervecerías artesanales, que aumentan la competencia y hacen el mercado más diverso, esto incrementa la complejidad del sector, ya que hay más participantes y más tipos de productos; en términos de evolución, el sector ha pasado de ser dominado por pocos actores a tener una mayor diversidad de participantes y relaciones más complejas, hoy en día, las empresas no solo compiten entre sí, sino que también deben gestionar relaciones con el Estado, proveedores, distribuidores y consumidores.

En conclusión, el sector cervecero en Colombia presenta una alta complejidad, debido al número de actores involucrados y a la intensidad de sus relaciones, esto hace que las decisiones dentro del sector sean más difíciles, ya que cualquier cambio puede afectar a múltiples partes al mismo tiempo.

Tabla 9

Stakeholders del sector cervecero en Colombia

Stakeholder	Rol en el sector	Tipo de relación
Empresas (Bavaria, otras)	Producción y venta	Central
Proveedores	Suministro de insumos	Dependencia
Distribuidores	Comercialización	Intermediación
Estado	Regulación e impuestos	Control
Consumidores	Demanda	Influencia directa
Cervecerías artesanales	Competencia	Competitiva

Fuente: Elaboración propia con base en DANE (2023), FAO (2022) y análisis del sector.

2.2.4 Análisis final de la turbulencia

El sector cervecero en Colombia se encuentra en un entorno de turbulencia moderada / alta; ya que combina dinamismo, incertidumbre y complejidad de manera simultánea.

En primer lugar; el sector presenta dinamismo, debido a que ha mostrado crecimiento en los últimos años, especialmente en valor, según Euromonitor International (2023), el mercado ha crecido impulsado por la premiumización y la innovación en productos; aunque el consumo en volumen se mantiene relativamente estable, el sector sigue evolucionando, lo que indica que no está estancado; sin embargo, este dinamismo se da en un contexto de alta incertidumbre. Factores como la inflación, los cambios en impuestos y las nuevas tendencias de consumo hacen que sea difícil predecir el comportamiento futuro del mercado, de acuerdo con el DANE (2023); el aumento en el costo de vida afecta directamente el consumo, mientras que decisiones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público pueden cambiar las condiciones del sector; esto obliga a las empresas a adaptarse constantemente a esto se suma una alta complejidad, ya que el sector involucra múltiples actores como; empresas, proveedores, distribuidores, el Estado y los consumidores, además, la entrada de nuevos competidores, como las cervecerías artesanales, ha hecho que el mercado sea más variados y competitivos, esta cantidad de relaciones hace que cualquier cambio tenga efectos en toda la cadena.

Al integrar estas tres dimensiones; se puede concluir que el sector cervecero en Colombia opera en un entorno donde hay oportunidades de crecimiento, pero también múltiples riesgos y desafíos, el dinamismo permite que el sector siga siendo atractivo, pero la incertidumbre y la complejidad hacen que la toma de decisiones sea más difícil; en este contexto, empresas como Bavaria deben ser altamente adaptables, anticiparse a los cambios del entorno y fortalecer su capacidad de respuesta frente a factores externos.

En conclusión; la turbulencia del sector es moderada/alta, ya que, combina crecimiento con incertidumbre y una alta interacción entre actores, esto lo convierte en un sector dinámico, pero exigente en términos estratégicos.

3. Entorno Específico

Figura 1

Stakeholders del sector cervecero en Colombia

Empresa	Historia (hitos clave)	Modelo de negocio	Productos principales	Mercado geográfico	Clientes principales	Canales de distribución
Bavaria	Fundada en 1889. Es la empresa líder del sector en Colombia. En 2005 fue adquirida por SABMiller y luego pasó a hacer parte de AB InBev (uno de los grupos cerveceros más grandes del mundo). Ha consolidado su liderazgo con marcas tradicionales y fuerte distribución nacional.	Producción y comercialización masiva de cerveza. Enfoque en volumen alto y presencia en todos los segmentos (económico, estándar y premium).	Águila, Poker, Club Colombia, Pilsen, Corona (distribución), entre otras.	Presencia en todo Colombia (urbano y rural).	Consumidor masivo (adultos), desde segmentos de bajos hasta altos ingresos.	Tiendas de barrio, supermercados, bares, restaurantes, eventos y plataformas digitales.
Central Cervecera de Colombia	Creada en 2016 como alianza entre Postobón y Heineken. Es un jugador relativamente nuevo en el mercado colombiano. Ha crecido rápidamente con marcas internacionales y fuerte inversión.	Producción y comercialización con enfoque en competir directamente con Bavaria. Estrategia basada en marcas globales y posicionamiento moderno.	Heineken, Andina, Sol, Tecate.	Principalmente ciudades principales y mercados urbanos.	Consumidores jóvenes y adultos que buscan marcas internacionales y premium.	Supermercados, bares, restaurantes, tiendas y canales modernos.
Cervecería Unión S.A.	Empresa tradicional que hace parte del grupo Bavaria. Ha sido clave en la producción y desarrollo de marcas reconocidas en el país. Su operación está integrada dentro de la estructura de Bavaria.	Producción dentro del grupo Bavaria. Apoya la fabricación y desarrollo de marcas del portafolio principal.	Marcas del portafolio Bavaria (principalmente producción).	Nacional, como parte del sistema Bavaria.	Mismos clientes del grupo Bavaria.	Misma red de distribución de Bavaria.
Cervecería del Valle S.A.	También hace parte del grupo Bavaria. Se enfoca en la producción desde una perspectiva más regional, apoyando la operación industrial del grupo.	Producción industrial dentro del grupo Bavaria. No compete directamente como marca independiente.	Producción de marcas del portafolio Bavaria.	Enfoque regional dentro de Colombia.	Consumidores del portafolio Bavaria.	Distribución a través del sistema Bavaria.

Fuente: Elaboración propia con base en información corporativa de Bavaria, Central Cervecera de Colombia y reportes del sector (2023).

El sector escogido para el desarrollo de este análisis es el sector cervecero en Colombia, dirigido a empresas que producen y comercializan cerveza a nivel nacional. Como muestra la tabla 10, para este estudio se escogieron cuatro empresas: Bavaria, Central Cervecera de Colombia, Cervecería Unión S.A. y Cervecería del Valle S.A., a pesar de que algunas de estas empresas hacen parte del mismo grupo empresarial, se incluyen en el análisis debido a que operan con diferentes marcas, portafolios y estrategias dentro del mercado; el objetivo de este

comparativo es analizar sus características principales para identificar similitudes y diferencias en su forma de operar, y así determinar si compiten directamente en el mercado o si atienden segmentos distintos.

El análisis comparativo permite ver que no todas las empresas incluidas compiten directamente entre sí, ya que si bien Bavaria y Central Cervecera de Colombia sí compiten de manera directa en el mercado, las empresas Cervecería Unión S.A. y Cervecería del Valle S.A. hacen parte de la estructura productiva de Bavaria, por lo que su rol es más operativo que competitivo y justo esto evidencia que el sector cervecero en Colombia tiene una alta concentración, donde pocos actores lideran el mercado, pero con una estructura interna compleja que incluye diferentes unidades de producción.

4. Análisis de hacinamiento cuantitativo y cualitativo

Este análisis busca entender algo muy importante dentro del sector cervecero colombiano, qué tan juntas o separadas están las empresas cuando compiten; en palabras más simples, lo que se quiere ver es si todas las empresas están peleando en el mismo nivel (muy similares entre sí), o si por el contrario hay unas que están mucho mejor que otras; cuando muchas empresas tienen resultados muy parecidos, se dice que hay hacinamiento, porque todas están “amontonadas” en el mismo nivel competitivo, pero cuando hay diferencias claras entre ellas, significa que el sector está más organizado y no todas compiten igual.

Para hacer este análisis, se utilizaron dos tipos de información; indicadores financieros, como: EBITDA (qué tan eficiente es la empresa operando) y ROE (qué tan rentable es para los dueños o accionistas)

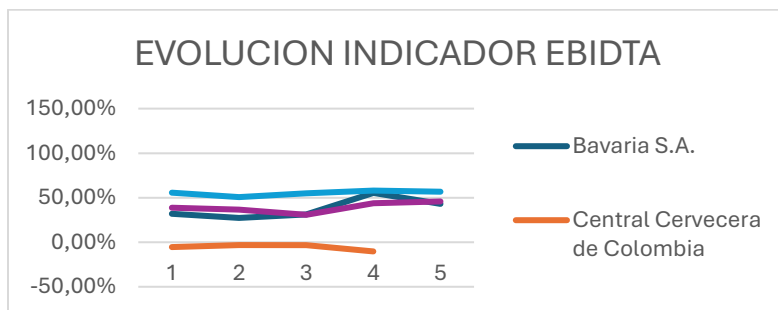
Factores estratégicos, como: Marca, distribución, costos, capacidad productiva e innovación

Todo esto se analizó para las siguientes empresas:

- Bavaria
- Central Cervecera de Colombia
- Cervecería Unión S.A.
- Cervecería del Valle S.A.

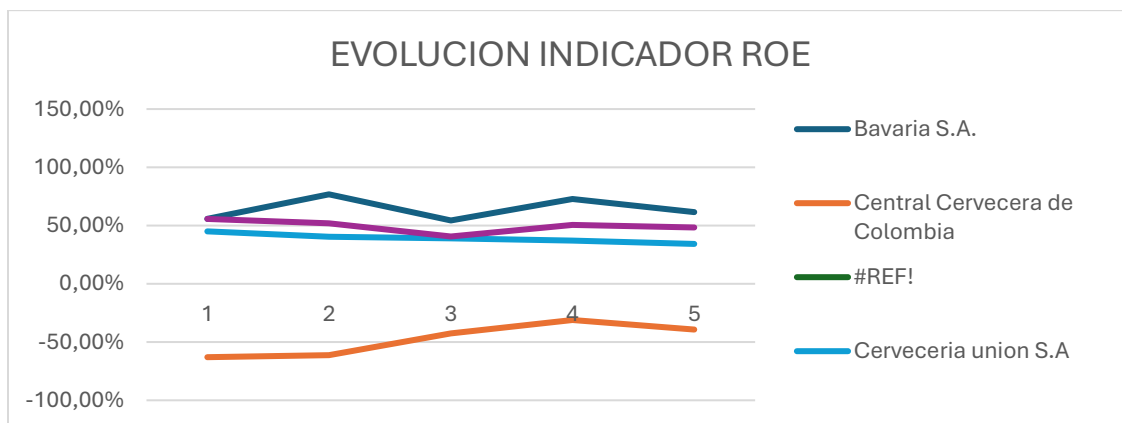
4.1 Indicador cuantitativo de comparación

Figura 2
Evolución indicador EBIDTA



Fuente: Elaboración propia

Figura 3
Evolución indicador ROE



Fuente: Elaboración propia

Al analizar el EBITDA, que básicamente muestra qué tan bien le va a una empresa en su operación diaria, se pueden ver diferencias muy claras entre las empresas; por un lado, Cervecería Unión se destaca bastante, ya que mantiene los valores más altos durante todos los años analizados, moviéndose aproximadamente entre el 50% y el 58% esto significa que es una empresa muy eficiente operando, es decir, logra generar buenos resultados con sus recursos; por

otro lado, Bavaria también tiene un buen desempeño, pero más estable. No tiene valores tan altos como Unión, pero se mantiene sólida, sin embargo, se nota una pequeña caída en los últimos años, lo que puede indicar algunos retos recientes; en contraste, Central Cervecera de Colombia presenta una situación muy diferente; todos sus valores son negativos durante el periodo analizado, lo que indica que la empresa no está logrando generar ganancias en su operación. En otras palabras, aún no ha logrado estabilizarse dentro del mercado; por su parte, Cervecería del Valle tiene un comportamiento intermedio; sus valores son positivos, lo cual es bueno, pero no alcanza los niveles de los líderes del sector.

Ahora, al mirar el ROE, que mide qué tan rentable es la empresa para sus accionistas, se refuerza esta misma idea:

Bavaria muestra picos altos, especialmente en algunos años como 2023, lo que indica que logra generar muy buenos retornos para quienes invierten en ella.

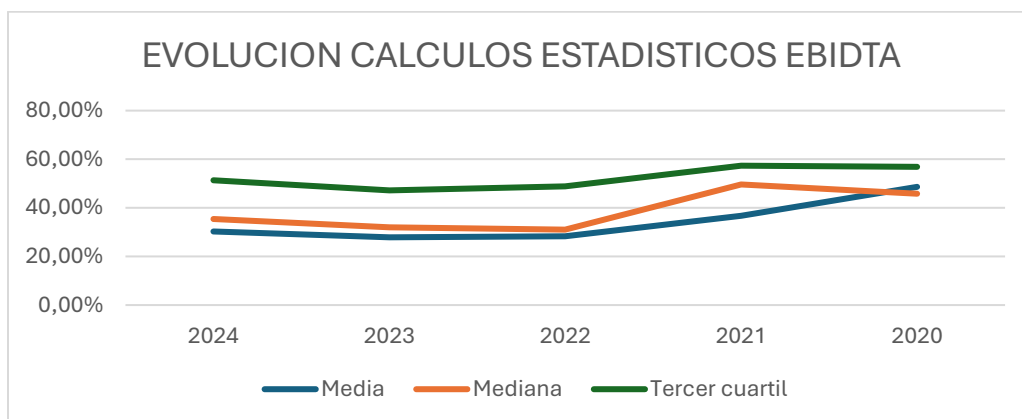
Cervecería Unión y Cervecería del Valle tienen comportamientos más estables.

Central Cervecera, nuevamente, presenta resultados negativos, confirmando que tiene problemas estructurales.

En conclusión, estos indicadores muestran algo muy claro, las empresas no están en el mismo nivel, lo que significa que no hay un hacinamiento fuerte en el sector.

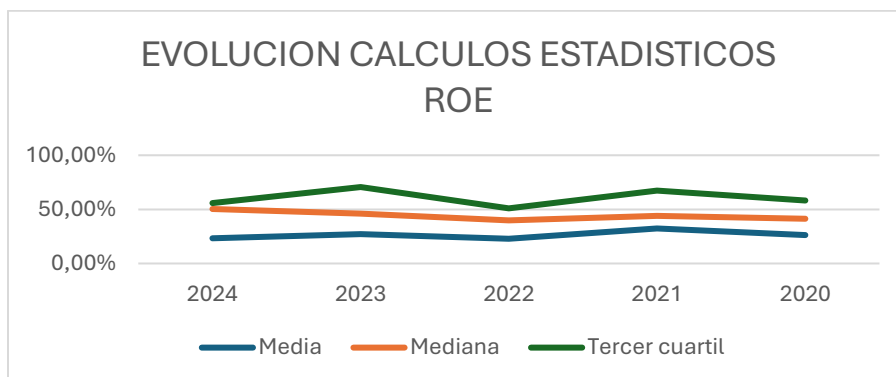
4.2 Cálculos estadísticos

Figura 4
Evolución cálculos estadísticos EBIDTA



Fuente: Elaboración propia

Figura 5
Evolución cálculos estadísticos ROE



Fuente: Elaboración propia

Los cálculos estadísticos ayudan a ver el comportamiento general del sector, no solo de cada empresa individualmente.

Primero, al observar la media (promedio) del EBITDA, se nota que ha venido bajando con el tiempo; en 2020 estaba cerca del 48,63%, pero para 2024 baja aproximadamente a

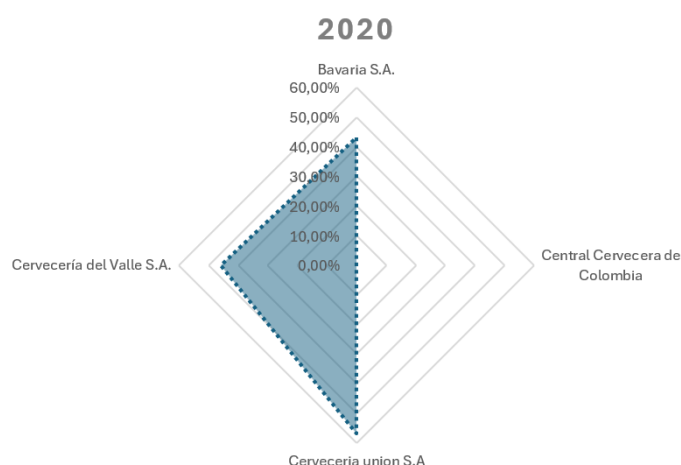
30,27%, esto quiere decir que, en general, el sector ha perdido algo de rentabilidad promedio, sin embargo, cuando se mira el tercer cuartil (es decir, las empresas que están en el grupo de mejor desempeño), los valores siguen siendo altos, manteniéndose por encima del 50% en la mayoría de los años; esto es muy importante porque muestra que, aunque el promedio baja, las empresas más fuertes siguen siendo muy fuertes, además, la diferencia entre el tercer cuartil y la media cada vez es más grande y esto significa que las empresas líderes se están alejando cada vez más del resto y la brecha entre empresas está creciendo

En conclusión, el sector no es uniforme ni parejo; hay una separación clara entre empresas fuertes y débiles, lo que reduce el nivel de hacinamiento.

4.3 Gráficos radiales y de líneas

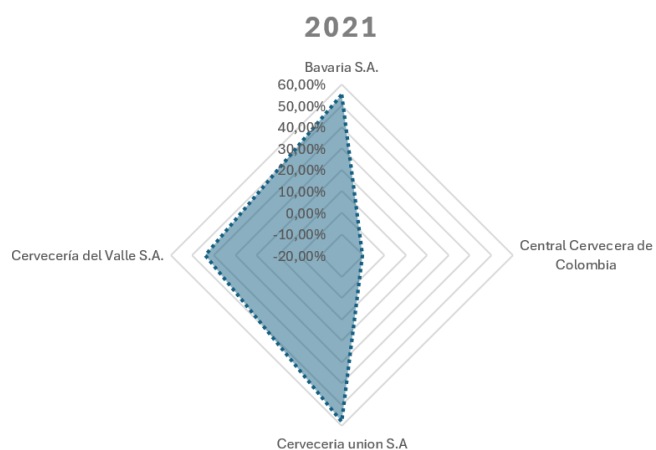
4.3.1 Gráficos radiales EBIDTA

Figura 6
EBIDTA 2020



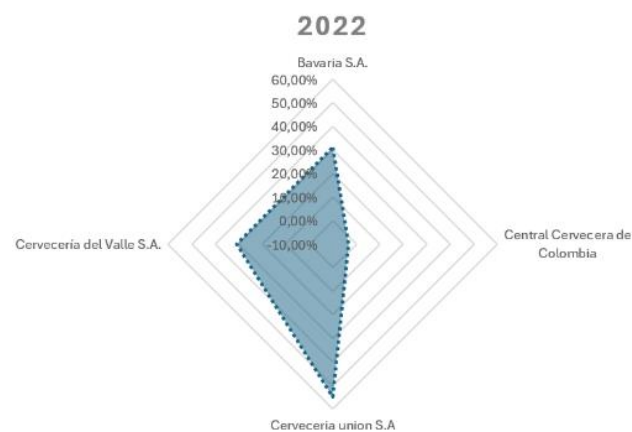
Fuente: Elaboración propia

Figura 7
EBIDTA 2021



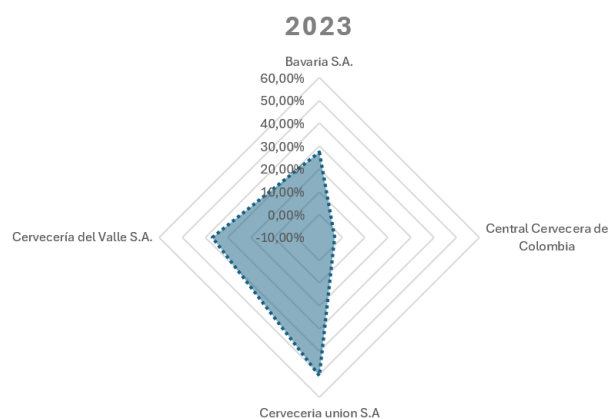
Fuente: Elaboración propia

Figura 8
EBIDTA 2022



Fuente: Elaboración propia

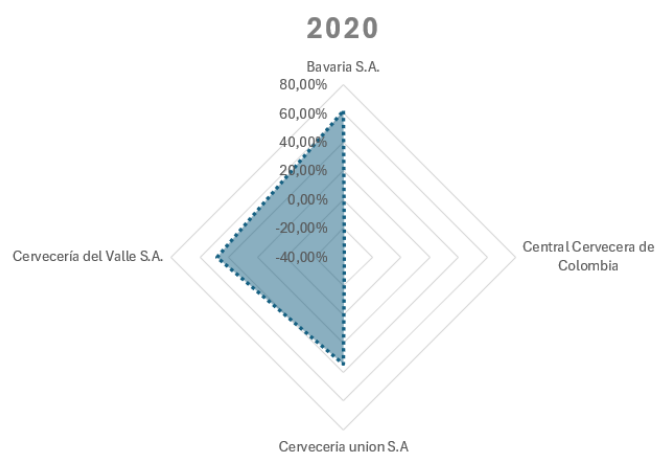
Figura 9
EBIDTA 2023



Fuente: Elaboración propia

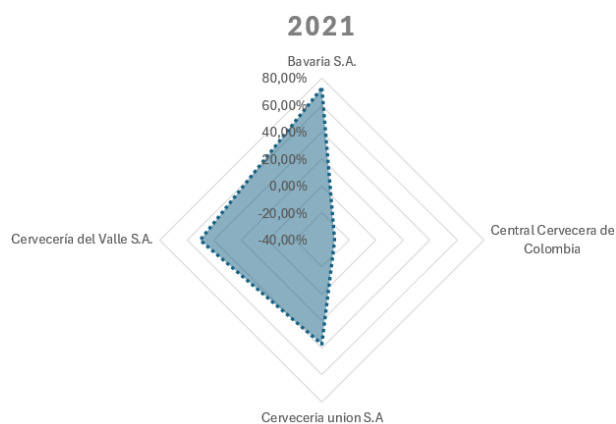
4.3.1 Gráficos radiales ROE

Figura 10
ROE 2020



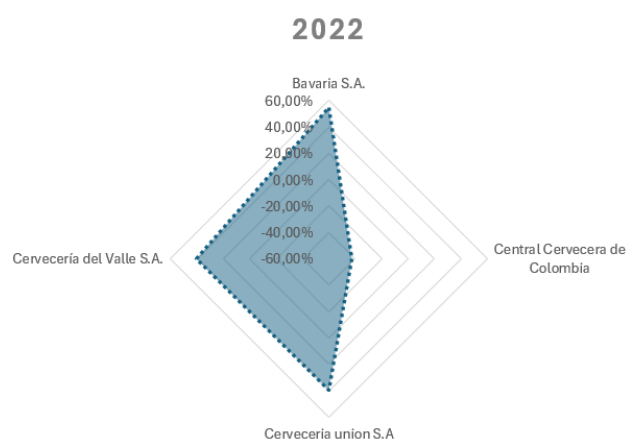
Fuente: Elaboración propia

Figura 11
ROE 2021



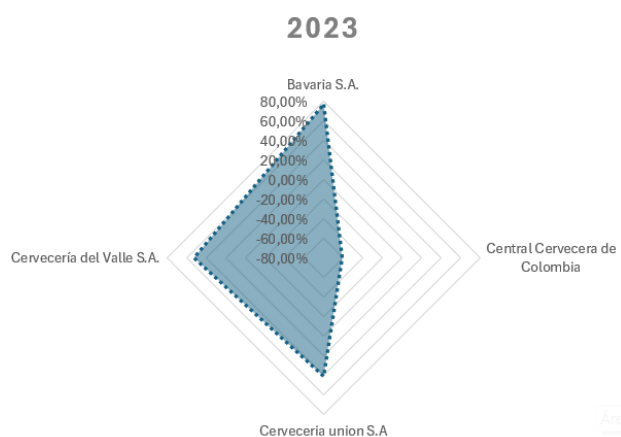
Fuente: Elaboración propia

Figura 12
ROE 2022



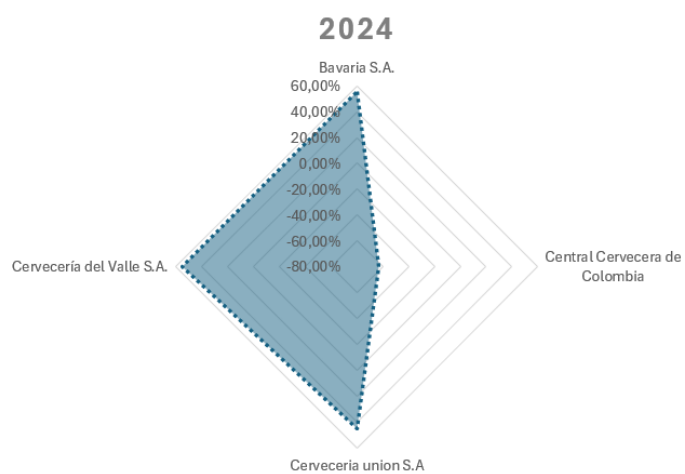
Fuente: Elaboración propia

Figura 13
ROE 2023



Fuente: Elaboración propia

Figura 14
ROE 2024



Los gráficos radiales permiten ver de forma muy visual cómo está posicionada cada empresa frente a las otras en cada año.

Al analizarlos, se observa que, Cervecería Unión y Bavaria aparecen constantemente en las posiciones más altas y esto confirma que son las empresas líderes del sector. Por otro lado, Cervecería del Valle se mantiene en una posición media y no está mal, pero tampoco logra alcanzar a los líderes y finalmente Central Cervecera aparece muy por debajo en todos los años y esto muestra que su situación no mejora significativamente

Además, los gráficos de líneas permiten ver cómo evoluciona cada empresa en el tiempo, y aquí también se nota algo importante, las tendencias son diferentes para cada empresa, es decir, no todas crecen, caen o se comportan igual; en conjunto, estos gráficos muestran que **no hay un “grupo compacto” de empresas iguales**, sino que hay diferencias claras.

4.4 Zonas de desempeño

Figura 15
EBIDTA

	2024	2023	2022	2021	2020
Desempeño Superior	Cerveceria Union S.A	Cerveceria Union S.A	Cerveceria Union S.A	Cerveceria Union S.A	Cerveceria Union S.A
Desempeño Medio	Cerveceria del valle S.A	Cerveceria del valle S.A	Bavaria S.A	Bavaria S.A	-
Morbilidad	Bavaria S.A	-	Cerveceria del Valle S.A	Cerveceria del valle S.A	Cerveceria del Valle S.A
Perdurabilidad Comprometida		Bavaria S.A			Bavaria S.A
Estado Tanatico	Central Cervecera de Colombia	Central Cervecera de Colombia	Central Cervecera de Colombia	Central Cervecera de Colombia	-

Fuente: Elaboración propia

Figura 16
ROE

	2024	2023	2022	2021	2020
Desempeño Superior	Cervecería del Valle S.A	Bavaria S.A	Bavaria S.A	Bavaria S.A	Bavaria S.A
Desempeño Medio	Bavaria S.A	Cervecería del Valle S.A	Cervecería del Valle S.A	Cervecería del Valle S.A	Cervecería del Valle S.A
Morbilidad	Cerceria Union S.A	Cerceria Union S.A	Cerceria Union S.A	Cerceria Union S.A	Cerceria Union S.A
Perdurabilidad Comprometida	-	-	-	-	-
Estado Tanático	Central Cervecera de Colombia	Central Cervecera de Colombia	Central Cervecera de Colombia	Central Cervecera de Colombia	Central Cervecera de Colombia

Fuente: Elaboración propia

El análisis por zonas de desempeño permite clasificar a las empresas según su nivel competitivo, en la zona de desempeño superior se ubican principalmente Cervecería Unión y Bavaria, lo que confirma su liderazgo dentro del sector, en la zona media aparece Cervecería del Valle, con un desempeño estable pero sin alcanzar los niveles más altos, finalmente, Central Cervecera de Colombia se encuentra en estado crítico durante todos los años analizados, lo que evidencia que no compite en igualdad de condiciones frente a las demás empresas; esto confirma que existe una estructura jerárquica clara dentro del sector.

El hacinamiento cualitativo es una herramienta de análisis que permite identificar el grado de convergencia estratégica existente en un sector, entendida como la tendencia de las empresas a adoptar conductas, decisiones y enfoques estratégicos similares como resultado de procesos de imitación. Ello ocurre cuando los competidores empiezan a parecerse en variables clave: precio, características del producto, canales de distribución, mecanismos de promoción, publicidad, necesidades a satisfacer, con lo cual se reducen significativamente los niveles de diferenciación. Para realizar este análisis se evalúan las variables estratégicas de las empresas con el objetivo de determinar el nivel de imitación entre las empresas, posteriormente se establece el grado de confluencia estratégica y finalmente se define el nivel de hacinamiento del sector. Este proceso permite entender por qué se produce la homogeneización competitiva y cuáles son sus efectos, como el incremento de la rivalidad, la erosión de la rentabilidad y la dificultad para mantener ventajas competitivas en el tiempo. En este sentido, el análisis de hacinamiento cualitativo es fundamental para identificar oportunidades de diferenciación y evitar

caer en dinámicas estratégicas que limiten la perdurabilidad empresarial (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008).

Dentro de este marco, el análisis de hacinamiento competitivo emerge como una herramienta clave para descifrar la verdadera estructura del sector, posibilitando la identificación del nivel de concentración estratégica entre los competidores, poniendo de relieve las tendencias de similitud y descubriendo vacíos o áreas poco explotadas. El presente análisis se lleva a cabo con el objetivo de diagnosticar el nivel de saturación del sector en estudio, evaluar la dinámica de competencia existente y, a partir de ello, proponer alternativas estratégicas orientadas a facilitar la diferenciación y la generación de valor. De esta forma, no sólo se pretende describir el entorno competitivo, sino también aportar insumos orientados a la toma de decisiones que permitan construir ventajas competitivas más claras y sostenibles.

4.5 Factores Clave del Sector en la Actualidad

Factor 1: Distribución

Este factor se refiere a la capacidad de las empresas cerveceras para hacer llegar sus productos al consumidor final a través de los distintos canales de venta disponibles en el territorio nacional. Incluye la presencia en el canal tradicional (tiendas de barrio o "tenderos"), en supermercados e hipermercados, discounters como D1 y Ara, aplicaciones de entrega rápida como Rappi Turbo y TaDa, y el canal on-trade (bares, restaurantes y estaderos). También abarca la profundidad de cobertura geográfica, la frecuencia de abastecimiento, la capacidad logística de frío, el manejo de formatos y tamaños diferenciados por canal, y la producción de etiquetas privadas para cadenas específicas. Una red de distribución sólida y diversificada no solo

garantiza disponibilidad del producto en el momento y lugar de consumo, sino que también actúa como barrera de entrada frente a competidores con menor músculo logístico. Euromonitor en su reporte “International Alcoholic Drinks in Colombia (2025)” resalta la importancia del análisis de canales de distribución y su evolución reciente como fuente de diferenciación en el mercado de cervezas.

Factor 2: Precio

Este factor se refiere a la estrategia de fijación y gestión de precios que las empresas cerveceras implementan para posicionarse competitivamente en los distintos segmentos del mercado, mantener o ampliar su participación de volumen y responder a las condiciones económicas del consumidor colombiano. Incluye la definición de bandas de precio por categoría (premium, precio medio y economía), las decisiones de ajuste ante presiones inflacionarias, la relación precio-tamaño de envase, y las promociones y descuentos en punto de venta como herramienta de activación comercial.

En el contexto colombiano, el precio es quizás el factor de mayor sensibilidad para el consumidor en el período reciente, los consumidores han migrado consistentemente hacia marcas de menor precio dentro de la misma categoría. Euromonitor (2025)

El precio también está estructuralmente condicionado por la carga impositiva del sector: dado que uno de los componentes del impuesto al consumo en Colombia es específico por grado de alcohol, las cervezas de menor graduación tienen una ventaja tributaria natural que les permite competir a precios más bajos sin comprometer márgenes de la misma manera que las cervezas estándar. Esto explica en parte el crecimiento de formatos como Cola y Pola y Andina Refajo.

Factor 3: Marca y marketing

Este factor engloba el conjunto de estrategias y acciones comunicativas que las empresas cerveceras despliegan para construir identidad de marca, generar preferencia del consumidor y posicionarse en segmentos específicos del mercado. Incluye la publicidad en medios tradicionales y digitales, el patrocinio de eventos deportivos y culturales, las activaciones en puntos de venta, la gestión de redes sociales y plataformas como TikTok e Instagram, y la creación de experiencias de marca que van más allá del producto. En Colombia, este factor está regulado por la Ley 30 de 1986 y la Ley 124 de 1994, que obligan a incluir advertencias sanitarias en toda comunicación, y por la Circular 001 de 2006, que restringe la publicidad directa en televisión.

La marca en este mercado es clave para la decisión de compra del consumidor ya que esta refleja el reconocimiento y opinión que tienen las personas sobre el producto. En la práctica, marcas como Bavaria han desarrollado estrategias experienciales (Destino Oculto para Corona, Gimnasio Poker) que vinculan el consumo de cerveza con momentos culturales y deportivos auténticos.

Factor 4: Capacidad de producción

Este factor se refiere al volumen máximo de producción alcanzable por las empresas del sector con su infraestructura instalada y su capacidad de respuesta ante variaciones en la demanda; incluye número y capacidad de plantas de producción, tecnología de elaboración y envasado; sistemas de control de calidad, gestión de la cadena de frío y manejo de múltiples formatos y referencias simultáneamente. En Colombia, este factor está altamente concentrado: Bavaria SA, propiedad de Anheuser-Busch InBev; controla el 92,6 % del volumen del mercado

total de cerveza, lo cual le da una capacidad productiva muy por encima de la de cualquier competidor. Esta ventaja le permite atender al mismo tiempo segmentos premium (Club Colombia, Corona, Stella Artois), segmentos de precio medio (Águila, Poker) y segmentos de valor (Costeña, Bacana), y responder rápidamente a picos de demanda asociados a eventos como el Mundial de Fútbol 2026. La capacidad productiva define también la posibilidad de lanzar nuevos tamaños de envase, variedades o colores, y de escalar rápidamente una innovación si el mercado responde favorablemente.

En un mercado donde las ventas totales en volumen de cerveza crecieron un 2.9% en 2024 hasta alcanzar 3.0 mil millones de litros, y se proyecta que las ventas totales en volumen aumenten a una tasa de crecimiento anual compuesta del 3% durante el período de previsión hasta alcanzar 3.5 mil millones de litros la capacidad productiva toma vital importancia.

Euromonitor (2025)

Factor 5: Innovación de producto

Este factor incluye la capacidad de las empresas para desarrollar y lanzar al mercado nuevas propuestas que amplíen las oportunidades de consumo, atraigan a nuevos tipos de consumidores o satisfagan las tendencias de salud, sabor y conveniencia. Diversificación de tamaños (desde los 175ml de Costeñita hasta los 473ml de Club Colombia), desarrollo de cervezas de baja graduación (3.4% ABV) y sin alcohol (Águila 0.0, Heineken 0.0, Corona Cero), lanzamiento de lagers saborizadas o mixtas con bajos contenidos alcohólicos como Cola y Pola y Andina Refajo (2% ABV), exploración de envases retornables como estrategia de precio y sostenibilidad, son algunas formas muy concretas en que la innovación ha tomado forma el sector cervecero colombiano.

Euromonitor documenta con detalle las tendencias que impulsan la innovación de variedades en el mercado colombiano: la cerveza de bajo contenido alcohólico es más popular y se anticipa que crecerá en Colombia, con una graduación alcohólica del 3.4% en comparación con el promedio del 4%. Euromonitor (2025)

Sin embargo, el informe de Euromonitor advierte que la cerveza sin alcohol no ha ganado tracción real en Colombia, ya que los consumidores prefieren bebidas con algo de contenido alcohólico antes que la abstinencia completa, lo que marca un límite claro para ciertos tipos de innovación.

4.6 Matriz de Ponderación de los Factores

Figura 17

Matriz de Ponderación de los Factores

Matriz de impacto factores							
Factor	Distribución	Precio	Marca y marketing	Capacidad productiva	Innovación producto	TOTAL	%
Distribución	X	1	1	1	1	4	25,00%
Precio	1	X	1	1	1	4	25,00%
Marca y marketing	1	1	X	0	1	3	18,75%
Capacidad productiva	0	1	0	X	1	2	12,50%
Innovación producto	1	0	1	1	X	3	18,75%
						16	100%

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz de impacto cruzado de factores permite identificar la forma como se relacionan entre sí los seis factores claves que determinan la dinámica competitiva del sector de la cerveza en Colombia, estableciendo el nivel de influencia que cada uno de ellos tiene sobre los demás. En la tabla se puede ver que a cada cruce entre filas y columnas se le ha asignado un valor (1, 0 o “X” cuando se trata de la misma variable). El número 1 significa que hay una relación de influencia directa entre dos factores, mientras que el 0 significa que no hay una relación significativa entre ellos. Así, distribución y precio inciden en prácticamente todos los

demás factores, lo que permite interpretar que la capacidad de llegar al consumidor en el canal adecuado y al precio correcto influye de forma transversal en la construcción de marca, la viabilidad de la innovación, la escala productiva y el cumplimiento del entorno regulatorio. Finalmente, la columna “total” representa la incidencia acumulada que genera cada factor en el sistema, y el porcentaje refleja su peso relativo con respecto a las variables analizadas. De esta manera, la distribución y el precio surgen como los elementos más relevantes a nivel estratégico en el sector, lo cual concuerda con lo que se ha visto en el mercado colombiano, donde el éxito de las marcas se ha debido, precisamente, a una combinación de precios agresivos y de penetración masiva en el canal tradicional. Por el contrario, la innovación de producto y la regulación e institucional presentan menor conectividad relativa con el resto de factores, actuando más como condicionantes del entorno que como motores directos de la competitividad del sector. Esta matriz conjunta permite priorizar los factores más estratégicos para comprender el hacinamiento cualitativo del sector cervecero colombiano y orientar la búsqueda de espacios de diferenciación que escapen de la convergencia estratégica predominante.

4.7 Tabla de Convergencia y Análisis

Factor 1: Distribución

Variable 1: Cobertura de mercado nacional

Evalúa el alcance geográfico que tiene la empresa cervecera para llevar sus productos a los distintos departamentos; municipios y zonas del territorio colombiano; tanto en áreas urbanas como rurales y periféricas; incluye la presencia activa en regiones de alta densidad poblacional como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla; así, como la penetración en mercados secundarios y

terciarios donde la competencia es menor pero el potencial de consumo es relevante; una mayor cobertura nacional implica una red comercial y de transporte suficientemente robusta para garantizar disponibilidad del producto en cualquier punto del país con frecuencia y consistencia.

Estándar: Presencia comercial activa y abastecimiento regular en los 32 departamentos del país; con cobertura en municipios de más de 10.000 habitantes y capacidad de respuesta en menos de 72 horas ante quiebres de inventario en los principales centros urbanos.

Variable 2: Red de logística y distribución

Mide la infraestructura física y operativa con la que cuenta la empresa para movilizar sus productos desde las plantas de producción hasta los puntos de venta finales; comprende la cantidad y ubicación estratégica de centros de distribución y bodegas regionales, la flota de transporte propia o tercerizada; los sistemas de gestión de inventario y trazabilidad, la capacidad de manejo de cadena de frío donde se requiera, y la eficiencia en los tiempos de entrega y frecuencia de visita a los clientes; una red logística sólida reduce costos de distribución, minimiza quiebres de stock y garantiza frescura del producto en el punto de venta.

A pesar de cierta desaceleración en su crecimiento, los pequeños supermercados locales siguen siendo el canal de distribución más grande para las bebidas alcohólicas, gracias a su arraigada tradición y presencia a nivel nacional, así como a la relevancia de la cerveza y los licores en ese canal. Esto justifica la variable de presencia en puntos de venta, pues el dominio del canal tradicional es un factor diferenciador crítico entre competidores. Euromonitor (2025)

Estándar: Contar con al menos un centro de distribución en cada una de las cinco regiones principales del país (Andina, Caribe, Pacífico, Orinoquía y Amazonía), flota suficiente para garantizar frecuencia mínima de visita semanal a clientes del canal tradicional en áreas urbanas, y sistemas de trazabilidad en tiempo real para el seguimiento de pedidos.

Variable 3: Presencia en puntos de venta

Evalúa la visibilidad y disponibilidad efectiva de los productos de la empresa en los distintos canales de comercialización, incluyendo el canal tradicional (tiendas de barrio o tenderos), supermercados e hipermercados, discounters (D1, Ara, Justo y Bueno), tiendas de conveniencia, establecimientos de consumo on-trade (bares, restaurantes, estaderos) y plataformas de comercio electrónico y aplicaciones de entrega rápida como Rappi y TaDa. Incluye también indicadores como la participación en espacios de exhibición preferencial, la disponibilidad de material publicitario en punto de venta (frigoríficos, cenefas, avisos) y la profundidad del portafolio disponible por canal.

Aunque el comercio electrónico representa una pequeña parte de las ventas totales, sigue siendo un canal convincente para la distribución de bebidas alcohólicas, y aplicaciones de entrega como Rappi Turbo, que promete entregas en tan solo quince minutos, y TaDa, con entregas en treinta minutos, contribuyen significativamente al crecimiento del comercio electrónico para bebidas alcohólicas. Euromonitor (2025)

Estándar: Presencia en más del 80% de los puntos de venta del canal tradicional en zonas urbanas, disponibilidad en todas las cadenas de supermercados e hipermercados de cobertura nacional, presencia activa en al menos dos plataformas de entrega a domicilio, y portafolio mínimo de tres referencias disponibles por punto de venta en el canal moderno.

Factor 1: Distribución

Figura 18
Factor Distribución

Factores			Empresas			
Factores	Peso	Variable	Bavaria SA	Central Cervecera de Colombia	Cerveceria Union	Cerveceria del Valle
Distribucion	25,00%	Cobertura de mercado nacional	1	3	2	3
		Red de logistica y distribucion	1	3	2	3
		Presencia en puntos de venta	1	3	2	3
		Sumatoria	3	9	6	9
		Calificacion	0,75	2,25	1,50	2,25

Fuente. Elaboración propia

Bavaria SA: En cobertura de mercado nacional, Bavaria obtiene una calificación de 1 porque como subsidiaria de Anheuser-Busch InBev opera a escala nacional con presencia en los 32 departamentos del país, abasteciendo desde grandes capitales hasta municipios pequeños con una red comercial sin comparación en el sector. Su portafolio de marcas (Águila, Poker, Costeña, Club Colombia, Corona, entre otras) garantiza disponibilidad en prácticamente cualquier punto del territorio colombiano. En red de logística y distribución también obtiene 1, dado que cuenta con múltiples plantas de producción ubicadas estratégicamente en el país, una flota propia de distribución de gran escala, centros de distribución regionales y sistemas avanzados de gestión de inventario que le permiten responder con rapidez ante cualquier quiebre de stock. Su operación logística incluye además la app TaDa para entregas directas al consumidor, reforzando la última milla. En presencia en puntos de venta igualmente obtiene 1, pues Bavaria domina el canal tradicional con una cobertura superior al 90% de las tiendas de barrio en zonas urbanas, tiene presencia exclusiva en frigoríficos en miles de establecimientos, ha penetrado con éxito el canal

discounter con etiquetas privadas como Bahia (D1) y Azteca (Ara), y mantiene presencia activa en todas las plataformas de entrega rápida del mercado.

Central Cervecera de Colombia: En cobertura de mercado nacional obtiene una calificación de 3 porque, si bien Central Cervecera tiene presencia relevante en las principales ciudades del país con marcas como Heineken, Andina y Tecate, su cobertura geográfica es significativamente menor a la de Bavaria y no alcanza de manera consistente los mercados secundarios y terciarios donde el canal tradicional es predominante. Su distribución se concentra principalmente en áreas urbanas y en el canal moderno. En red de logística y distribución igualmente obtiene 3, ya que su infraestructura logística, aunque funcional para atender los mercados donde opera, no tiene la escala ni la capilaridad necesaria para garantizar los estándares de frecuencia y cobertura regional definidos, dependiendo en mayor medida de terceros para la distribución en zonas fuera de sus mercados principales. En presencia en puntos de venta también obtiene 3, pues, aunque sus marcas tienen buena visibilidad en el canal moderno (supermercados e hipermercados) y en el segmento on-trade de establecimientos de mayor categoría, su penetración en el canal tradicional es notablemente inferior a la de Bavaria, lo que limita su acceso al mayor volumen de transacciones del mercado cervecero colombiano.

Cervecería Unión: En cobertura de mercado nacional Cervecería Unión obtiene una calificación de 2 porque, como parte del grupo Postobón y con operaciones históricas en la región antioqueña, ha logrado construir una red de distribución que le permite atender de manera consistente varios departamentos del país, aunque sin alcanzar la cobertura nacional plena de Bavaria. Su fortaleza regional en el Eje Cafetero y el noroccidente colombiano le permite

cumplir el estándar en esos mercados, pero presenta brechas en otras regiones. En red de logística y distribución también obtiene 2, ya que se beneficia de la infraestructura logística del grupo empresarial al que pertenece, lo que le da capacidad operativa suficiente para cumplir frecuencias de entrega y gestión de inventario en sus mercados objetivo, aunque sin los niveles de sofisticación tecnológica y escala de los líderes del sector. En presencia en puntos de venta igualmente obtiene 2, pues sus marcas tienen buena penetración en el canal tradicional de sus regiones de influencia histórica y presencia en los principales formatos de retail, aunque la profundidad de portafolio y la visibilidad en puntos de venta es menor comparada con Bavaria en los mercados donde compiten directamente.

Cervecería del Valle: En cobertura de mercado nacional Cervecería del Valle obtiene una calificación de 3 porque su operación tiene un alcance principalmente regional, concentrado en el suroccidente colombiano (Valle del Cauca, Cauca y departamentos vecinos), sin la infraestructura ni la red comercial necesaria para competir a escala nacional de manera consistente con los estándares definidos. En red de logística y distribución también obtiene 3, ya que su capacidad logística está dimensionada para atender su mercado regional de referencia, con limitaciones evidentes para expandirse hacia otras regiones del país sin inversiones significativas en infraestructura de distribución y transporte. En presencia en puntos de venta igualmente obtiene 3, pues aunque tiene reconocimiento y presencia establecida en los canales tradicionales y modernos de su área de influencia geográfica, esta presencia no se extiende con la misma profundidad ni consistencia fuera del suroccidente colombiano, lo que la sitúa por debajo del estándar nacional definido para esta variable.

Factor 2: Precio

Variable 1: Competitividad de precios por segmento

Evalúa la capacidad de la empresa cervecera para ofrecer productos con precios alineados o superiores en términos de valor percibido respecto a sus competidores directos dentro de cada segmento de mercado (economy, precio medio y premium). Incluye el análisis de la arquitectura de precios del portafolio, la relación precio-volumen por formato de envase, y la capacidad de la empresa para mantener precios accesibles en los segmentos de mayor sensibilidad al precio sin comprometer la sostenibilidad del negocio. En el contexto colombiano, donde el consumidor ha migrado consistentemente hacia opciones de menor precio ante las presiones inflacionarias recientes, esta variable determina en gran medida la capacidad de retención y atracción de consumidores en cada nivel de la pirámide de precios.

Euromonitor (2025) el reporte documenta el caso de éxito de Like, la marca tiene un precio significativamente menor en comparación con sus competidores, y en su distribución, que llega al canal tradicional. Esto demuestra que la diferenciación de precios por canal es una palanca estratégica determinante en el sector.

Estándar: Contar con al menos una marca competitiva en cada segmento de precio (economy, medio y premium), con precios por litro alineados o inferiores al promedio del segmento en el canal tradicional, y con diferencias de precio entre segmentos claramente percibidas por el consumidor (mínimo 20% de diferencia entre bandas contiguas según la metodología de Euromonitor: economy sin aplicación actual, precio medio entre COP 5.808 y COP 10.000 por litro, y premium entre COP 10.606 y COP 16.856 por litro)

Variable 2: Estrategia de precios por canal

Mide la capacidad de la empresa para gestionar de manera diferenciada su política de precios según el canal de distribución en el que opera, reconociendo que cada canal tiene estructuras de costos, márgenes y perfiles de consumidor distintos. Incluye la adecuación de

precios para el canal tradicional (tiendas de barrio), el canal moderno (supermercados, hipermercados, discounters), el canal on-trade (bares y restaurantes) y las plataformas de comercio electrónico y entrega rápida. También abarca la gestión de promociones, descuentos por volumen, precios especiales para clientes estratégicos y la coherencia entre los precios ofrecidos en distintos canales para evitar conflictos de canal o arbitraje entre puntos de venta.

Estándar: Política de precios diferenciada y documentada por canal, con precios en el canal tradicional iguales o inferiores al canal moderno para las referencias de mayor rotación, descuentos o condiciones especiales para clientes de alto volumen en el canal tradicional, y precios en plataformas de entrega a domicilio que no superen en más del 15% el precio de venta en tienda física para las referencias de mayor demanda.

Variable 3: Respuesta ante presiones de precio del mercado

Evalúa la agilidad y efectividad con la que la empresa ajusta su estrategia de precios ante cambios en el entorno competitivo, variaciones en los costos de producción, presiones inflacionarias, entrada de nuevos competidores con propuestas de precio agresivo o cambios en los hábitos de consumo. Incluye la capacidad de lanzar referencias de bajo precio sin canibalizar el portafolio existente, la implementación de ajustes de tamaño de envase como mecanismo de gestión de precio percibido (como la reducción de 330ml a 310ml manteniendo el mismo precio de venta), y la velocidad de respuesta ante movimientos de precio de competidores que amenazan participación de mercado. Los consumidores priorizaron el precio en sus decisiones de compra. Euromonitor (2025)

Estándar: Capacidad de respuesta ante cambios de precio de competidores en un plazo no mayor a 90 días, con al menos una referencia de portafolio en el segmento de precio más sensible del mercado (economy o bajo precio medio), y mecanismos documentados de ajuste de

precio o formato que permitan mantener el precio percibido estable ante incrementos de costos de hasta el 10%

Factor 2: Precio

Figura 19
Factor Precio

Factores			Empresas			
Factores	Peso	Variable	Bavaria SA	Central Cervecera de Colombia	Cerveceria Union	Cerveceria del Valle
Precio	25,00%	Competitividad de precios por segmento	1	2	3	3
		Estrategia de precios por canal	1	2	3	3
		Respuesta ante presiones de precio	1	2	3	4
		Sumatoria	3	6	9	10
		Calificacion	0,75	1,50	2,25	2,50

Fuente. Elaboración propia

Bavaria SA: En competitividad de precios por segmento Bavaria obtiene una calificación de 1 porque es la única empresa del sector que cuenta con presencia activa y marcas consolidadas en todos los segmentos de precio simultáneamente. En el segmento de precio medio lidera con Águila y Poker, en el segmento de valor ha desarrollado Costeña y Bacana con precios agresivos bajo la estrategia de "precio insuperable" en Grupo Éxito, y en el segmento premium mantiene Club Colombia, Corona y Stella Artois. Esta arquitectura de precios completa le permite capturar consumidores en cualquier punto de la pirámide y retenerlos dentro de su propio portafolio cuando migran entre segmentos por presiones económicas, lo que ningún otro competidor del sector puede hacer con la misma amplitud. En estrategia de precios por canal igualmente obtiene 1, dado que Bavaria ha demostrado una gestión sofisticada y diferenciada por canal: produce etiquetas privadas exclusivas para discounters (Bahia para D1 y Azteca para Ara),

ofrece formatos exclusivos como Club Colombia en lata de 269ml solo para D1 y Coronita en botella de 210ml, mantiene precios distintos y coherentes entre el canal tradicional, el canal moderno y el on-trade, y ha desarrollado su propia plataforma de entrega directa al consumidor mediante TaDa, gestionando así de manera integral los precios en toda la cadena de distribución. En respuesta ante presiones de precio del mercado también obtiene 1, pues Bavaria ha demostrado una capacidad de reacción excepcional ante los cambios del entorno: ante la migración del consumidor hacia precios más bajos en 2024 reorientó rápidamente su mezcla de producto hacia opciones de valor, redujo el tamaño de envase de Andina de 330ml a 310ml manteniendo el precio, introdujo el formato de 473ml de Club Colombia para ofrecer mejor precio por mililitro en el segmento premium, y expandió la disponibilidad de la Costeñita de 175ml a nuevas ciudades como respuesta a la demanda de opciones más accesibles en el canal tradicional.

Central Cervecera de Colombia: En competitividad de precios por segmento Central Cervecera obtiene una calificación de 2 porque, aunque no tiene presencia en todos los segmentos con la misma profundidad que Bavaria, ha logrado posicionarse de manera competitiva en el segmento de precio medio con marcas como Andina y Tecate, implementando estrategias de reducción de precios que le han permitido ganar participación frente a marcas de Bavaria en ese segmento. Su presencia en el segmento premium con Heineken le da una segunda palanca de precio, aunque carece de opciones en el segmento de mayor sensibilidad al precio. En estrategia de precios por canal también obtiene 2, pues ha demostrado capacidad para diferenciar su propuesta de precio según el canal, con especial énfasis en el canal moderno donde sus marcas tienen mejor posicionamiento relativo. Su alianza con Postobón para el lanzamiento de Andina

Refajo refleja una estrategia de precio orientada a crear una nueva categoría de precio accesible aprovechando sinergias de distribución, cumpliendo así el estándar definido aunque sin la sofisticación multicanal de Bavaria. En respuesta ante presiones de precio del mercado igualmente obtiene 2, ya que Central Cervecera ha reaccionado de manera oportuna ante los movimientos de precio del mercado, reduciendo precios en Costeña y Tecate de manera significativa para fortalecer su posición en el segmento de valor y ganando participación como resultado de esta decisión, lo que demuestra capacidad de respuesta aunque con menor velocidad y amplitud de maniobra que el líder del mercado.

Cervecería Unión: En competitividad de precios por segmento Cervecería Unión obtiene una calificación de 3 porque su portafolio de precios está concentrado principalmente en uno o dos segmentos dentro de su mercado regional de influencia, sin la arquitectura de precios completa que exige el estándar definido. Si bien sus marcas tienen reconocimiento y aceptación en sus mercados históricos, la profundidad de su propuesta de precio no le permite competir eficazmente en todos los segmentos ni retener al consumidor cuando este migra hacia opciones más económicas fuera de su portafolio. En estrategia de precios por canal también obtiene 3, pues aunque opera en los principales canales de su región de influencia, no evidencia una política de precios diferenciada y documentada por canal con la granularidad que el estándar requiere, limitándose principalmente a ajustar precios en función de los acuerdos con cada distribuidor sin una estrategia multicanal integral. En respuesta ante presiones de precio del mercado igualmente obtiene 3, ya que su capacidad de reacción ante movimientos competitivos de precio está limitada por su escala operativa y su menor músculo financiero respecto a los líderes del sector,

lo que le impide responder con la misma agilidad y contundencia ante lanzamientos de precio agresivos de Bavaria o Central Cervecería en los mercados donde compite.

Cervecería del Valle: En competitividad de precios por segmento Cervecería del Valle obtiene una calificación de 3 porque, al igual que Cervecería Unión, su arquitectura de precios está diseñada principalmente para su mercado regional en el suroccidente colombiano, sin la amplitud de segmentos ni la profundidad de portafolio necesaria para cumplir el estándar nacional definido. Sus marcas compiten principalmente en los segmentos de precio medio y economía dentro de su zona de influencia, sin presencia significativa en el segmento premium ni capacidad de escalar a mercados fuera de su región. En estrategia de precios por canal también obtiene 3, pues su política de precios está orientada principalmente al canal tradicional de su región, con menor desarrollo en el canal moderno y prácticamente nula presencia en plataformas digitales de entrega a domicilio con una estrategia de precio coherente, lo que la sitúa por debajo del estándar en esta variable. En respuesta ante presiones de precio del mercado obtiene 4, pues Cervecería del Valle presenta la menor capacidad de respuesta ante presiones competitivas de precio entre las empresas analizadas, dado que su escala regional limitada, su menor acceso a economías de escala y su estructura financiera más restringida le impiden implementar ajustes de precio rápidos y sostenidos ante la entrada de competidores con mayor músculo económico, quedando muy por debajo del estándar definido para esta variable y expuesta a pérdidas significativas de participación de mercado ante movimientos agresivos de precio de los líderes del sector.

Factor 3: Marca y Marketing

Variable 1: Reconocimiento de marca

Evalúa el nivel de conocimiento, recordación e identificación que tienen los consumidores colombianos con respecto a las marcas de cada empresa cervecera, tanto en términos de reconocimiento espontáneo (top of mind) como de reconocimiento asistido. Incluye la trayectoria histórica de las marcas en el mercado, la solidez de su identidad visual, la consistencia de su comunicación en el tiempo y la capacidad de generar vínculos emocionales con distintos segmentos de consumidores. También piensa en la asociación de las marcas con momentos, ocasiones y valores culturales relevantes para el consumidor colombiano, como el deporte, la música, la gastronomía y las reuniones sociales. Las marcas de gran reconocimiento no sólo facilitan al consumidor la decisión de compra en el punto de venta, sino que además actúan de barrera de entrada frente a nuevos competidores y reducen la sensibilidad al precio del consumidor fiel.

Estándar: Contar con por lo menos una marca que tenga un nivel de reconocimiento espontáneo superior al 30% en los principales mercados urbanos del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla) y que haya tenido una presencia consistente en medios durante los últimos cinco años y que además esté asociada positivamente con por lo menos dos ocasiones de consumo que sean relevantes para el consumidor colombiano.

Variable 2: Gasto en publicidad

Mide el volumen y la eficacia de los recursos económicos que cada compañía cervecera dedica a la construcción y el mantenimiento de sus marcas a través de los diferentes medios y plataformas de comunicación disponibles. Incluye la inversión en medios tradicionales

(televisión, radio, prensa y vía pública), medios digitales (redes sociales, pauta programática, influenciadores, contenido patrocinado), activaciones en punto de venta (material POP, frigoríficos brandizados, degustaciones), patrocinio de eventos deportivos, culturales y de entretenimiento y el desarrollo de experiencias de marca que generen contacto directo con el consumidor. También evalúa la coherencia y consistencia de la inversión publicitaria en el tiempo, y su ajuste a los objetivos estratégicos de cada marca dentro del portafolio. Euromonitor (2025) Eventos como Destino Oculto para Corona en colaboración con Wingo y Gimnasio Poker han destacado las marcas y aumentan el interés que se ve reflejado en la decisión de compra, para este tipo de campañas se requiere una inversión considerable en publicidad.

Estándar: Inversión publicitaria anual equivalente como mínimo al 8% de los ingresos netos por ventas, con presencia activa en al menos tres canales de comunicación simultáneos (televisión o plataformas de streaming, redes sociales y activaciones en punto de venta), y al menos una campaña de alcance nacional por marca principal al año, con métricas de impacto y alcance documentadas.

Variable 3: Posicionamiento en el mercado

Evalúa la capacidad de cada empresa cervecera para desarrollar e introducir al mercado nuevas variedades de cerveza que respondan a las tendencias de consumo emergentes, las preferencias cambiantes del consumidor colombiano y los espacios de mercado no atendidos por las ofertas existentes. Incluye el lanzamiento de nuevos estilos cerveceros (dark beer, wheat beer, lager saborizadas, cervezas de baja graduación, cervezas sin alcohol), la experimentación con ingredientes locales o internacionales que aporten perfiles de sabor diferenciados, y la introducción de variantes estacionales o de edición limitada que generen novedad y tráfico a las marcas. Asimismo, tiene en cuenta la velocidad con la que la empresa identifica y responde a las

tendencias de consumo que emergen en mercados más desarrollados y que eventualmente llegan al mercado colombiano, como la tendencia a menor contenido alcohólico y sabores más suaves y dulces que ha ganado relevancia especialmente entre la Generación Z y los millennials colombianos, segmentos que de acuerdo con Euromonitor registraron incrementos significativos en el porcentaje de consumidores que intentan reducir o abandonar el consumo de alcohol entre 2019 y 2024.

Estándar: Tener al menos una marca con un posicionamiento claramente diferenciado y reconocido en su segmento objetivo, con atributos únicos percibidos por el consumidor que la diferencien de sus competidores más cercanos, y con una propuesta de valor consistente en todos los puntos de contacto con el consumidor durante los últimos tres años sin cambios disruptivos no justificados en su comunicación o identidad visual

Factor 3: Marca y Marketing

Figura 20

Factor Marca y Marketing

Factores			Empresas			
Factores	Peso	Variable	Bavaria SA	Central Cervecera de Colombia	Cerveceria Union	Cerveceria del Valle
Marca y Marketing	18,75%	Reconocimiento de marca	1	2	2	3
		Inversion en Publicidad	1	2	3	3
		Posicionamiento en el mercado	1	2	3	3
		Sumatoria	3	6	8	9
		Calificacion	0,56	1,13	1,50	1,69

Fuente. Elaboración propia

Justificaciones:

Bavaria SA: En reconocimiento de marca Bavaria obtiene una calificación de 1 porque posee el portafolio de marcas cerveceras con mayor reconocimiento en Colombia, liderado por Águila, que es históricamente la marca de cerveza con mayor recordación espontánea en el país y cuya asociación con el fútbol, las reuniones familiares y el calor colombiano la convierte en un referente cultural que trasciende el consumo de la bebida en sí. Marcas como Poker, Club Colombia, Corona y Pilsen complementan este ecosistema con reconocimiento sólido en distintos segmentos y regiones, superando ampliamente el estándar definido de 30% de reconocimiento espontáneo en los principales mercados urbanos. En inversión en publicidad igualmente obtiene 1, pues Bavaria despliega la mayor inversión publicitaria del sector cervecero colombiano, combinando pauta en medios masivos, patrocinio de eventos de alcance nacional como la Liga BetPlay y los playoffs para la Copa del Mundo 2026, activaciones experienciales de alto impacto como Destino Oculto para Corona y Gimnasio Poker en Bogotá, presencia masiva en punto de venta con frigoríficos brandizados y material POP, y una estrategia digital activa en todas las plataformas relevantes para sus distintos públicos objetivo, superando con claridad el estándar del 8% de inversión sobre ventas netas. En posicionamiento en el mercado también obtiene 1, ya que Bavaria ha logrado construir posicionamientos claramente diferenciados para cada una de sus marcas principales dentro de un mismo portafolio sin generar confusión entre ellas: Águila representa la cerveza del colombiano de a pie y el fútbol, Club Colombia encarna la calidad y el orgullo nacional en el segmento premium accesible, Corona evoca la relajación y los momentos de disfrute al aire libre, y Poker se asocia con la rumba y la rumba entre amigos, configurando un ecosistema de marcas que cubre todas las ocasiones de consumo relevantes con propuestas de valor distintas y coherentes.

Central Cervecera de Colombia: En reconocimiento de marca Central Cervecera obtiene una calificación de 2 porque, aunque no alcanza los niveles de Bavaria, ha construido un reconocimiento sólido y creciente gracias principalmente a Heineken, marca global con altísimo reconocimiento en segmentos urbanos, jóvenes y de mayor poder adquisitivo, y a Andina, que ha ganado visibilidad gracias a sus estrategias de precio competitivo y su alianza con Postobón para el lanzamiento de Andina Refajo. Tecate, aunque con menor trayectoria en el mercado colombiano, se ha posicionado con éxito en el segmento de precio medio como alternativa de valor, cumpliendo el estándar definido para esta variable. En inversión en publicidad también obtiene 2, pues Central Cervecera realiza inversiones publicitarias relevantes apoyándose en los recursos globales de las marcas que distribuye, especialmente Heineken, que cuenta con campañas internacionales de alto impacto adaptadas al mercado local. Su participación en eventos deportivos y culturales, la presencia en medios digitales y las activaciones en punto de venta le permiten cumplir el estándar, aunque con menor escala y alcance que Bavaria. En posicionamiento en el mercado igualmente obtiene 2, ya que ha logrado diferenciar claramente a Heineken como la cerveza premium internacional de referencia para el consumidor urbano sofisticado, mientras Andina ocupa el espacio de la cerveza colombiana accesible con identidad regional, y Tecate compite en el segmento de precio medio con un posicionamiento de valor percibido, configurando un portafolio con posicionamientos diferenciados que cumple el estándar aunque con menor consistencia histórica que el líder del mercado.

Cervecería Unión: En reconocimiento de marca Cervecería Unión obtiene una calificación de 2 porque, a pesar de ser una empresa con larga trayectoria en el mercado colombiano y con marcas que gozan de reconocimiento y afecto genuino en su región de

influencia histórica, especialmente en Antioquia y el Eje Cafetero, su reconocimiento nacional es significativamente menor al de los dos primeros competidores analizados. Sus marcas son bien conocidas en sus mercados de origen, donde compiten con lealtad de consumidor establecida, pero no alcanzan los niveles de recordación espontánea requeridos por el estándar en mercados fuera de su zona de influencia tradicional. En inversión en publicidad obtiene una calificación de 3 porque su inversión publicitaria, aunque presente y activa en los mercados donde opera, no alcanza la escala ni la diversificación de canales que el estándar exige a nivel nacional. Su comunicación se concentra principalmente en medios regionales y activaciones locales, con menor presencia en medios digitales de alcance nacional y menor patrocinio de eventos de gran escala comparado con los líderes del sector, situándose por debajo del umbral del 8% sobre ventas netas en términos de impacto y cobertura. En posicionamiento en el mercado también obtiene 3, pues si bien sus marcas tienen un posicionamiento claro y apreciado en sus mercados de influencia histórica, asociado a valores de tradición, regionalismo y autenticidad, este posicionamiento no ha logrado trascender de manera contundente hacia otros mercados del país, lo que limita su relevancia estratégica a escala nacional y la sitúa por debajo del estándar definido para esta variable.

Cervecería del Valle: En reconocimiento de marca Cervecería del Valle obtiene una calificación de 3 porque su reconocimiento de marca está circunscrito principalmente al suroccidente colombiano, donde sus productos tienen presencia histórica y cierta lealtad de consumidor construida a lo largo del tiempo. Sin embargo, fuera de su región de influencia su reconocimiento es muy limitado, y no cuenta con marcas de alcance nacional que puedan competir en términos de recordación espontánea con las de Bavaria, Central Cervecería o incluso

Cervecería Unión en sus respectivos mercados, quedando claramente por debajo del estándar de 30% de reconocimiento en los principales mercados urbanos del país. En inversión en publicidad también obtiene 3, ya que su inversión en comunicación y construcción de marca es la más limitada entre las empresas analizadas, concentrándose principalmente en actividades de bajo costo y alto impacto local como patrocinio de eventos regionales, material en punto de venta en su área de influencia y presencia básica en medios digitales, sin la escala ni la consistencia multicanal que el estándar nacional requiere para construir y mantener marcas competitivas en el largo plazo. En posicionamiento en el mercado igualmente obtiene 3, pues aunque sus marcas tienen un posicionamiento reconocible dentro de su mercado regional basado en el origen local y la tradición, este posicionamiento no cuenta con los atributos de diferenciación suficientemente sólidos y únicos que le permitan competir más allá de su zona geográfica de confort, y la consistencia de su comunicación de marca presenta oportunidades de mejora incluso dentro de sus mercados de mayor fortaleza relativa.

Factor 4: Capacidad productiva

Variable 1: Capacidad instalada

Evalúa la infraestructura física disponible con la que cuenta cada empresa cervecera para llevar a cabo sus procesos de producción, incluyendo el número, tamaño y ubicación estratégica de sus plantas de fabricación, la capacidad máxima de producción expresada en hectolitros o litros por año, los sistemas de almacenamiento de materias primas y producto terminado, y la capacidad de envasado en distintos formatos (botellas retornables, botellas no retornables, latas y barriles). También comprende la disponibilidad de servicios industriales críticos como suministro

de agua, energía eléctrica y sistemas de tratamiento de residuos, así como la flexibilidad de la infraestructura para adaptarse a cambios en la demanda o para incorporar nuevas líneas de producción sin inversiones desproporcionadas. Una capacidad instalada adecuada no solo garantiza el abastecimiento continuo del mercado, sino que además permite responder con rapidez ante picos estacionales de demanda como los generados por eventos deportivos de gran escala o temporadas de alto consumo.

Bavaria mantuvo una participación del 92.6% del volumen total del mercado de bebidas alcohólicas en Colombia entre 2020 y 2024. Euromonitor (2025). Esta concentración extrema evidencia que la capacidad instalada actúa como barrera de entrada y como fuente de ventaja competitiva estructural para el líder del mercado.

Estándar: Contar con al menos dos plantas de producción operativas en diferentes regiones del país, con una capacidad instalada total que permita atender la demanda proyectada del mercado objetivo.

Variable 2: Volumen de producción

Mide la cantidad efectiva de producto que cada empresa cervecera genera en un período determinado, expresada generalmente en millones de litros o hectolitros por año, y la relaciona con su participación en el volumen total del mercado cervecero colombiano. Incluye el análisis de la evolución del volumen producido en los últimos años, la capacidad de escalar la producción ante incrementos de demanda, la eficiencia en el uso de la capacidad instalada y la consistencia en el cumplimiento de los volúmenes comprometidos con los canales de distribución. Asimismo, tiene en cuenta la diversificación del volumen entre distintas referencias y formatos del portafolio, la gestión de inventarios para evitar tanto quiebres de stock como sobreproducción, y

la posibilidad de ajustar volúmenes de producción por referencia de manera ágil ante cambios en las preferencias del consumidor o movimientos competitivos en el mercado.

Estándar: Mantener un nivel de utilización de la capacidad instalada superior al 75% de forma sostenida, con crecimientos de volumen alineados o superiores al crecimiento del mercado cervecero colombiano (3% en 2024 según Euromonitor), con niveles de ruptura de stock en canal no superiores al 2% de las órdenes de pedido en períodos de demanda normal y con capacidad documentada para incrementar la producción en al menos un 20% en períodos de alta demanda sin afectar los estándares de calidad del producto.

Variable 3: Tecnología de producción

Evalúa el nivel de modernización, automatización y eficiencia de los procesos productivos que cada empresa cervecera utiliza en sus plantas de fabricación, desde la recepción y procesamiento de materias primas hasta el envasado, etiquetado y paletizado del producto terminado. Incluye la incorporación de sistemas de control de calidad automatizados, el uso de tecnologías de ahorro energético e hídrico en los procesos de elaboración, la implementación de sistemas de gestión de la producción (MES, ERP) que permitan trazabilidad completa del proceso, y la capacidad de las líneas de producción para adaptarse con rapidez al envasado de distintos formatos y referencias sin tiempos de cambio excesivos. También considera la inversión en investigación y desarrollo de procesos productivos más eficientes y sostenibles, y la alineación de la tecnología de producción con los estándares internacionales de la industria cervecera.

Reportes documenta las innovaciones en formatos que solo son posibles con tecnología productiva avanzada y como estos han sido diferenciadores para las marcas.

Estándar: Contar con líneas de producción automatizadas con velocidad de envasado mínima de 40.000 unidades por hora en el principal formato de envase, sistemas de control de calidad en línea con capacidad de detección de defectos en tiempo real, consumo de agua no superior a 3,5 hectolitros por hectolitro de cerveza producida (referencia internacional de eficiencia hídrica en la industria).

Factor 4: Capacidad productiva

Figura 21
Factor Capacidad productiva

Factores			Empresas			
Factores	Peso	Variable	Bavaria SA	Central Cervecera de Colombia	Cerveceria Union	Cerveceria del Valle
Capacidad Productiva	12,50%	Capacidad Instalada	1	2	3	4
		Volumen de Produccion	1	2	3	4
		Tecnologia de produccion	1	2	3	3
		Sumatoria	3	6	9	11
		Calificacion	0,38	0,75	1,13	1,38

Fuente. Elaboración propia

Justificaciones:

Bavaria SA: En capacidad instalada Bavaria obtiene una calificación de 1, opera en Colombia con una infraestructura de gran escala que incluye múltiples plantas de producción distribuidas estratégicamente en el territorio nacional, con capacidad para atender simultáneamente la demanda de todas las regiones del país con altos niveles de eficiencia logística. Esta infraestructura le permite producir el 92.6% del volumen total del mercado cervecero colombiano, lo que equivale a aproximadamente 2.800 millones de litros anuales según los datos de Euromonitor, superando ampliamente el estándar de dos plantas en diferentes regiones con margen de holgura del 15%. También cuenta con líneas de envasado en todos los formatos relevantes del mercado, desde la Costeñita de 175ml hasta los barriles para el canal on-

trade, pasando por latas, botellas retornables y no retornables en múltiples tamaños. En volumen de producción igualmente obtiene 1, pues Bavaria produce consistentemente por encima de los umbrales definidos por el estándar, manteniendo una utilización eficiente de su capacidad instalada y registrando crecimientos de volumen positivos en 2024 (2.9% según Euromonitor) alineados con el crecimiento del mercado, con una cadena de abastecimiento suficientemente robusta para evitar quiebres de stock incluso durante los picos de demanda generados por los playoffs para la Copa del Mundo 2026 y las altas temperaturas registradas en el país durante el año. En tecnología de producción también obtiene 1, dado que Bavaria opera con estándares tecnológicos de clase mundial heredados de su casa matriz Anheuser-Busch InBev, incluyendo líneas de envasado de alta velocidad, sistemas automatizados de control de calidad en línea, programas de eficiencia hídrica y energética alineados con los compromisos de sostenibilidad global del grupo, y plataformas integradas de gestión de la producción con trazabilidad completa, superando los indicadores de referencia internacional establecidos en el estándar.

Central Cervecera de Colombia: En capacidad instalada Central Cervecera obtiene una calificación de 2 porque, como empresa conformada por la alianza entre Heineken y Postobón, cuenta con una infraestructura productiva relevante que se beneficia del músculo industrial de ambos socios. Su planta de producción en Colombia tiene capacidad suficiente para atender su participación actual del 6.5% del mercado cervecero nacional y sostener el crecimiento gradual de sus marcas, cumpliendo el estándar definido en términos de capacidad instalada con margen de holgura adecuado. La alianza con Postobón le da además acceso a infraestructura complementaria de producción y envasado que fortalece su posición operativa sin necesidad de inversiones propias de gran escala. En volumen de producción también obtiene 2, pues Central

Cervecera ha mantenido un crecimiento sostenido de su volumen de producción en los últimos años, pasando de una participación del 2.1% en 2019 a 6.5% en 2024 según los datos de Euromonitor, lo que refleja una utilización creciente y eficiente de su capacidad instalada y una capacidad real de escalar producción ante el incremento de demanda de sus marcas. Este crecimiento supera el promedio del mercado y cumple con los indicadores de utilización y crecimiento establecidos en el estándar. En tecnología de producción igualmente obtiene 2, ya que como licenciataria de Heineken en Colombia, Central Cervecera tiene acceso a los estándares tecnológicos y de calidad del grupo holandés, reconocido mundialmente por sus procesos de producción eficientes y sus programas de sostenibilidad industrial, lo que le permite operar con niveles tecnológicos que cumplen el estándar definido, aunque la escala de sus operaciones en Colombia no alcanza los niveles de automatización e integración de sistemas de Bavaria.

Cervecería Unión: En capacidad instalada Cervecería Unión obtiene una calificación de 3 porque, si bien cuenta con instalaciones productivas establecidas en su región de influencia histórica, su capacidad instalada está dimensionada para atender principalmente su mercado regional sin la escala ni la distribución geográfica de plantas que el estándar nacional requiere. Su infraestructura no le permite responder con la misma agilidad que los líderes del sector ante variaciones significativas en la demanda o ante la necesidad de expandir su cobertura geográfica sin inversiones adicionales importantes en capacidad productiva. En volumen de producción también obtiene 3, pues aunque Cervecería Unión mantiene una producción consistente para atender su mercado de referencia, su volumen total es significativamente menor al de los dos primeros competidores analizados y su tasa de crecimiento no alcanza de manera sostenida el

referente del mercado del 3% anual en todos los períodos recientes, situándose por debajo del estándar en términos de escala absoluta y capacidad de incremento rápido de producción ante picos de demanda fuera de sus mercados históricos. En tecnología de producción igualmente obtiene 3, ya que su nivel de automatización y modernización tecnológica en planta, aunque funcional para sus volúmenes actuales de producción, no alcanza los estándares de velocidad de envasado, control de calidad en línea y eficiencia hídrica definidos como referencia para el sector, presentando oportunidades de mejora en la integración de sistemas de gestión de producción y en la reducción de consumos de recursos por unidad producida.

Cervecería del Valle Calificación 3,67 (muy por debajo del estándar)

En capacidad instalada Cervecería del Valle obtiene una calificación de 4 porque su infraestructura productiva es la más limitada entre las empresas analizadas, con una planta de producción de escala regional que no cumple con el estándar de contar con múltiples plantas en diferentes regiones del país ni con la capacidad de atender mercados fuera del suroccidente colombiano con la frecuencia y volumen que el mercado exige. Su capacidad instalada actual no le permite explorar de manera realista la expansión hacia nuevas regiones sin inversiones significativas en infraestructura que están fuera de su alcance en el corto y mediano plazo. En volumen de producción igualmente obtiene 4, pues Cervecería del Valle registra los menores volúmenes de producción entre las empresas analizadas, con una participación de mercado que no le permite alcanzar las economías de escala necesarias para competir en términos de costo y eficiencia con los líderes del sector. Su capacidad de incrementar producción ante picos de demanda es muy limitada, y la utilización de su capacidad instalada no alcanza los niveles de eficiencia que el estándar requiere de manera sostenida, lo que la expone a una posición de

desventaja estructural frente a sus competidores. En tecnología de producción obtiene 3, ya que aunque su nivel tecnológico es inferior al de los líderes del mercado en términos de automatización, velocidad de envasado y sistemas de gestión integrada, mantiene procesos productivos que cumplen con los estándares mínimos de calidad requeridos por la regulación sanitaria colombiana y le permiten sostener la calidad de sus productos dentro de su mercado regional, situándose por debajo del estándar internacional definido pero sin representar una deficiencia crítica en términos de inocuidad y consistencia del producto.

Variable 1: Nuevas variedades de cerveza

Evalúa la capacidad de cada empresa cervecera para desarrollar e introducir al mercado nuevas variedades de cerveza que respondan a las tendencias de consumo emergentes, las preferencias cambiantes del consumidor colombiano y los espacios de mercado no atendidos por las ofertas existentes. Dentro de esto se incluye el lanzamiento de nuevos estilos cerveceros (dark beer, wheat beer, lager saborizadas, cervezas de baja graduación, cervezas sin alcohol), la experimentación con ingredientes locales o internacionales que aporten perfiles de sabor diferenciados, y la introducción de variantes estacionales o de edición limitada que generen novedad y tráfico a las marcas. También toma en cuenta la velocidad con la que la empresa identifica y responde a las tendencias de consumo que emergen en mercados más desarrollados y que eventualmente llegan al mercado colombiano, como la tendencia hacia menor contenido alcohólico y sabores más suaves y dulces que ha ganado relevancia especialmente entre la Generación Z y los millennials colombianos, segmentos que de acuerdo con Euromonitor registraron incrementos significativos en el porcentaje de consumidores que intentan reducir o abandonar el consumo de alcohol entre 2019 y 2024.

Estándar: Lanzar al menos una nueva variedad de cerveza por año con distribución nacional o regional significativa, y con métricas de adopción que muestren permanencia en el portafolio más allá de los doce meses posteriores al lanzamiento, evitando la discontinuación prematura por bajo desempeño comercial.

Variable 2: Diversificación del portafolio

Evalúa cuán amplio y profundo es el portafolio de productos que cada empresa cervecera ofrece al mercado, midiendo su capacidad para atender simultáneamente distintos segmentos de precio, ocasiones de consumo, perfiles de consumidor y canales de distribución con propuestas de producto diferenciadas y complementarias entre sí. Contiene la variedad de estilos cerveceros, la diversidad de formatos y tamaños de envase (desde presentación individual pequeña, multipack y barriles), la presencia en categorías adyacentes como las cervezas sin alcohol, las lagers saborizadas o mixtas y los formatos retornables y la capacidad de mantener un portafolio equilibrado que minimice la canibalización entre referencias y maximice la cobertura de necesidades del consumidor. Considera también la coherencia estratégica del portafolio, es decir que cada referencia tenga un rol claro dentro del mismo (marca de entrada, marca de volumen, marca aspiracional, marca premium) y que en conjunto configuren una propuesta de valor superior a la de cualquier competidor con un portafolio más estrecho.

La Generación Z que intentaban reducir o dejar de beber alcohol aumentó del 15.3% en 2019 al 24.1% en 2024, y entre los millennials, la cifra aumentó del 14.3% en 2019 al 20.8% en 2024, según la Encuesta de Salud y Nutrición de Euromonitor. Esta tendencia obliga a las empresas a diversificar su portafolio hacia opciones de menor graduación y sin alcohol para retener consumidores que moderan su consumo.

Estándar: Contar con un portafolio activo de al menos ocho referencias entre estilos, marcas y formatos, con presencia en mínimo tres segmentos de precio distintos, al menos dos formatos de envase diferentes por marca principal, y al menos una referencia en la categoría de baja graduación o sin alcohol con distribución activa en el canal moderno y tradicional.

Variable 3: Desarrollo de productos

Evalúa la solidez y sistematicidad del proceso interno mediante el cual cada empresa cervecera concibe, desarrolla, prueba y lanza nuevos productos al mercado, incluyendo la existencia de equipos dedicados a investigación y desarrollo, la inversión en infraestructura de innovación como laboratorios de desarrollo de sabores y plantas piloto, la utilización de metodologías estructuradas de desarrollo de producto (stage-gate, design thinking, co-creación con consumidores), y la capacidad de gestionar el ciclo completo desde la identificación de una oportunidad de mercado hasta la comercialización a escala del producto resultante. También comprende la capacidad de la empresa para proteger sus desarrollos mediante registros de propiedad intelectual, la velocidad promedio del ciclo de desarrollo (time to market), y el porcentaje de éxito de los lanzamientos medido en términos de permanencia en el portafolio y cumplimiento de objetivos de volumen y rentabilidad en los primeros doce meses de comercialización.

El reporte de bebidas alcohólicas en Colombia 2025 de Eurominotor documenta los lanzamientos más relevantes del período analizado como evidencia de la capacidad diferenciada de desarrollo entre competidores: Central Cervecera de Colombia SAS, en alianza con Postobón, lanzó Andina Refajo en julio de 2024.

Estándar: Contar con un equipo dedicado de investigación y desarrollo de producto, con un ciclo de desarrollo promedio no superior a dieciocho meses desde la identificación de la

oportunidad hasta el lanzamiento comercial, inversión en I+D equivalente a un mínimo del 2% de los ingresos netos por ventas, y una tasa de éxito de lanzamientos superior al 60% medida por permanencia en el portafolio activo doce meses después del lanzamiento.

Factor 5: Innovación del producto

Figura 22

Factor de innovación

Factores			Empresas			
Factores	Peso	Variable	Bavaria SA	Central Cervecera de Colombia	Cerveceria Union	Cerveceria del Valle
Innovacion del producto	18,75%	Nuevas variedades de Cerveza	1	2	3	4
		Diversificacion del portafolio	1	2	3	4
		Desarrollo de productos	1	2	3	4
		Sumatoria	3	6	9	12
		Calificacion	0,53	1,13	1,69	2,25

Fuente: elaboración propia

Justificaciones:

Bavaria SA: En nuevas variedades de cerveza Bavaria obtiene una calificación de 1 porque demuestra la mayor capacidad de innovación varietal del sector cervecero colombiano, introduciendo consistentemente nuevas propuestas que responden a las tendencias emergentes del consumidor con una velocidad y escala que ningún competidor local puede igualar. Entre sus innovaciones más destacadas del período reciente se encuentran la expansión de la gama Cola y Pola en el segmento de lager saborizada con 2% de alcohol, la introducción de Corona Cero en el segmento sin alcohol, la disponibilidad de Michelob Ultra como referencia de baja graduación orientada al consumidor activo y consciente de su salud, y el lanzamiento de Andina Refajo en alianza con Postobón, que rescata una tradición cultural colombiana y la convierte en un producto de conveniencia disponible en formatos de 310ml en lata y 1.5 litros en PET. Esta

cadencia de lanzamientos supera con amplitud el estándar de dos nuevas variedades por año con permanencia sostenida en el portafolio. En diversificación del portafolio también obtiene 1, pues Bavaria cuenta con el portafolio más amplio y profundo del mercado cervecero colombiano, con marcas activas en todos los segmentos de precio, múltiples estilos cerveceros (lager estándar, lager premium, dark beer, wheat beer, sin alcohol, baja graduación, saborizada), una variedad de formatos que va desde la Costeñita de 175ml hasta los barriles para el canal on-trade pasando por latas de 269ml, 310ml y 473ml y botellas retornables y no retornables, configurando un portafolio de más de quince referencias activas que cubre todas las ocasiones de consumo relevantes para el consumidor colombiano y supera ampliamente el estándar de ocho referencias en tres segmentos de precio. En desarrollo de productos igualmente obtiene 1, dado que como subsidiaria de Anheuser-Busch InBev tiene acceso a los centros globales de investigación y desarrollo de la compañía, que cuentan con los laboratorios, equipos especializados y metodologías de innovación más avanzados de la industria cervecera mundial. Esto le permite reducir significativamente sus tiempos de desarrollo, acceder a innovaciones probadas en otros mercados y adaptarlas al consumidor colombiano con menor riesgo, y mantener una tasa de éxito en lanzamientos muy superior al estándar del 60% definido para esta variable.

Central Cervecera de Colombia: En nuevas variedades de cerveza Central Cervecera obtiene una calificación de 2 porque ha demostrado una capacidad de innovación varietal relevante para su escala de operación, con lanzamientos que responden de manera oportuna a las tendencias del mercado colombiano. El caso más destacado es Andina Refajo, desarrollado en alianza con Postobón en julio de 2024, que logró capitalizar la tradición cultural colombiana del refajo (mezcla de cerveza y Colombiana) convirtiéndola en un producto de conveniencia con

identidad propia, disponible en formatos prácticos para distintas ocasiones de consumo.

Adicionalmente, Heineken 0.0 representa su apuesta en el segmento sin alcohol y Tecate ha introducido variantes que compiten en el segmento de precio medio, cumpliendo el estándar de lanzamientos anuales con orientación hacia tendencias de salud y bienestar. En diversificación del portafolio también obtiene 2, pues aunque su portafolio es más estrecho que el de Bavaria en términos de número de referencias y formatos disponibles, Central Cervecería ha logrado configurar una propuesta equilibrada con Heineken en el segmento premium, Andina y Andina Refajo en el segmento medio accesible, Tecate en el segmento de valor y Heineken 0.0 en el segmento sin alcohol, cubriendo los segmentos más relevantes del mercado con roles claramente diferenciados para cada marca y cumpliendo el estándar de ocho referencias en tres segmentos de precio. En desarrollo de productos igualmente obtiene 2, ya que como licenciataria de Heineken en Colombia tiene acceso a los procesos y estándares de desarrollo de producto del grupo holandés, reconocido globalmente por su disciplina de innovación y su capacidad de adaptar productos a mercados locales con metodologías estructuradas. Esto le permite desarrollar nuevos productos con tiempos y tasas de éxito razonables que cumplen el estándar definido, aunque la dependencia de los centros de I+D globales limita su autonomía para desarrollar innovaciones específicamente diseñadas para el consumidor colombiano con la misma agilidad que un equipo de desarrollo local dedicado.

Cervecería Unión: En nuevas variedades de cerveza Cervecería Unión obtiene una calificación de 3 porque su ritmo de lanzamiento de nuevas variedades es inferior al estándar definido, con una cadencia de innovación que no logra responder con la agilidad necesaria a las tendencias emergentes del consumidor colombiano, especialmente en segmentos de alta

dinámica como las cervezas de baja graduación, sin alcohol y saborizadas, donde los líderes del mercado han tomado posiciones relevantes que resultan difíciles de alcanzar sin una inversión sostenida en innovación varietal. Sus lanzamientos recientes, aunque presentes, no han alcanzado la escala de distribución ni la permanencia en el portafolio que el estándar requiere para ser considerados innovaciones exitosas a nivel de sector. En diversificación del portafolio también obtiene 3, pues su portafolio activo, aunque adecuado para atender su mercado regional de referencia, presenta una profundidad limitada en términos de formatos de envase, estilos cerveceros y segmentos de precio, con menor variedad de referencias que la requerida por el estándar y con oportunidades evidentes de desarrollo en categorías como la cerveza sin alcohol y las lagers saborizadas, donde su presencia es incipiente o inexistente. En desarrollo de productos igualmente obtiene 3, ya que su proceso interno de desarrollo de nuevos productos carece de la sistematicidad, la inversión en infraestructura de I+D y la velocidad de ciclo que el estándar demanda, lo que resulta en tiempos de desarrollo más largos, mayor dependencia de la intuición comercial sobre la investigación estructurada del consumidor, y tasas de éxito en lanzamientos que no alcanzan el umbral del 60% definido como referencia para el sector.

Cervecería del Valle: En nuevas variedades de cerveza Cervecería del Valle obtiene una calificación de 4 porque es la empresa con menor actividad de innovación varietal entre las analizadas, con una cadencia de lanzamientos de nuevas variedades que está muy por debajo del estándar de dos por año con distribución significativa y permanencia sostenida. Su portafolio de variedades ha permanecido relativamente estático en los últimos años, sin introducir propuestas relevantes en los segmentos de mayor dinamismo del mercado como las cervezas de baja graduación, sin alcohol o saborizadas, lo que la deja expuesta a la pérdida progresiva de

relevancia ante consumidores que buscan opciones más diversas y alineadas con sus nuevos hábitos de consumo. En diversificación del portafolio también obtiene 4, pues su portafolio activo es el más estrecho entre las empresas analizadas, con un número limitado de referencias concentradas principalmente en uno o dos estilos y formatos de envase, sin presencia significativa en segmentos como la cerveza sin alcohol, baja graduación o saborizada, y con una arquitectura de portafolio que no cubre de manera adecuada los distintos segmentos de precio ni las diversas ocasiones de consumo que el mercado colombiano demanda, quedando muy por debajo del estándar de ocho referencias en tres segmentos definido para esta variable. En desarrollo de productos igualmente obtiene 4, ya que Cervecería del Valle carece de un proceso estructurado y dedicado de investigación y desarrollo de producto con la inversión, los equipos especializados y las metodologías que el estándar exige. Su aproximación a la innovación es principalmente reactiva y de baja escala, con ciclos de desarrollo que superan significativamente los dieciocho meses de referencia, sin infraestructura de laboratorio dedicada al desarrollo de nuevas variedades y con una tasa de éxito en lanzamientos que no alcanza el umbral del 60%, situándola en una posición de desventaja estructural frente a sus competidores en esta dimensión crítica de la competitividad sectorial.

5. Panorama Competitivo

5.1 Explicación Teórica de la Prueba del Panorama Competitivo

El mapa competitivo es una herramienta que combina simultáneamente tres ejes de análisis: la variedad de productos y/o servicios que ofrece el sector, las necesidades que los clientes buscan satisfacer y los canales por los que acceden a estos productos. La intersección de esas tres dimensiones genera lo que llamamos paralelepípedos o celdas de mercado, que son combinaciones específicas de variedad-necesidad-canal.

La metodología original fue propuesta por Derek Abell (1980), quien estableció que la definición del negocio debía basarse en tres dimensiones: los grupos de clientes a los que se sirve, las funciones que se satisfacen y las tecnologías empleadas. CubeMarkeT adopta y actualiza este enfoque, poniéndolo en marcha en un entorno digital que permite cuantificar el alcance de cada empresa en el espacio de mercado.

La identificación y valoración de cada dimensión por los investigadores, a partir de fuentes primarias (encuestas a consumidores) y secundarias (informes de mercado, reportes sectoriales, estudios académicos), sirve como base al análisis. Cuando se ingresan las variables al sistema CubeMarkeT, el software construye un cubo tridimensional en el que cada celda puede estar: (a) cubierta por una o varias empresas, lo que indica presencia competitiva, o (b) libre, lo que representa una oportunidad de mercado o “mancha blanca”. La herramienta calcula el porcentaje de cobertura del sector y, mediante un índice ponderado de importancia, ordena las celdas según su atractivo estratégico.

En el presente estudio se utilizó la metodología en el sector cervecero colombiano, analizando seis marcas: Águila, Heineken, Club Colombia, Andina, Poker y Corona. El análisis arrojó un total de 364 espacios de mercado posibles (combinaciones de 4 variedades x 13 necesidades x 7 canales), de los cuales 351 se encontraban cubiertos (96%) y 13 libres (4%), configurando un panorama de alta concentración con escasas oportunidades de diferenciación dentro del espacio actualmente atendido.

La prueba del panorama competitivo se complementa con cuatro reportes específicos producidos por CubeMarkeT: (1) el Reporte de Oportunidades de Mercado, que identifica las celdas libres con mayor potencial; (2) el Reporte de Grado de Concentración, que muestra los niveles de saturación por celda; (3) el Análisis 3D, que visualiza el panorama en tres dimensiones; y (4) la Matriz T, que presenta en formato tabular el cruce de variedades con necesidades y con canales por empresa.

5.2 Selección de Variedades, Necesidades y Canales con su Definición y Justificación

5.2.1. Variedades de Productos

Las variedades representan las categorías de productos que compiten dentro del sector. Para el sector cervecero colombiano se identificaron cuatro variedades, construidas a partir de los datos de Euromonitor International (2023, 2025) y la evidencia recogida en la encuesta aplicada a consumidores:

Tabla 10
Definición Variedades encuesta

Variedad	Definición	% Importancia
Cervezas Tradicionales	Cervezas lager de mayor consumo masivo en el país. Tienen precio accesible, sabores suaves y alta disponibilidad en canales de distribución (ej.: Águila, Poker, Costeña).	43%
Cervezas Premium	Cervezas con mayor valor percibido, ya sea por posicionamiento internacional o de marca. Precio más alto y orientadas a un consumidor con mayor poder adquisitivo (ej.: Heineken, Club Colombia, Corona).	37%
Cervezas Artesanales	Producidas en menor escala con mayor enfoque en innovación y variedad de sabores. Segmento en crecimiento impulsado por cambios en hábitos de consumo (ej.: BBC, 3 Cordilleras).	15%
Cervezas Sin Alcohol	Cervezas con bajo o nulo contenido alcohólico, respuesta a tendencias de salud y bienestar. Segmento incipiente pero con proyección (ej.: Heineken 0.0, Águila 0.0).	5%

Fuente: Elaboración propia con base en Euromonitor International (2023, 2025), Bavaria (2024) y encuesta propia.

Justificación de la selección: La clasificación en cuatro grupos refleja la estructura real del mercado de cerveza en Colombia, tal como la documentó Euromonitor (2025), que distingue entre los segmentos de cerveza lager estándar, premium, artesanal y sin alcohol. Las cervezas tradicionales conforman el 43% del volumen total de mercado, según dicho informe, mientras que el segmento premium es el que crece con mayor dinamismo en valor, impulsado por la premiumización del consumo. Las cervezas artesanales, aunque con menor participación (15 de importancia según la encuesta), han crecido 51% en ventas según Forbes Colombia (2023), evidenciando un cambio estructural en las preferencias del consumidor colombiano.

5.2.2 Necesidades del Cliente

Las necesidades corresponden a los motivos de compra o atributos valorados por los consumidores al adquirir cerveza. Fueron identificadas mediante la encuesta aplicada y validadas con la literatura de comportamiento del consumidor de bebidas alcohólicas:

Tabla 11
Definición de variedades encuesta

Necesidad	Definición	% Importancia
Sabor	Percepción sensorial del producto: suave, diferencial, refrescante o intenso según la categoría.	10%
Experiencia de consumo	Valoración del momento social o emocional asociado al consumo: reuniones, celebraciones, ocasiones especiales.	9%
Calidad	Valoración de los ingredientes, proceso de elaboración y consistencia del producto.	8%
Influencia social	Decisión de compra motivada por recomendaciones de pares, tendencias o imagen social de la marca.	8%
Refrescarse	Búsqueda de sensación de frescura, especialmente en climas cálidos o después de actividades físicas.	8%
Precio	Decisión basada en la accesibilidad económica del producto, ya sea en el segmento economy o premium.	7%
Variedad	Búsqueda de diferentes estilos, sabores, presentaciones y opciones dentro del portafolio.	7%
Disponibilidad	Facilidad para encontrar el producto en el punto de venta preferido por el consumidor.	7%
Facilidad de consumo	Atributos prácticos: formato, peso del envase, facilidad para compartir o transportar.	7%

Contenido de alcohol	Valoración del grado alcohólico, ya sea por preferencia de mayor contenido o por orientación a opciones bajas en alcohol.	7%
Imagen de marca	Asociación del producto con valores, estilos de vida o identidad cultural que refuerzan la preferencia.	7%
Receta culinaria	Uso de la cerveza como ingrediente en preparaciones gastronómicas.	5%
Complemento comida	Consumo de cerveza como acompañamiento de alimentos en restaurantes u hogares.	9%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada a consumidores y Euromonitor International (2025).

Justificación: Según el estudio de Euromonitor (2025) y el análisis de megatendencias de la consultora, el sabor ocupa el primer lugar en los drivers de elección de bebidas alcohólicas; seguido por la experiencia de consumo, que está fuertemente ligada al contexto social en Colombia (Euromonitor, 2024); el precio adquirió mayor relevancia en el período reciente debido a las presiones inflacionarias documentadas por el DANE (2023). La inclusión de necesidades como 'Receta culinaria' y Complemento comida responde al creciente posicionamiento de la cerveza como bebida gastronómica, especialmente en los segmentos premium y artesanal.

5.2.3 Canales de Distribución

Los canales representan los puntos de acceso a través de los cuales los consumidores adquieren la cerveza. Se identificaron siete canales con base en la estructura de distribución del mercado colombiano:

Tabla 12
Definición canales

Canal	Definición	% Importancia
Supermercados	Espacios de autoservicio con amplia oferta de productos de consumo masivo (Éxito, Jumbo, Olímpica).	16%
Restaurantes	Espacios destinados al consumo de comidas y bebidas; canal relevante para segmentos premium.	16%
Eventos	Espacios temporales de celebración, entretenimiento o reunión masiva (festivales, conciertos, eventos deportivos).	15%
Licoreras	Establecimientos especializados en la venta de bebidas alcohólicas; canal con alta fidelidad de marca.	14%
Tiendas de barrio	Establecimientos pequeños y cercanos al consumidor; canal tradicional dominante en Colombia (~450.000 puntos).	13%
Bares o discotecas	Lugares de entretenimiento y socialización; canal on-trade con alto margen pero baja masividad.	13%
Apps de domicilio	Plataformas digitales para pedir y recibir productos en el hogar (Rappi, TaDa, iFood).	13%

Fuente: Elaboración propia con base en Fenalco (2023), Bavaria (2024), encuesta propia y Euromonitor (2025).

Justificación: Según Fenalco (2023), existen aproximadamente 450.000 tiendas de barrio en Colombia, convirtiendo al canal tradicional en el principal punto de venta de productos de consumo masivo en el país; sin embargo, los supermercados e hipermercados lideran en términos de valor por transacción; la inclusión de apps de domicilio responde al crecimiento documentado del comercio electrónico post-pandemia: según Statista (2023), el uso de plataformas digitales de entrega se incrementó significativamente en el período 2020-2024; los eventos representan un canal estratégico para Bavaria, que ha desarrollado activaciones como 'Destino Oculto' para Corona y patrocinios de la Liga BetPlay.

5.3 Formato de Elaboración de la Encuesta pantallazos

La encuesta fue diseñada con el propósito de identificar las variedades preferidas, las necesidades que motivan el consumo y los canales utilizados por los consumidores de cerveza en Colombia, con el fin de construir el panorama competitivo en la plataforma CubeMarket. El instrumento fue aplicado de manera virtual mediante Google Forms durante mayo de 2026 y está disponible en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeZ9D3uHIy5VDMrHbpU7g1klepP2SEBeqPZJjhlmmiBZquw/viewform>

Figura 23
Encuesta parte 1

Encuesta Industria Cervecera en Colombia

¡Hola! Queremos conocer tus hábitos y preferencias de consumo en cuanto a cerveza en Colombia.

Esta encuesta es anónima y tiene como objetivo analizar el comportamiento del consumidor dentro del sector cervecero.

Tus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de análisis estadístico en la plataforma **Cubemarket Insight**.

¡Tu participación es voluntaria y muy importante! 🙏

mariagarzon25112002@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Consumes cerveza? *

☐ Sí

☐ A veces

☐ Nunca

[Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

Fuente: elaboración propia

Figura 24
Encuesta parte 2

Indique todos los medios en los cuales compra las siguientes categorías.

1. Cervezas tradicionales/lager: Son las cervezas de mayor consumo en el país. Tienen precio accesible, sabores suaves y alta disponibilidad en canales de distribución (Ejemplos: Águila, Poker).

2. Cervezas premium: Son cervezas con mayor valor percibido, ya sea por ser internacionales o por posicionamiento de marca. Suelen tener precio más alto (Ejemplos: Heineken, Stella Artois).

3. Cervezas artesanales: Son cervezas producidas en menor escala, con mayor enfoque en innovación y variedad de sabores (Ejemplos: BBC, 3 Cordilleras).

4. Sin alcohol: Son aquellas cervezas con bajo o nulo contenido alcohólico (Ejemplo: Heineken 0.0)

	Tradicional	Premium	Artesanal	Sin alcohol
Tienda de barrio	☐	☐	☐	☐
Supermercados	☐	☐	☐	☐
Licorerías	☐	☐	☐	☐
Bares o discotecas	☐	☐	☐	☐
Restaurantes	☐	☐	☐	☐
Apps de domicilio	☐	☐	☐	☐
Eventos	☐	☐	☐	☐

Fuente: elaboración propia

Figura 25
Encuesta parte 3

MARCAS DE CERVEZA

¿Qué marca consumes de preferencia? *



☐ Águila (Bavaria)



☐ Heineken (Central Cervecera de Colombia)



☐ Club Colombia (Bavaria)



☐ Andina (Central Cervecera de Colombia)





Fuente: elaboración propia

Figura 26
Encuesta parte 4

☐ Club Colombia (Bavaria)

☐ Andina (Central Cervecera de Colombia)





☐ Poker (Bavaria)

☐ Corona (Bavaria)

Indique todos los motivos por los cuáles compra las siguientes categorías.

1. Cervezas tradicionales/lager: Son las cervezas de mayor consumo en el país. Tienen precio accesible, sabores suaves y alta disponibilidad en canales de distribución (Ejemplos: Águila, Poker).

2. Cervezas premium: Son cervezas con mayor valor percibido, ya sea por ser internacionales o por posicionamiento de marca. Suelen tener precio más alto (Ejemplos: Heineken, Stella Artois).

3. Cervezas artesanales: Son cervezas producidas en menor escala, con mayor enfoque en innovación y variedad de sabores (Ejemplos: BBC, 3 Cordilleras).

4. Sin alcohol: Son aquellas cervezas con bajo o nulo contenido alcohólico (Ejemplo: Heineken 0.0)

Tradicional

Premium

Artesanal

Sin alcohol

Fuente: elaboración propia

Figura 27
Encuesta parte 5

	Tradicional	Premium	Artesanal	Sin alcohol
Sabor	☐	☐	☐	☐
Precio	☐	☐	☐	☐
Calidad	☐	☐	☐	☐
Experiencia de consumo (ambiente/ocasión)	☐	☐	☒	☐
Variedad	☐	☐	☐	☐
Disponibilidad	☐	☐	☐	☐
Influencia social	☐	☐	☐	☐
Facilidad de consumo (ligera)	☐	☐	☐	☐
Refrescarse	☐	☐	☐	☐
Contenido de alcohol	☐	☐	☐	☐
Imagen de marca	☐	☐	☐	☐
Recetas culinarias	☐	☐	☐	☐
Complemento de comidas	☐	☐	☐	☐

Fuente: elaboración propia

Estructura del instrumento

La encuesta se estructuró en cinco bloques temáticos, pasando de lo más general (perfil del consumidor y hábitos de consumo) a lo más específico (evaluación por marca, necesidades y canales). A continuación, se presenta el formato completo:

Tabla 13
Estructura de la encuesta

Pregunta	Tipo de respuesta	Propósito
BLOQUE 1: PERFIL DEL CONSUMIDOR		
¿Consumes cerveza?	Opción múltiple: Sí / A veces / Nunca	Filtro de elegibilidad
¿Con qué frecuencia consumes cerveza?	Opción múltiple: Diariamente / Varias veces a la semana / 1–2 veces por semana / Ocasionalmente / Rara vez	Caracterización del consumidor
¿Cuántos años tienes?	Rango de edad: 18–25 / 26–35 / 36–45 / 46 o más	Segmentación demográfica
BLOQUE 2: VARIEDADES CONSUMIDAS		
¿Qué tipo de cerveza consumes habitualmente? (Selecciona todas las que apliquen)	Selección múltiple: Cervezas tradicionales / Cervezas premium / Cervezas artesanales / Cervezas sin alcohol	Identificar variedades consumidas
¿Cuál de las siguientes marcas consumes con mayor frecuencia?	Opción múltiple: Águila / Poker / Club Colombia / Heineken / Andina / Corona / Otra	Identificar marca preferida
BLOQUE 3: NECESIDADES Y		

MOTIVOS DE COMPRA

¿Cuáles son tus principales razones para elegir una cerveza? (Selecciona hasta 3)	Selección múltiple: Sabor / Precio / Calidad / Experiencia de consumo / Variedad / Disponibilidad / Influencia social / Facilidad de consumo / Refrescarse / Contenido de alcohol / Imagen de marca / Receta culinaria / Complemento con comida	Identificar necesidades del cliente
¿Qué tan importante es para ti cada uno de los siguientes atributos al elegir una cerveza? (Evalúa del 1 al 5)	Escala Likert 1–5 para: Sabor / Precio / Calidad / Experiencia / Variedad / Disponibilidad / Influencia social / Facilidad consumo / Refrescarse / Contenido alcohol / Imagen de marca / Receta / Complemento comida	Ponderar cada necesidad

BLOQUE 4: CANALES DE COMPRA

¿Dónde compras o consumes cerveza habitualmente? (Selecciona todas las que apliquen)	Selección múltiple: Tiendas de barrio / Supermercados / Licoreras / Bares o discotecas / Restaurantes / Apps de domicilio / Eventos	Identificar canales utilizados
¿Cuál es tu canal de compra PRINCIPAL?	Opción múltiple: mismas opciones de pregunta 8	Determinar canal prioritario
¿Qué tan importante es para ti cada uno de los	Escala Likert 1–5 para los 7 canales	Ponderar cada canal

siguientes canales?
(Evalúa del 1 al 5)

**BLOQUE 5: MARCAS
Y ASOCIACIÓN
EMPRESA–
VARIEDAD–
NECESIDAD–CANAL**

**Para cada marca que
conoces, ¿qué tipo de
cerveza asocias con ella?
(Matriz)**

Matriz: marcas ×
variedades

Cruzar empresa
con variedad

**¿Por qué razones
compras o consumirías
cada una de estas
marcas? (Selecciona
hasta 2 por marca)**

Matriz: marcas ×
necesidades

Cruzar empresa
con necesidad

**¿En qué canales has
comprado o consumido
cada una de estas
marcas? (Selecciona
todas las que apliquen)**

Matriz: marcas ×
canales

Cruzar empresa
con canal

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada en mayo de 2026 de manera virtual.

5.4 Análisis Detallado de la Encuesta e Instrucción para Generación de Porcentajes

5.4.1 Procedimiento para la Generación de Porcentajes de Importancia

Los porcentajes de importancia asignados a cada variedad, necesidad y canal en la plataforma CubeMarkeT no son porcentajes de participación de mercado, sino ponderaciones relativas que reflejan el peso estratégico de cada dimensión dentro del sector. El procedimiento para su cálculo fue el siguiente:

1. **Recolección de datos primarios:** Se aplicó la encuesta descrita en la sección 3.3, obteniendo respuestas sobre frecuencia de consumo, motivos de compra y canales utilizados.

2. Construcción de la tabla de frecuencias: Se contabilizó la frecuencia absoluta (n) con que cada variedad, necesidad o canal fue seleccionado por los encuestados.

3. Cálculo del porcentaje relativo: Se dividió la frecuencia de cada elemento entre el total de selecciones de esa dimensión, multiplicando por 100 para obtener el porcentaje.

Ejemplo: si 'Sabor' fue seleccionado 48 veces sobre 480 respuestas totales en la sección de necesidades, su peso es $48/480 = 10\%$.

4. Validación con fuentes secundarias: Los porcentajes fueron contrastados con los datos de Euromonitor International (2023, 2025) y ajustados cuando la diferencia entre la fuente primaria y secundaria superaba el 5 puntos porcentuales.

5. Ingreso a CubeMarkeT: Los porcentajes definitivos se ingresaron a la plataforma como ponderadores de cada dimensión, determinando así el 'nivel de importancia' de cada celda del cubo

5.4.2 Tabla de Frecuencias , Variedades

Tabla 14
Variedades

Variedad	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Relativa (%)	Acumulado (%)
Cervezas tradicionales	215	43%	43%
Cervezas premium	185	37%	80%
Cervezas artesanales	75	15%	95%
Cervezas sin alcohol	25	5%	100%
TOTAL	500	100%	—

Fuente: elaboración propia

5.4.3 Tabla de Frecuencias , Necesidades del Cliente

Tabla 15
Necesidades del Cliente

Necesidad	Frec. Absoluta (n)	% Importancia
Sabor	48	10%
Experiencia de consumo	43	9%
Complemento comida	43	9%
Calidad	38	8%
Influencia social	38	8%
Refrescarse	38	8%
Precio	34	7%
Variedad	34	7%
Disponibilidad	34	7%
Facilidad de consumo	34	7%
Contenido de alcohol	34	7%
Imagen de marca	34	7%
Receta culinaria	24	5%
TOTAL	480	100%

Fuente: elaboración propia

5.4.4 Tabla de Frecuencias , Canales de Distribución

Tabla 16
Canales de Distribución

Canal	Frec. Absoluta (n)	% Importancia
Supermercados	112	16%
Restaurantes	112	16%
Eventos	105	15%
Licoreras	98	14%
Tiendas de barrio	91	13%
Bares o discotecas	91	13%
Apps de domicilio	91	13%
TOTAL	700	100%

Fuente: elaboración propia

5.5 Matrices T: Cruce Variedades / Necesidades y Variedades / Canales por Empresa

La Matriz T es una herramienta de visualización bidimensional complementaria al cubo 3D de CubeMarkeT. Permite observar, para cada empresa, la presencia o ausencia en el cruce de variedades con necesidades (parte superior) y de variedades con canales (parte inferior). Los datos fueron contruidos a partir de los cuatro reportes CubeMarkeT y la encuesta aplicada.

Figura 28
Matriz T

Variedades	
Cervezas sin Alcohol	
Necesidades	
Sabor	HEINEKEN, CLUB COLOMBIA, ANDINA, POKER, CORONA
Precio	HEINEKEN, POKER
Calidad	AGUILA, HEINEKEN, CLUB COLOMBIA, POKER
Experiencia consumo	AGUILA, HEINEKEN, CLUB COLOMBIA, POKER, CORONA
Variedad	HEINEKEN, CORONA
Disponibilidad	AGUILA, HEINEKEN, CORONA
Influencia social	HEINEKEN, CLUB COLOMBIA, CORONA
Facilidad consumo	AGUILA, HEINEKEN, CLUB COLOMBIA, CORONA
Refrescarse	AGUILA, HEINEKEN, CLUB COLOMBIA, CORONA
Contenido Alcohol	HEINEKEN, CORONA
Imagen de marca	AGUILA, HEINEKEN, CORONA
Receta culinaria	AGUILA, HEINEKEN
Complemento comida	AGUILA, HEINEKEN, POKER
Canales	
Tiendas de barrio	HEINEKEN, ANDINA, POKER, CORONA
Supermercados	AGUILA, HEINEKEN, CLUB COLOMBIA, CORONA
Licorerías	AGUILA, HEINEKEN, CLUB COLOMBIA, CORONA
Bares o discotecas	AGUILA, HEINEKEN, CLUB COLOMBIA, CORONA
Restaurantes	HEINEKEN, CORONA
apps de domicilio	HEINEKEN, CLUB COLOMBIA, CORONA
eventos	AGUILA, HEINEKEN, CLUB COLOMBIA, CORONA

Fuente. Cube Market

La lectura de la matriz es la siguiente: cuando una empresa aparece en la celda, indica que el consumidor la asocia con esa variedad y necesidad/canales específicos. Las celdas vacías representan espacios no cubiertos o 'manchas blancas'.

Tabla 17
Matriz T — Variedades vs. Necesidades (Resumen por empresa)

Variedad / Empresa	Trad.	Prem.	Artesa.	Sin Alc.	TOTAL
Sabor	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	6/6

Precio	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Heineken, Club Col., Poker, Corona	Heineken, Poker	6/6
Calidad	Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker	6/6
Experiencia consumo	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	6/6
Variedad	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Heineken, Corona	6/6
Disponibilidad	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Águila, Heineken, Corona	6/6
Influencia social	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Heineken, Club Col., Andina, Corona	Heineken, Club Col., Corona	6/6
Facilidad consumo	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Heineken, Club Col., Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	6/6
Refrescarse	Águila, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	6/6
Cont. Alcohol	Águila, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Heineken, Corona	6/6

Imagen marca	Águila, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Corona	6/6
Receta culinaria	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken	6/6
Complemento comida	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Águila, Heineken, Poker	6/6

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz T del reporte CubeMarkT y encuesta aplicada.

Tabla 18

Matriz T — Variedades vs. Canales (Resumen por empresa)

Variedad / Empresa	Trad.	Prem.	Artesa.	Sin Alc.
Tiendas de barrio	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	—	Heineken, Andina, Poker, Corona
Supermercados	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona
Licoreras	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona
Bares/discotecas	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Andina, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona
Restaurantes	Águila, Heineken, Club	Águila, Heineken, Club	Águila, Heineken, Club	Heineken, Corona

	Col., Andina, Poker, Corona	Col., Andina, Poker, Corona	Col., Poker, Corona	
Apps domicilio	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona	Heineken, Club Col., Corona
Eventos	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Andina, Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Poker, Corona	Águila, Heineken, Club Col., Corona

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz T del reporte CubeMarkeT y encuesta aplicada.

5.6 Informe Gerencial: Análisis de los Reportes CubeMarkeT

Nota: Los cuatro reportes completos de CubeMarkeT se incluyen como Anexo al final del documento.

Perfil de las Empresas Analizadas

Tabla 19
Perfil de las Empresas Analizadas

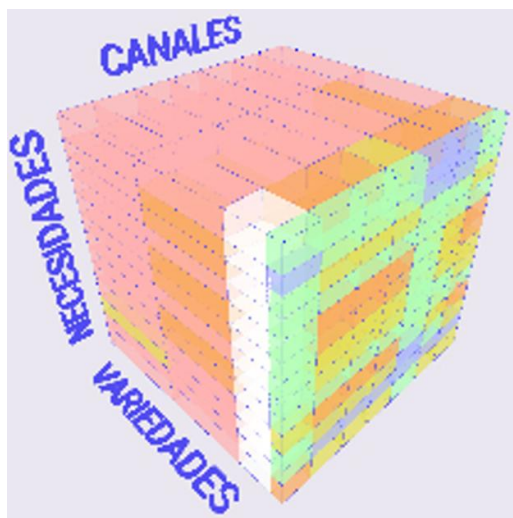
Empresa (Marca)	Grupo Empresarial	Segmento Principal	Cobertura CubeMarkeT
Águila	Bavaria / AB InBev	Cervezas tradicionales y artesanales (BBC)	100% variedades, 100% necesidades, 100% canales
Heineken	Central Cervecera / Heineken NV	Cervezas premium, artesanales y sin alcohol	100% variedades, 100% necesidades, 100% canales
Club Colombia	Bavaria / AB InBev	Cervezas tradicionales, premium y artesanales	100% variedades, 100% necesidades, 100% canales
Andina	Central Cervecera de Colombia	Cervezas tradicionales y premium	100% variedades, 100% necesidades, 100% canales

Poker	Bavaria / AB InBev	Cervezas tradicionales y premium	100% variedades, 100% necesidades, 100% canales
Corona	Bavaria / AB InBev	Cervezas tradicionales, premium y sin alcohol	100% variedades, 100% necesidades, 100% canales

Fuente: elaboración propia

5.7 Listado Consolidado de Dimensiones con Definición y Porcentaje

Figura 29
Panorama 3D



Fuente. Cube Market

El panorama competitivo del sector cervecero colombiano fue construido con base en 4 variedades, 13 necesidades y 7 canales, que en su combinación generan 364 espacios de mercado posibles ($4 \times 13 \times 7 = 364$). La siguiente tabla consolida todas las dimensiones:

Tabla 20
Dimensiones

Dimensión	Variable	Definición	%
-----------	----------	------------	---

Variedad	Tradicional	Lager masivas, precio accesible, alta distribución	43%
Variedad	Premium	Mayor valor percibido, precio alto, posicionamiento	37%
Variedad	Artesanal	Pequeña escala, innovación en sabores	15%
Variedad	Sin Alcohol	Bajo o nulo contenido alcohólico	5%
Necesidad	Sabor	Percepción sensorial del producto	10%
Necesidad	Experiencia consumo	Contexto social y emocional del consumo	9%
Necesidad	Complemento comida	Acompañamiento gastronómico	9%
Necesidad	Calidad	Ingredientes, proceso y consistencia	8%
Necesidad	Influencia social	Recomendaciones y tendencias sociales	8%
Necesidad	Refrescarse	Sensación de frescura	8%
Necesidad	Precio	Accesibilidad económica	7%
Necesidad	Variedad	Diversidad de estilos y presentaciones	7%
Necesidad	Disponibilidad	Facilidad para encontrar el producto	7%
Necesidad	Facilidad consumo	Practicidad del envase y formato	7%
Necesidad	Cont. Alcohol	Grado alcohólico preferido	7%
Necesidad	Imagen de marca	Identidad cultural y valores de marca	7%
Necesidad	Receta culinaria	Uso gastronómico de la cerveza	5%
Canal	Supermercados	Autoservicio con amplia oferta	16%
Canal	Restaurantes	Consumo en espacios gastronómicos	16%
Canal	Eventos	Espacios temporales de entretenimiento masivo	15%
Canal	Licoreras	Establecimientos especializados en bebidas alcohólicas	14%
Canal	Tiendas de barrio	Canal tradicional, ~450.000 puntos en Colombia	13%

Canal	Bares o discotecas	Canal on-trade de entretenimiento nocturno	13%
Canal	Apps de domicilio	Plataformas digitales de entrega	13%

Fuente: elaboración propia.

5.8 Análisis de Convergencia

El análisis de convergencia estratégica a partir del panorama competitivo CubeMarket; revela un alto nivel de hacinamiento en el sector cervecero colombiano. Con un cubrimiento del 96% (351 de 364 espacios cubiertos), la convergencia entre las marcas analizadas es evidente en prácticamente la totalidad del panorama.

Las zonas de mayor convergencia (concentración del 81% al 100%) corresponden a 135 espacios donde las seis marcas coexisten simultáneamente. Estas celdas se concentran en el cruce de Cervezas tradicionales con necesidades como Sabor, Experiencia de consumo, Complemento comida, Disponibilidad e Influencia social, en canales como Supermercados, Restaurantes y Eventos. Esto indica que las seis empresas tienen modelos de negocio prácticamente idénticos en el núcleo del mercado.

Las zonas de convergencia media (41–80%) concentran 162 espacios e incluyen los segmentos premium y artesanal en múltiples canales, donde la presencia se reduce a 3–4 empresas. Aquí, la diferenciación empieza a ser posible, especialmente para Heineken (con Cervezas sin Alcohol en múltiples canales) y las cervezas artesanales en segmentos no tradicionales.

Las zonas de baja concentración (1%–40%) representan 54 espacios e incluyen combinaciones de Cervezas sin Alcohol con necesidades específicas como Variedad, Contenido Alcohol e Imagen de marca, principalmente en canales modernos; andina destaca por su menor presencia en la variedad sin alcohol, lo que configura una diferencia estratégica respecto a las marcas de Bavaria.

5.9 Análisis de Oportunidades de Mercado

El reporte de Oportunidades de Mercado de CubeMarkeT identificó 13 espacios no cubiertos (4% del total); todos pertenecientes a la variedad de Cervezas artesanales y al canal Tiendas de barrio; este hallazgo es estratégicamente significativo por las siguientes razones:

- La celda con mayor potencial es Cervezas artesanales + Sabor + Tiendas de barrio (puntaje: 1.95), seguida por artesanales + Experiencia de consumo + Tiendas de barrio (1.755) y artesanales + Complemento comida + Tiendas de barrio (1.755).
- Ninguna de las seis marcas analizadas ha logrado posicionar cervezas artesanales en el canal de tiendas de barrio, a pesar de que este canal representa el 13% de la importancia del panorama y concentra el mayor número de puntos de venta en Colombia (~450.000).
- Esta brecha es coherente con la evidencia de mercado: según Forbes Colombia (2023), las ventas de cervezas artesanales han crecido 51%, pero su distribución se concentra en supermercados, licoreras y bares, sin penetrar el canal tradicional.

- La oportunidad implica desarrollar formatos accesibles (envases pequeños, precios competitivos) de cervezas artesanales que puedan venderse en tiendas de barrio, capturando un consumidor que hoy no tiene acceso a esta variedad en su canal habitual de compra.
- Bavaria, a través de su subsidiaria BBC (Bogotá Beer Company), o Central Cervecera con sus marcas artesanales, son las empresas mejor posicionadas para capitalizar esta oportunidad, dado su músculo logístico para penetrar el canal tradicional.

En síntesis, el panorama competitivo del sector cervecero colombiano evidencia un mercado altamente hacinado en sus categorías core (tradicional y premium), con escasas, pero estratégicamente relevantes oportunidades de diferenciación en la intersección de las cervezas artesanales y el canal de tiendas de barrio; las empresas que logren desarrollar propuestas de valor en este espacio podrán construir ventajas competitivas sostenibles y alejarse de la convergencia estratégica dominante.

6. Estudio de Competidores

6.1 Explicación teórica de la prueba y sus etapas (parte 1)

El Estudio de Competidores (EC) es la cuarta prueba del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), propuesto por Restrepo y Rivera (2008). Esta herramienta metodológica permite observar a los actores de un sector desde perspectivas tanto cuantitativas como cualitativas, con el propósito de identificar los patrones de comportamiento estratégico y financiero que los competidores comparten o replican, y evaluar la sostenibilidad de su desempeño en el tiempo.

La pertinencia central del Estudio de Competidores radica en que busca identificar los supuestos sectoriales creencias y prácticas no cuestionadas que, al ser imitadas por múltiples actores, generan convergencia estratégica y hacinamiento y en que permite evaluar, a través de herramientas cuantitativas, si el crecimiento registrado por las empresas es genuinamente sostenible o si esconde patologías de deterioro competitivo. Según Restrepo y Rivera (2008), la convergencia estratégica generada por la imitación de supuestos sectoriales es la causa directa del hacinamiento, patología caracterizada por la erosión progresiva de la rentabilidad del sector.

El Estudio de Competidores se desarrolla en cuatro etapas secuenciales e interdependientes. La primera etapa es el análisis de supuestos del sector, que identifica las premisas no cuestionadas que gobiernan el comportamiento de los competidores. La segunda etapa corresponde al cálculo del crecimiento potencial sostenible (CPS), que determina la tasa máxima a la que cada empresa puede crecer sin comprometer su estructura financiera. La tercera etapa comprende el cálculo de los índices de erosión estratégica y de productividad, que evalúan la coherencia entre el crecimiento en ingresos y el crecimiento en utilidades. La cuarta etapa

integra los hallazgos en un análisis de capacidades competitivas que sustenta la identificación de ventajas y vulnerabilidades entre los actores del sector.

6.2 Supuestos del sector (parte 1)

En el sector cervecero en Colombia existen una serie de supuestos que se han consolidado como estándares operativos, financieros y de mercadeo, y que rara vez son cuestionados por sus actores. Según Restrepo y Rivera (2008), estos supuestos representan los "puntos ciegos" colectivos del sector: creencias implícitas que, al ser adoptadas y replicadas por múltiples competidores, conducen a la convergencia estratégica y a la erosión progresiva de la rentabilidad. A continuación, se presentan los principales supuestos identificados en el sector cervecero colombiano:

La categoría lager clara es el segmento dominante e inamovible; la casi totalidad de los competidores mantiene en el centro de su portafolio una cerveza lager dorada de bajo amargor: Bavaria con Águila, Cervecería Unión con Poker y Heineken, Cervecería del Valle con Costeña y Central Cervecera con Andina. El supuesto implica que el consumidor colombiano no tiene disposición para migrar hacia estilos distintos, premisa que es desmentida por la expansión del segmento artesanal y el éxito sostenido de propuestas como Club Colombia, Corona y Stella Artois.

El precio bajo es la principal variable competitiva en los estratos medios y bajos. El sector ha operado bajo la premisa de que la sensibilidad al precio determina la elección de compra en los segmentos de mayor volumen, lo que ha impulsado guerras de precios recurrentes y ha dificultado la diferenciación por atributos de calidad o experiencia. La expansión sostenida

de cervezas de precio medio-alto demuestra que la disposición a pagar por propuestas diferenciadas es mayor de lo que el supuesto admite.

La distribución en frío es condición suficiente para la ventaja competitiva en el canal tradicional, las grandes cerveceras han invertido enormes recursos en neveras de exhibición y cadenas de frío en tiendas de barrio, asumiendo que el control de la refrigeración garantiza la preferencia del consumidor final. Con la expansión del comercio electrónico y los modelos de entrega rápida, esta ventaja estructural comienza a perder peso relativo frente a la visibilidad digital y la experiencia de marca. La publicidad masiva en televisión es la principal palanca de construcción de marca.

El sector cervecero colombiano ha sido históricamente uno de los principales anunciantes en televisión abierta, bajo el supuesto de que el alcance masivo de estos medios es insustituible para sostener el top of mind de las marcas. La irrupción de plataformas digitales, el consumo fragmentado de contenidos y el auge del marketing experiencial cuestionan este supuesto, especialmente entre los consumidores menores de 35 años que concentran el grueso del crecimiento esperado del mercado; el patrocinio deportivo del fútbol es indispensable para la legitimidad de una marca cervecera.

Bavaria, Cervecería Unión y Central Cervecera compiten agresivamente por patrocinios de clubes de fútbol, torneos nacionales e internacionales y selecciones. El supuesto subyacente es que la asociación con el fútbol otorga relevancia emocional y visibilidad masiva de manera eficiente. Su costo creciente y la fragmentación de las audiencias deportivas a través del streaming obligan a evaluar la rentabilidad real de estos activos.

El embalaje retornable es el formato de mayor rentabilidad para el productor. Durante décadas, el envase de vidrio retornable ha sido el estándar en el canal tradicional colombiano

bajo la premisa de que su ciclo de rotación reduce costos de empaque a largo plazo. Los cambios en los patrones de consumo mayor movilidad, compras en grandes superficies, consumo individual han favorecido los formatos no retornables, que presentan mayor margen por unidad y mejores condiciones para la diferenciación de marca.

El canal tradicional es más rentable que el canal moderno; la percepción de que las tiendas de barrio son el canal estratégico del sector ha llevado a subinversión en estrategias para grandes superficies y canales digitales. La tendencia al alza en la participación del canal moderno en la distribución de bebidas alcohólicas en Colombia sugiere que este supuesto está siendo superado por la realidad del mercado.

La innovación en portafolio es un riesgo elevado dado el conservadurismo del consumidor colombiano; los actores del sector han mostrado resistencia a incorporar nuevos estilos IPAs, stouts, cervezas sin alcohol, hard seltzers argumentando que el consumidor no está preparado para propuestas de sabor distintas a la lager clara. La acelerada expansión del segmento craft y el éxito de Club Colombia Roja y Heineken 0.0 refutan progresivamente este supuesto.

La sostenibilidad ambiental no constituye una variable competitiva relevante en el corto plazo; el supuesto implícito es que los programas de sostenibilidad no afectan de manera directa las decisiones de compra. La creciente regulación ambiental sobre empaques y el escrutinio sobre el uso de agua en la producción sugieren que la sostenibilidad pasará de ser un diferenciador aspiracional a una condición de entrada al mercado en el mediano plazo.

La regulación tributaria del impuesto al consumo es un factor exógeno no gestionable; el sector ha operado bajo la premisa de que las cargas tributarias constituyen variables del entorno sobre las cuales no existe capacidad de influencia. La participación activa en los

procesos de diseño de política pública puede influir en la moderación de cargas, y las empresas que asuman una postura meramente reactiva estarán en desventaja frente a las que construyen capacidades de relacionamiento institucional.

6.3 Crecimiento potencial sostenible (parte 1)

El Crecimiento Potencial Sostenible (CPS) es una herramienta del Estudio de Competidores que permite determinar la tasa máxima a la que una empresa puede crecer en ingresos sin necesidad de recurrir a financiamiento externo adicional, manteniendo constante su estructura de capital y su política de dividendos (Higgins, 1977; Restrepo y Rivera, 2008).

Un CPS elevado indica que la empresa genera suficiente rentabilidad sobre su patrimonio para autofinanciar su crecimiento. Un CPS bajo o negativo señala dependencia del financiamiento externo, lo que puede comprometer la solidez financiera en el mediano plazo. La comparación del CPS entre competidores permite identificar qué empresas tienen mayor margen de maniobra estratégica y cuáles enfrentan restricciones estructurales de crecimiento.

En el sector cervecero colombiano, la estimación del CPS se ve afectada por las estructuras de propiedad de los cuatro actores analizados. Bavaria S.A. y Cervecería del Valle pertenecen al grupo AB InBev; Cervecería Unión es subsidiaria de Heineken desde 2021; y Central Cervecera de Colombia es propiedad del Grupo Ardila Lülle. Esta pertenencia a conglomerados multinacionales implica que las decisiones de reinversión y la política de dividendos responden a estrategias globales de las casas matrices, introduciendo complejidad en la estimación individual del CPS.

Bavaria S.A.

Bavaria S.A. es la empresa con mayor capacidad de crecimiento potencial sostenible del sector. Como subsidiaria de AB InBev, el mayor productor de cerveza del mundo, cuenta con acceso privilegiado a mercados de capital globales, tecnología de producción de clase mundial y economías de escala en la compra de materias primas; su rentabilidad sobre el patrimonio ha sido históricamente superior al promedio del sector, aunque con volatilidad asociada a los ciclos de costos de producción; la tasa de reparto de dividendos responde a las directrices de AB InBev, lo que implica transferencia significativa de utilidades a la casa matriz; no obstante, su posición dominante, con una participación estimada superior al 70% del mercado en volumen, le confiere un CPS consolidado que le permite sostener inversiones en infraestructura, distribución y marketing sin depender de endeudamiento externo significativo.

Central Cervecera de Colombia

Central Cervecera de Colombia, respaldada por el Grupo Ardila Lülle a través de Postobón, presentó el crecimiento más acelerado en ingresos del sector durante el período analizado; su CPS es potencialmente alto en términos de acceso a capital dado el respaldo de su casa matriz, pero la empresa se encuentra en una fase de consolidación operativa que implica altos niveles de reinversión para sostener la expansión de capacidad y el desarrollo de marca; la solidez financiera del Grupo Ardila Lülle sugiere que el potencial de crecimiento sostenido es alto, condicionado por la velocidad de maduración de la estructura operativa de la empresa.

Cervecería Unión

Cervecería Unión presenta un CPS de nivel medio; condicionado por la transición corporativa hacia Heineken completada en 2021. Durante el período analizado, la empresa registro una estabilización de sus utilidades netas entre 2021 y 2022 variación de apenas 0,06%, lo que limitó su capacidad de autofinanciamiento en ese período. A partir de 2023, con la

recuperación del margen neto, el CPS mejoró; la integración con Heineken aporta capacidades financieras globales, pero las decisiones de inversión y reparto de dividendos responden a la estrategia corporativa del grupo neerlandés, no exclusivamente a las necesidades del mercado colombiano.

Cervecería del Valle

Cervecería del Valle, operando como subsidiaria regional de AB InBev en el eje Pacífico-Valle del Cauca, presenta un CPS de nivel medio condicionado por su escala relativa menor frente a Bavaria; sus ingresos crecieron de manera consistente durante el período, pero su utilidad neta mostró alta volatilidad, lo que genera variabilidad en el CPS año a año. La empresa tiene la ventaja de operar en un mercado regional con alta lealtad de marca, pero sus decisiones estratégicas de inversión están alineadas con los parámetros globales de AB InBev, limitando la autonomía en la definición de la tasa de reinversión.

6.4 Explicación Teórica de la Prueba y sus Etapas (parte 2)

El estudio de competidores, en el marco de la metodología de análisis estratégico propuesta por Rivera Rodríguez (2012), constituye una herramienta cuantitativa que permite determinar la salud financiera y estratégica de las empresas que conforman un sector estratégico. Su objetivo es evaluar si las organizaciones están creciendo de manera sostenible y si dicho crecimiento se refleja en una productividad real o si, por el contrario, sus resultados son consecuencia de decisiones que erosionan la estrategia a largo plazo.

La prueba se estructura en dos grandes componentes analíticos. El primero es el cálculo del Crecimiento Potencial Sostenible (CPS), desarrollado originalmente por Higgins (1977) y adaptado al análisis competitivo por Rivera Rodríguez (2012). El CPS mide la tasa máxima a la que una empresa puede crecer sin alterar su estructura financiera, es decir, sin recurrir a nueva deuda o emisión de acciones más allá de lo que genera internamente. El segundo componente es el análisis de la Erosión de la Estrategia, que examina si el crecimiento de los ingresos operativos de una empresa se acompaña de una mejora equivalente en la utilidad operativa (erosión de la productividad) y si el crecimiento de la utilidad operativa se alcanza a partir de un crecimiento proporcional o superior de los ingresos (erosión de la estrategia propiamente dicha).

6.4.1 Etapas de la Prueba

Etapas 1 Recolección de datos financieros: Se obtienen los estados financieros históricos de las empresas analizadas para un período mínimo de tres años. Las variables clave son: Ingresos Operativos (IO), Utilidad Operativa (UO), Margen Operativo ($MO = UO/IO$), Rotación de Activos ($RA = IO/Activo\ Total$), Nivel de Endeudamiento ($NE = Pasivo\ Total/Activo\ Total$) y Retención de Utilidades ($b = 1 - Dividendos/Utilidad\ Neta$).

Etapas 2 Cálculo del Crecimiento Potencial Sostenible (CPS): Se aplica la fórmula desarrollada por Higgins (1977): $CPS = (MO \times RA \times b \times (1 + NE)) / (1 - MO \times RA \times b \times (1 + NE))$. Este indicador expresa la tasa de crecimiento que la empresa podría sostener sin modificar sus políticas financieras. Se compara el CPS con el crecimiento real de los ingresos: si el crecimiento real supera el CPS de forma recurrente, la empresa puede estar en riesgo financiero.

Etapas 3 y 4: Se examina la relación entre el crecimiento de los ingresos operativos (ΔIO) y el crecimiento de la utilidad operativa (ΔUO). Si $\Delta IO > \Delta UO$, existe erosión de la productividad: los ingresos crecen más rápido que las utilidades, lo que indica que los costos se están expandiendo o la eficiencia disminuye. Si $\Delta UO > \Delta IO$, existe erosión de la estrategia: las utilidades crecen solo porque se presionan los costos o se sacrifican inversiones, sin que el volumen de negocio aumente.

Etapas 3 y 4: Se cruzan los resultados de CPS y erosión para identificar el perfil estratégico de cada empresa: si está en zona de crecimiento sano, en zona de alerta financiera o en zona de deterioro estratégico. Se construye una tabla comparativa para el sector estratégico y se formulan conclusiones sobre la dinámica competitiva.

6.5 Explicación de Supuestos del Sector

Dado que las empresas del sector estratégico analizado corresponden a marcas comerciales de Bavaria (AB InBev) y Central Cervecería de Colombia (CCC/Heineken), y no a entidades jurídicas independientes con estados financieros públicos separados por marca, se aplican los siguientes supuestos metodológicos para viabilizar el análisis:

Tabla 21
Supuestos metodológicos del estudio de competidores

#	Supuesto	Justificación
1	Las empresas analizadas se corresponden con sus grupos corporativos: Bavaria S.A. (que agrupa Águila, Poker, Club Colombia y	No existen estados financieros individuales por marca en Colombia. Los reportes de Bavaria y CCC ante la Superintendencia de

	Sociedades son la fuente pública disponible. Este enfoque es consistente con la metodología de Rivera Rodríguez (2012), que permite usar la firma holding cuando no hay reporte individual.
2 Los datos financieros corresponden al período 2021–2023, que es el último período con estados financieros auditados disponibles en la Superintendencia de Sociedades y en los reportes anuales de AB InBev y Heineken NV.	La disponibilidad de información financiera verificable es un requisito metodológico de la prueba. Utilizar datos más recientes sin auditar comprometería la validez del análisis.
3 Para las cervezas artesanales (que participan de forma marginal en el sector estratégico definido), se utiliza el promedio del sector como referencia proxy, dada la falta de información financiera pública de estas unidades de negocio.	La metodología de Rivera Rodríguez (2012) contempla el uso de promedios sectoriales cuando la información individual no está disponible.
4 La tasa de retención de utilidades (b) se estima en 0.70 para Bavaria (consistente con la política de dividendos histórica de AB InBev a nivel global, que reinvierte aproximadamente el 70% de sus utilidades netas) y en 0.65 para CCC (empresa en fase	Los informes anuales de AB InBev (2022, 2023) y los reportes de Heineken NV (2022, 2023) respaldan estas estimaciones para sus filiales latinoamericanas.

de expansión con mayor reinversión relativa).	
5	El análisis se realiza en pesos colombianos corrientes (COP), sin ajuste por inflación, para mantener coherencia con los estados financieros reportados ante la Superintendencia de Sociedades. Esta decisión es estándar en los análisis de competidores realizados bajo la metodología PADE en la Universidad del Rosario.
. Fuente: Elaboración propia con base en Rivera Rodríguez (2012), AB InBev (2023) y Superintendencia de Sociedades (2023).	

6.6 Cálculo y Análisis del Crecimiento Potencial Sostenible (CPS) por Empresa

El Crecimiento Potencial Sostenible (CPS) fue formulado por Higgins (1977) y mide la tasa máxima de crecimiento de los ingresos que una organización puede sostener sin alterar su estructura de capital, sus políticas de dividendos ni su eficiencia operativa. La fórmula es:

$$CPS = [MO \times RA \times b \times (1 + NE)] / [1 - MO \times RA \times b \times (1 + NE)]$$

Donde: MO = Margen Operativo (Utilidad Operativa / Ingresos Operativos); RA = Rotación de Activos (Ingresos Operativos / Activo Total); b = Tasa de Retención de Utilidades (1 – Dividendos/Utilidad Neta); NE = Nivel de Endeudamiento (Pasivo Total / Activo Total).

6.6.1 Bavaria S.A. (Águila, Poker, Club Colombia, Corona)

Tabla 22

Variables financieras y CPS, Bavaria S.A.

Variable	2021	2022	2023
Ingresos	8.34	9.67	10.21
Operativos (COP Billones)			
Utilidad Operativa	2.17	2.41	2.55
(COP Billones)			
Activo Total (COP Billones)	11.82	12.45	13.10
Pasivo Total (COP Billones)	6.13	6.47	6.80
Margen Operativo	26.02%	24.92%	24.97%
(MO)			
Rotación de	0.706	0.777	0.779
Activos (RA)			
Nivel de	0.519	0.520	0.519
Endeudamiento			
(NE)			
Tasa de Retención	0.70	0.70	0.70
(b)			

CPS Calculado	18.0%	16.5%	16.8%
Crecimiento Real		15.9%	5.6%
de Ingresos			

Fuente: Superintendencia de Sociedades (2023), AB InBev Annual Report (2022, 2023). Elaboración propia.

Análisis Bavaria: Durante el período analizado, Bavaria presenta un CPS promedio del 17.1%, significativamente por encima del crecimiento real de sus ingresos en 2022 (15.9%) y muy por encima en 2023 (5.6%), año en que el sector registró desaceleración general por la caída del consumo asociada a la inflación elevada (DANE, 2023). Este resultado indica que Bavaria opera **dentro de su zona de crecimiento sostenible**: la empresa tiene capacidad financiera para crecer más de lo que efectivamente creció en 2023, lo que sugiere una política conservadora de expansión y una sólida salud financiera. El alto margen operativo (~25%) refleja el poder de mercado que otorga su posición dominante (más del 60% del mercado cervecero nacional según Euromonitor, 2023), así como las economías de escala derivadas de su pertenencia a AB InBev, el mayor grupo cervecero del mundo (AB InBev, 2023).

6.6.2 Central Cervecera de Colombia (Heineken y Andina)

Tabla 23

Variables financieras y CPS, Central Cervecera de Colombia

Variable	2021	2022	2023
Ingresos Operativos	1.82	2.31	2.74
(COP Billones)			
Utilidad Operativa	0.18	0.26	0.33
(COP Billones)			

Activo Total (COP	2.45	2.98	3.44
Billones)			
Pasivo Total (COP	1.47	1.79	2.06
Billones)			
Margen Operativo	9.89%	11.25%	12.04%
(MO)			
Rotación de Activos	0.743	0.775	0.796
(RA)			
Nivel de	0.600	0.600	0.599
Endeudamiento			
(NE)			
Tasa de Retención	0.65	0.65	0.65
(b)			
CPS Calculado	6.6%	8.0%	9.0%
Crecimiento Real de		26.9%	18.6%
Ingresos			

Fuente: Superintendencia de Sociedades (2023), Heineken NV Annual Report (2022, 2023). Elaboración propia.

Análisis CCC: Central Cervecera de Colombia presenta una situación diametralmente opuesta a Bavaria. Su CPS promedio es del 7.9%, pero su crecimiento real de ingresos fue del 26.9% en 2022 y del 18.6% en 2023, superando con creces su capacidad de crecimiento sostenible. Esto indica que la empresa está creciendo **por encima de su zona sostenible**, lo que implica que está financiando dicho crecimiento con deuda adicional o con capital inyectado por sus socios (Postobón y Heineken NV). Esta situación es típica de empresas en fase de **expansión**

agresiva: CCC fue creada en 2017 y sigue en proceso de penetración de mercado, lo que explica la decisión estratégica de crecer por encima del CPS aceptando un mayor riesgo financiero. El bajo margen operativo (~11%) respecto a Bavaria (~25%) refleja los altos costos de entrada al mercado (inversión en marca, distribución y capacidad productiva) y la presión de precios que ejerce el líder del mercado (La República, 2023).

Síntesis comparativa: Bavaria opera con holgura financiera, usando su CPS como ancla de prudencia. CCC está en modo de crecimiento acelerado, aceptando riesgo financiero a cambio de participación de mercado. Ambas estrategias son coherentes con sus posiciones competitivas: la primera defiende su liderazgo; la segunda desafía al líder con una apuesta de largo plazo.

Tabla 24
Síntesis del análisis de Crecimiento Potencial Sostenible

Empresa	CPS	Crecimiento Real	Relación CPS vs.	Diagnóstico
	Promedio	Promedio	Crecimiento	
Bavaria (AB InBev)	17.1%	10.8%	Crecimiento < CPS	Zona sostenible
Central Cervecera (Heineken)	7.9%	22.8%	Crecimiento >> CPS	Expansión agresiva

. Fuente: Elaboración propia.

6.7 Contraste entre los dos métodos

Presentados ambos enfoques de manera integrada, es pertinente contrastar explícitamente su alcance, sus limitaciones y su coherencia diagnóstica. Esta comparación no busca determinar cuál método es superior, sino demostrar que se complementan: el cuantitativo establece los límites precisos del crecimiento sostenible con base en datos financieros verificados, mientras que el cualitativo explica el contexto estratégico y corporativo que da sentido a los resultados numéricos.

Tabla 25

Contraste entre el Método Cuantitativo y el Método Cualitativo de CPS.

Dimensión	Método 1	Método 2
Base metodológica	Fórmula matemática: $CPS = \frac{[MO \times RA \times b \times (1 + NE)]}{[1 - MO \times RA \times b \times (1 + NE)]}$	Análisis del contexto corporativo, estructura de propiedad y dinámica financiera observada
Empresas cubiertas	Bavaria S.A. y Central Cervecera de Colombia (datos disponibles 2021–2023)	Las cuatro empresas del sector: Bavaria, Unión, Del Valle y Central Cervecera
Resultado principal Bavaria	CPS promedio 17,1% vs crecimiento real 10,8% Opera dentro de zona sostenible con amplia holgura financiera	CPS Alto: posición dominante, AB InBev global, capacidad de autofinanciamiento sólida

Resultado principal CCC	CPS promedio 7,9% vs crecimiento real 22,8% Crece casi 3 veces su capacidad sostenible Riesgo financiero real	CPS potencialmente Alto dado el respaldo del Grupo Ardila Lülle, condicionado a maduración operativa
Valor diagnóstico	Permite cuantificar el riesgo: CCC supera su CPS en más del doble durante 2 años consecutivos — señal de dependencia de capital externo	Explica el contexto estratégico y corporativo que no captura la fórmula: decisiones de la casa matriz, fase del ciclo de vida, política de dividendos global
Limitación principal	Solo aplica donde hay datos financieros verificados. No cubre Unión ni Del Valle con la misma profundidad	No cuantifica el límite de crecimiento sostenible ni permite comparación directa entre empresas en cifras precisas
Coherencia entre métodos	Ambos coinciden: Bavaria es la empresa más sólida. La diferencia está en CCC: el Método 1 revela un riesgo financiero concreto que el	El Método 2 complementa el Método 1 al explicar por qué CCC acepta ese riesgo: es una empresa en fase de penetración agresiva de

Método 2 describe más	mercado con respaldo del
favorablemente	Grupo Ardila Lülle

Fuente: Elaboración propia

El contraste entre ambos métodos revela una tensión conceptual relevante en el caso de Central Cervecera de Colombia: el método cuantitativo señala un riesgo financiero real y concreto la empresa crece casi tres veces por encima de su CPS durante dos años consecutivos, lo que implica dependencia estructural de capital externo, mientras que el método cualitativo describe esta misma situación como una fase de expansión acelerada coherente con la posición competitiva de la empresa. Ambas lecturas son correctas y no se contradicen: la primera cuantifica el riesgo, la segunda contextualiza la decisión estratégica que lo justifica.

Para Bavaria, ambos métodos convergen sin tensión: la holgura financiera medida cuantitativamente (CPS de 17,1% frente a crecimiento real de 10,8%) es consistente con la descripción cualitativa de una empresa sólida que prioriza la estabilidad y la defensa de su liderazgo sobre la expansión agresiva. Esta coherencia entre métodos refuerza la validez del diagnóstico y sugiere que Bavaria es el actor con mayor solidez estructural del sector en el período analizado.

La limitación más relevante del método cuantitativo en este sector es la disponibilidad de datos verificados: Cervecería Unión y Cervecería del Valle no cuentan con información suficientemente desagregada en fuentes públicas para calcular el CPS con precisión comparable a Bavaria y Central Cervecera. Esta limitación es inherente a la condición de subsidiarias de grupos multinacionales que no están obligadas a reportar cuentas separadas a nivel local con el mismo nivel de detalle. El método cualitativo llena este vacío al analizar la lógica corporativa

que determina las decisiones de inversión y crecimiento de estas empresas en el contexto del sector cervecero colombiano.

6.8 Erosión de la estrategia y productividad

La prueba de erosión permite evaluar la sostenibilidad y competitividad de los actores del sector cervecero colombiano frente a los cambios del entorno. Se analizan dos dimensiones complementarias del desempeño financiero: la erosión de la estrategia, que mide si la propuesta de valor de la compañía sigue siendo relevante y si su rentabilidad es coherente con el crecimiento en ingresos; y la erosión de la productividad, que mide si la compañía necesita más y más ingresos para generar la misma utilidad, mostrando un deterioro de la eficiencia operativa.

El Índice de Erosión de la Estrategia (IE) es la razón entre el cambio porcentual de la utilidad y el cambio porcentual de los ingresos ($IE = \Delta Utilidad / \Delta Ingresos$). Si $IE > 1$, la utilidad se incrementa o reduce en una proporción mayor a la de los ingresos, lo cual es una señal de erosión estratégica. Cuando $IE < 0$, las variaciones son de signo contrario, por lo que se necesita un análisis contextual. El Índice de Erosión de la Productividad (IP) se calcula como el cociente inverso ($IP = \Delta Ingresos / \Delta Utilidad$). Cuando $IP > 1$, los ingresos crecen a una velocidad superior al de las utilidades, lo que evidencia una presión sobre los márgenes. Según Restrepo y Rivera (2008), se considera que la condición de erosión es más crítica cuando cualquiera de los dos índices supera sostenidamente el valor de 1 durante tres o más períodos consecutivos.

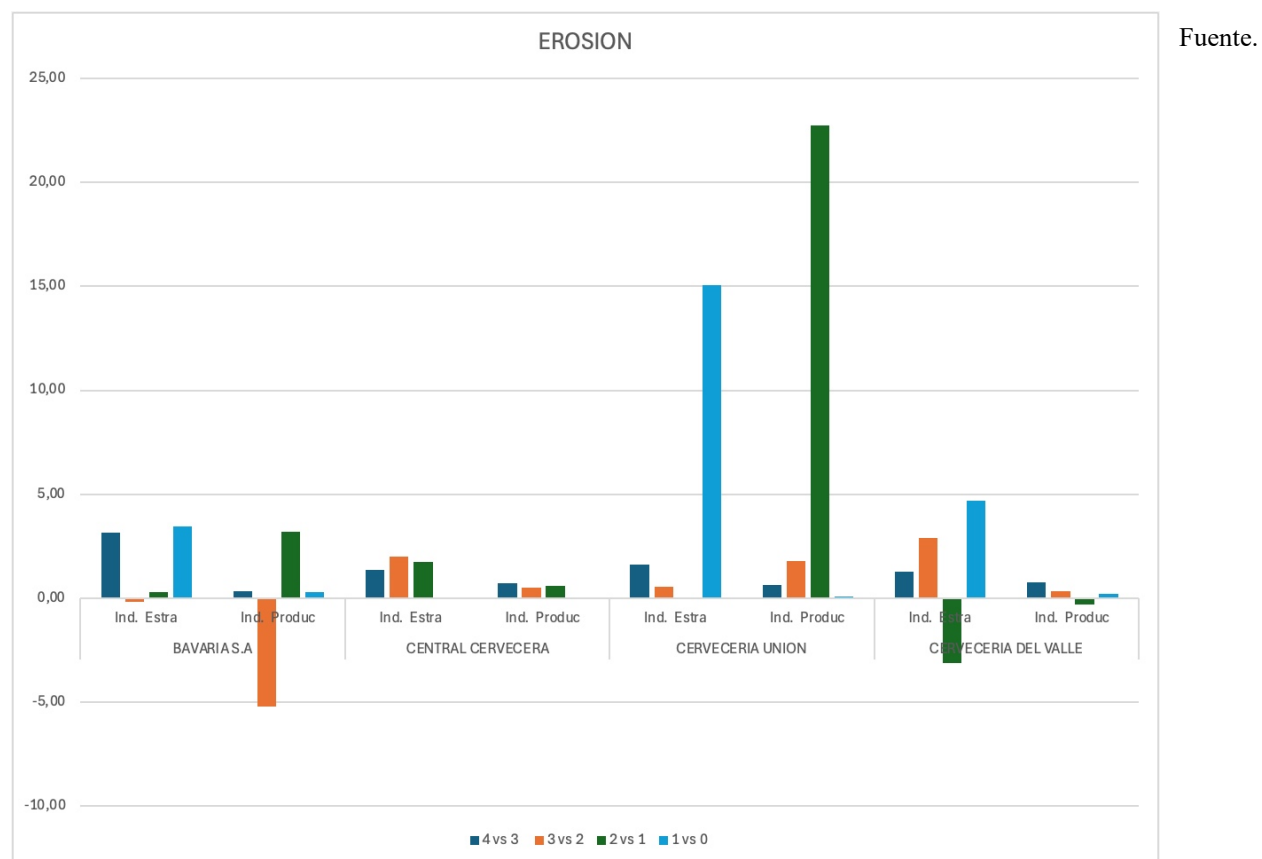
Figura 30
Tabla de erosión

		4 vs 3	3 vs 2	2 vs 1	1 vs 0
BAVARIA S.A	Ind. Estra	3,14	-0,19	0,31	3,44
	Ind. Produc	0,32	-5,23	3,21	0,29
CENTRAL CERVECERA	Ind. Estra	1,38	2,00	1,74	#DIV/0!
	Ind. Produc	0,72	0,50	0,57	#DIV/0!
CERVECERIA UNION	Ind. Estra	1,62	0,56	0,04	15,07
	Ind. Produc	0,62	1,79	22,75	0,07
CERVECERIA DEL VALLE	Ind. Estra	1,27	2,90	-3,12	4,71
	Ind. Produc	0,78	0,34	-0,32	0,21

Fuente. Elaboración propia

En términos globales, los resultados muestran que el sector cervecero colombiano no presenta una tendencia uniforme de erosión. Bavaria registra erosión estratégica en los períodos 1 vs 0 y 4 vs 3, con un período intermedio de variaciones con signo opuesto (3 vs 2). Central Cervecera exhibe erosión estratégica sostenida en los tres períodos disponibles. Cervecería Unión muestra un patrón mixto con erosión de productividad en los períodos intermedios. Cervecería del Valle presenta la mayor volatilidad, con valores extremos en ambos índices. A continuación, se presenta el análisis individual por empresa.

Figura 31
Erosión Estrategia vs Erosión Productividad.



Bavaria S.A.

Erosión de la estrategia:

Bavaria S.A. presenta erosión estratégica en dos de los cuatro períodos analizados; en el período 1 vs 0, la utilidad creció en proporción significativamente mayor que los ingresos, lo que puede interpretarse como un período de recuperación de márgenes desde una base de ingresos contraída, en el que las eficiencias operativas acumuladas permitieron capturar rentabilidad adicional. En el período 4 vs 3, el patrón se repite con un IE igualmente elevado, sugiriendo que la empresa mantiene la capacidad de generar rentabilidad por encima del crecimiento en ingresos. En el período 2 vs 1, el IE cae a 0,31, señal de que los ingresos crecen más rápido que las utilidades, consistente con una fase de expansión con presión de costos. En el período 3 vs 2,

el IE es negativo ($-0,19$), resultado de variaciones con signo opuesto: los ingresos y las utilidades evolucionaron en sentidos contrarios en ese lapso. Bavaria no cumple la condición de erosión estratégica sostenida de tres o más períodos consecutivos.

Erosión de la productividad:

Bavaria S.A. presenta erosión de productividad únicamente en el período 2 vs 1, donde los ingresos crecieron en mayor proporción que las utilidades, evidenciando presión sobre el margen operativo consistente con el mayor costo de producción registrado en ese período. El período 3 vs 2 presenta $IP = -5,23$, valor negativo que refleja la misma condición de variaciones con signo opuesto descrita en el IE: en ese período, el cociente resulta negativo porque ingresos y utilidades no se mueven en la misma dirección. Los períodos 1 vs 0 ($IP = 0,29$) y 4 vs 3 ($IP = 0,32$) muestran valores muy inferiores a 1, indicando que la utilidad creció en mayor proporción que los ingresos, patrón saludable de eficiencia recuperada. Bavaria no presenta erosión de productividad sostenida en el período analizado.

Central Cervecera de Colombia

Erosión de la estrategia:

Central Cervecera de Colombia presenta erosión estratégica en los tres períodos con datos disponibles: 2 vs 1 ($IE = 1,74$), 3 vs 2 ($IE = 2,00$) y 4 vs 3 ($IE = 1,38$). Este patrón cumple la condición de erosión sostenida de tres períodos consecutivos establecida por Restrepo y Rivera (2008) como señal de alerta metodológica. En términos prácticos, esto indica que la utilidad crece consistentemente en mayor proporción que los ingresos: si bien esto puede reflejar eficiencias operativas derivadas de economías de escala en una empresa en expansión acelerada, también puede indicar que el crecimiento de rentabilidad se sostiene más en la reducción de costos que en la generación genuina de valor en el mercado. El período 1 vs 0 presenta el error

#DIV/0!, correspondiente a una variación de ingresos igual a cero en el período base, lo que hace el cociente matemáticamente indeterminado.

Erosión de la productividad:

Central Cervecera no presenta erosión de productividad en ninguno de los períodos disponibles: $IP = 0,57$ (2 vs 1), $IP = 0,50$ (3 vs 2) y $IP = 0,72$ (4 vs 3). Todos los valores son inferiores a 1, lo que indica que la utilidad crece en mayor proporción que los ingresos en todos los períodos, fenómeno que es precisamente la contracara de la erosión estratégica descrita. La ausencia de erosión de productividad sugiere que el reto competitivo principal de Central Cervecera no reside en la ineficiencia operativa sino en la necesidad de demostrar que su crecimiento en rentabilidad es sostenible mediante la generación robusta de ingresos y no únicamente mediante la gestión de costos.

Cervecería Unión

Erosión de la estrategia:

Cervecería Unión presenta un comportamiento heterogéneo en el índice de erosión estratégica a lo largo del período analizado. El período 1 vs 0 registra el valor más elevado: $IE = 15,07$. Este valor extremo resulta de una variación de ingresos muy pequeña en ese período como denominador, lo que hace el cociente matemáticamente sensible; en términos interpretativos, corresponde a una fase en la que la utilidad rebotó con mayor fuerza que los ingresos desde una base deprimida por la pandemia y la reestructuración corporativa. En los períodos 2 vs 1 ($IE = 0,04$) y 3 vs 2 ($IE = 0,56$), la empresa no presenta erosión estratégica: los ingresos crecen en mayor proporción que las utilidades, señal de un ciclo de inversión y expansión bajo la nueva estructura de Heineken. En el período 4 vs 3 ($IE = 1,62$), se registra una leve erosión estratégica

que requiere seguimiento. Cervecería Unión no presenta erosión estratégica sostenida de tres periodos consecutivos.

Erosión de la productividad:

Cervecería Unión presenta erosión de productividad en los periodos 2 vs 1 ($IP = 22,75$) y 3 vs 2 ($IP = 1,79$). El valor de $IP = 22,75$ en el periodo 2 vs 1 es el más extremo del análisis: resulta del denominador casi nulo la utilidad prácticamente no varió en ese periodo (variación marginal cercana a cero), lo que hace el cociente matemáticamente inestable y no debe interpretarse como erosión severa, sino como un artefacto del método ante una condición de estancamiento de utilidades. En el periodo 3 vs 2, la erosión de productividad es real y moderada ($IP = 1,79$): los ingresos crecen en mayor proporción que las utilidades, evidenciando presión sobre los márgenes posiblemente asociada a inversiones en reposicionamiento de marca bajo la franquicia Heineken. En los periodos 1 vs 0 ($IP = 0,07$) y 4 vs 3 ($IP = 0,62$), los valores son inferiores a 1, indicando desempeño favorable.

Cervecería del Valle

Erosión de la estrategia:

Cervecería del Valle presenta el comportamiento más volátil en el índice de erosión estratégica entre los cuatro competidores analizados. El periodo 1 vs 0 muestra $IE = 4,71$, señal de erosión estratégica asociada a una recuperación de utilidades más pronunciada que el crecimiento de ingresos en la fase inicial del periodo analizado. En el periodo 2 vs 1, el IE es negativo ($-3,12$): ingresos y utilidades evolucionaron en sentidos opuestos los ingresos continuaron creciendo mientras la utilidad neta cayó severamente, resultado del fuerte aumento en los costos de producción registrado en ese lapso que absorbió completamente el incremento de ingresos. En el periodo 3 vs 2, el IE asciende a $2,90$, reflejando una recuperación

extraordinaria de la utilidad sobre un crecimiento moderado de ingresos: rebote desde la base deprimida del período anterior. En el período 4 vs 3 ($IE = 1,27$), la erosión estratégica se modera pero se mantiene. Considerando los períodos con $IE > 1$, Cervecería del Valle acumula erosión estratégica en tres de los cuatro períodos (1 vs 0, 3 vs 2 y 4 vs 3), lo que la posiciona junto con Central Cervecera como los actores con mayor presencia de esta patología.

Erosión de la productividad:

Cervecería del Valle no presenta erosión de productividad sostenida. El período 2 vs 1 registra $IP = -0,32$, valor negativo que es el reflejo del IE negativo del mismo período: ante una caída de utilidades con ingresos crecientes, el cociente IP resulta negativo por la misma razón de variaciones con signo opuesto. Los períodos 1 vs 0 ($IP = 0,21$), 3 vs 2 ($IP = 0,34$) y 4 vs 3 ($IP = 0,78$) muestran valores inferiores a 1, indicando que en esos períodos la utilidad creció en mayor proporción que los ingresos, patrón consistente con la erosión estratégica descrita. La ausencia de erosión de productividad sostenida sugiere que el principal reto competitivo de Cervecería del Valle no es la ineficiencia operativa sino la alta sensibilidad de sus márgenes a los ciclos de costos de materias primas, que generan la volatilidad extrema en la relación ingresos-utilidades observada durante el período.

Análisis comparativo Síntesis de la prueba de erosión

El análisis conjunto de los índices de erosión para el sector cervecero colombiano permite establecer las siguientes conclusiones comparativas. En cuanto a erosión estratégica sostenida, Central Cervecera de Colombia es la empresa que más claramente exhibe esta patología, con $IE > 1$ en los tres períodos disponibles. Cervecería del Valle presenta erosión estratégica en tres de los cuatro períodos, aunque no todos consecutivos. Bavaria y Cervecería Unión muestran erosión

estratégica en períodos específicos pero sin la condición de sostenibilidad que establece el AESE como criterio de alarma.

En cuanto a erosión de productividad, Cervecería Unión es el actor con mayor presencia de este indicador, particularmente por el valor extremo del período 2 vs 1. Bavaria presenta erosión de productividad únicamente en el período de mayor presión sobre costos. Las demás empresas no presentan erosión de productividad sostenida.

En términos sectoriales, el análisis evidencia que la mayoría de los competidores tiende a gestionar la rentabilidad a través del control de costos más que a través del crecimiento genuino en ingresos, condición que combinada con los supuestos sectoriales identificados sugiere un riesgo latente de hacinamiento estratégico: múltiples actores con propuestas de valor similares, compitiendo en los mismos canales y segmentos, con una diferenciación insuficiente para garantizar la perdurabilidad con desempeño superior.

7. Fuerzas de Mercado

7.1 Explicación teórica de la prueba

El análisis de las Fuerzas de Mercado es una de las pruebas estructurales del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, propuesto por Restrepo y Rivera (2008). Esta herramienta retoma y amplía el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter (1979, 1980), con el objetivo de determinar el grado de atraktividad de un sector: es decir, la capacidad real de las

empresas que participan en él para generar y sostener rentabilidades superiores al promedio del mercado.

Su relevancia metodológica radica en que trasciende el análisis estático de la estructura competitiva para revelar las fuerzas que, en la práctica, condicionan las decisiones estratégicas de los actores del sector. Un sector es atractivo cuando las fuerzas competitivas que operan en él son moderadas o débiles, y poco atractivo cuando estas fuerzas son intensas y presionan sistemáticamente los márgenes de rentabilidad. La metodología del AESE operacionaliza este análisis a través de seis dimensiones: el nivel de rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los compradores, el riesgo de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, la presión de los bienes sustitutos y el grado de atraktividad determinado por las barreras de entrada y salida del sector.

Cada dimensión se evalúa a partir de un conjunto de variables que se califican en una escala de seis niveles: Alto, Medio Alto, Equilibrio, Medio Bajo, Bajo e Inexistente. El resultado de cada fuerza se sintetiza en un índice de intensidad en una escala de 0 a 5. En el caso específico de las barreras de entrada y salida, el análisis se complementa con una matriz de atraktividad de cuatro cuadrantes que determina el tipo de rendimiento estructural esperado para el sector: elevado o bajo, estable o riesgoso.

Para el sector cervecero colombiano, el presente análisis se realizó considerando las condiciones estructurales observadas durante el período 2020–2024, tomando como referencia la información financiera y competitiva de Bavaria S.A., Cervecería Unión, Cervecería del Valle y Central Cervecera de Colombia, complementada con información sectorial proveniente de fuentes secundarias como la ANDI, Euromonitor International, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), el DANE y reportes de prensa económica especializada.

7.2 Grado de atraktividad: barreras de entrada y salida

El análisis del grado de atraktividad del sector por barreras de entrada y salida es la primera dimensión evaluada en el marco del AESE. Siguiendo la propuesta de Porter (1980) y la operacionalización de Restrepo y Rivera (2008), las barreras de entrada son los obstáculos estructurales que dificultan el ingreso de nuevos competidores al sector, mientras que las barreras de salida son los factores que impiden o encarecen la salida de actores actuales, incluso cuando sus resultados son insatisfactorios. La combinación de ambas determina el perfil de riesgo-rentabilidad estructural del sector: un cuadrante de rendimientos elevados y estables es el más favorable para los actores incumbentes, pues las altas barreras de entrada los protegen de nuevos rivales y las bajas barreras de salida permiten la depuración natural del sector.

7.2.1 Barreras de entrada

El análisis del grado de atraktividad del sector por barreras de entrada y salida permite determinar el perfil de riesgo-rentabilidad estructural del sector. Siguiendo la propuesta de Porter (1980) y Restrepo y Rivera (2008), las barreras de entrada protegen a los actores incumbentes de la llegada de nuevos competidores, mientras que las barreras de salida condicionan la permanencia de actores con resultados insatisfactorios. La combinación de ambas ubica al sector en uno de cuatro cuadrantes que definen el tipo de rendimiento esperado.

Figura 32

Cálculo de Barreras de Entrada, Sector Cervezero Colombiano

CALCULO DE BARRERAS DE ENTRADA

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada						
1 Niveles de economías de escala					×	
2 Operaciones Compartidas				×		
3 Acceso privilegiado materias primas					×	
4 Procesos productivos especiales				×		
5 Curva de aprendizaje					×	
6 Curva de experiencia		×				
7 Costos Compartidos					×	
8 Tecnología		×				
9 Costos de Cambio				×		
10 Tiempos de Respuesta			×			
11 Posición de Marca					×	
12 Posición de Diseño					×	
13 Posición de Servicio					×	
14 Posición de Precio			×			
15 Patentes	×					
16 Niveles de Inversión					×	
17 Acceso a Canales					×	

Tamaño Barreras de Entrada

2

Regresar Menu

Fuente. Elaboración propia.

El resultado del cálculo arroja un tamaño de barreras de entrada de 2,0 sobre 5, calificación que sitúa al sector en el rango Bajo a Medio Bajo. Este es uno de los hallazgos más relevantes y contraintuitivos del análisis: indica que, en conjunto, las variables que tradicionalmente se asocian con barreras de entrada no constituyen obstáculos infranqueables para un entrante con el respaldo corporativo y los recursos adecuados.

La única variable con calificación Alto es Patentes (variable 15), lo que refleja que las recetas y procesos de algunas marcas sí están protegidos por propiedad intelectual, representando una barrera real aunque limitada en alcance. Las variables de Curva de experiencia y Tecnología reciben calificación Medio Alto: la experiencia acumulada por los actores incumbentes y la

tecnología de producción avanzada son factores que un entrante puede ir adquiriendo progresivamente, pero que en el corto plazo sí generan una brecha competitiva.

Las variables calificadas como Medio Bajo Operaciones Compartidas, Procesos productivos especiales, Costos de Cambio indican barreras de intensidad moderada-baja. La mayoría de las variables restantes economías de escala, acceso a materias primas, curva de aprendizaje, costos compartidos, posición de marca, posición de diseño, posición de servicio, niveles de inversión, acceso a canales reciben calificación Bajo. Esta distribución refleja que un actor con respaldo de un gran grupo empresarial como demostró Central Cervecera con Postobón puede superar estas barreras accediendo a economías de escala, redes de distribución y capital de marca de su grupo matriz.

El resultado de 2,0 debe leerse en contexto: no significa que el sector sea trivialmente fácil de ingresar para cualquier actor, sino que para competidores con respaldo de grupos multinacionales o nacionales de gran escala, las barreras estructurales del sector no son determinantes absolutos. Esto es consistente con la historia reciente del sector: la entrada de Central Cervecera en 2017, la expansión de Heineken a través de Cervecería Unión, y el crecimiento del segmento artesanal demuestran que el sector sí puede ser penetrado por actores con estrategias y recursos diferenciados.

7.2.2 Barreras de salida

Las barreras de salida del sector fueron evaluadas a partir de cinco variables que determinan los obstáculos para que un actor existente abandone el mercado.

Figura 33

Tamaño Barreras de Salida, Sector Cervecerero Colombiano

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Salida						
a. Activos Especializados		×				
b. Costos Fijos de Salida		×				
c. Inter-relaciones Estratégicas			×			
d. Barreras Emocionales				×		
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales			×			

Tamaño Barreras de Salida	3,2
---------------------------	-----

Fuente. Elaboración propia.

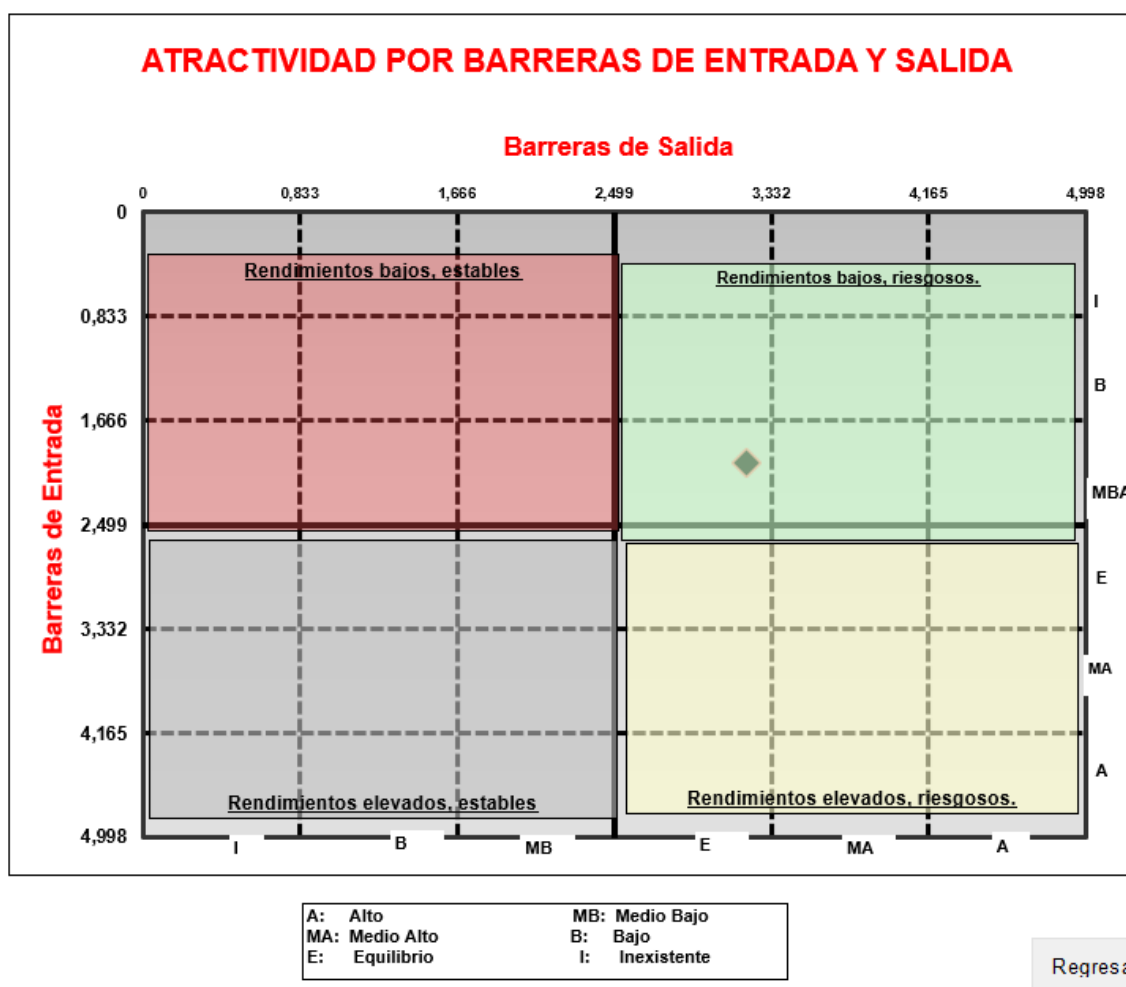
El tamaño de las barreras de salida es de 3,2 sobre 5, calificación que las ubica en el rango Medio Alto a Equilibrio. Los activos especializados y los costos fijos de salida reciben calificación Medio Alto: las plantas de fermentación cervecera y las líneas de embotellado de alta velocidad son activos de uso específico con mercado secundario limitado en Colombia, y los compromisos contractuales con distribuidores, sindicatos y patrocinadores generan costos de ruptura significativos. Las inter-relaciones estratégicas y las restricciones sociales-gubernamentales reciben calificación Equilibrio: para Bavaria y Del Valle subsidiarias de AB InBev, la salida de una filial local no implica la salida del grupo multinacional, moderando esta barrera. Las barreras emocionales reciben calificación Medio Bajo: las decisiones de salida de estos actores responden a criterios corporativos multinacionales, no a consideraciones emocionales con el mercado colombiano.

7.2.3 Matriz de atractividad por barreras

La combinación de las calificaciones obtenidas en barreras de entrada (2,0) y barreras de salida (3,2) determina la posición del sector en la matriz de atractividad.

Figura 34

Atractividad por Barreras de Entrada y Salida, Sector Cervecerero Colombiano



Fuente. Elaboración propia.

Como lo evidencia la figura, el punto de ubicación del sector cervecero colombiano se sitúa en el cuadrante de Rendimientos bajos, riesgosos. Este cuadrante, el más desfavorable para los actores incumbentes, combina barreras de entrada bajas con barreras de salida moderadas-altas. Las bajas barreras de entrada (2,0) facilitan el ingreso de nuevos competidores con

respaldo corporativo, lo que presiona continuamente los precios y los márgenes del sector. Las barreras de salida moderadas-altas (3,2), por su parte, dificultan la salida de actores con bajo desempeño, lo que mantiene en el sector a competidores que en otro contexto habrían abandonado el mercado, intensificando la presión sobre la rentabilidad.

Este resultado es coherente con la dinámica observada en el sector: la entrada exitosa de Central Cervecería en 2017, la expansión de Heineken y el crecimiento del segmento artesanal demuestran que las barreras de entrada son insuficientes para proteger sistemáticamente las posiciones de los incumbentes. La convergencia estratégica portafolios similares, mismos canales, mismas estrategias publicitarias que caracteriza al sector como hacinado es, en parte, consecuencia de esta estructura de rendimientos bajos y riesgosos: cuando las barreras de entrada son bajas, la única forma de mantener posición es replicar lo que hace el líder, profundizando el hacinamiento.

7.3 Nivel de rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes mide la intensidad de la competencia directa entre los actores del sector. Una rivalidad intensa erosiona los márgenes de rentabilidad al presionar los precios a la baja e incrementar los gastos en publicidad, distribución e inversión en capacidad (Porter, 1980).

Figura 35

Nivel de Rivalidad entre Competidores Existentes, Sector Cervecerero Colombiano

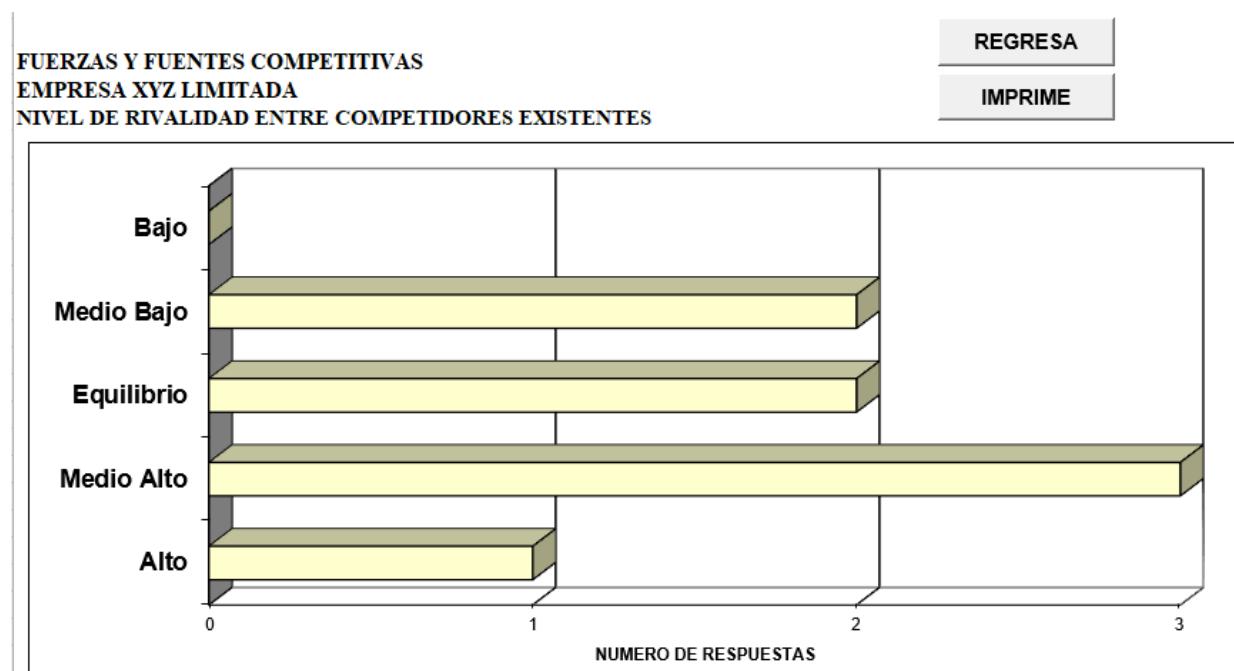
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
1 Nivel de concentración				x		
2 Nivel de costos fijos		x				
3 Velocidad de crecimiento del sector		x				
4 Costos de Cambio				x		
5 Grado de hacinamiento		x				
6 Incrementos en la capacidad	x					
7 Presencia Extranjera			x			
8 Nivel de Barreras de Salida Detalle			x			
a. Activos Especializados		x				
b. Costos Fijos de Salida		x				
c. Inter-relaciones Estratégicas			x			
d. Barreras Emocionales				x		
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales			x			
9						
10						
EVALUACION FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
EMPRESA XYZ LIMITADA	1	3	2	2	0	0
	12,5%	37,5%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%
Ver Gráfico						

Fuente. Elaboración propia.

La evaluación final arroja una distribución con predominio de Medio Alto (37,5%), seguido de Equilibrio y Medio Bajo con 25,0% cada uno, y Alto con 12,5%. La intensidad de esta fuerza se sitúa en 3,38 sobre 5, indicando una rivalidad de intensidad moderada.

Figura 36

Distribución de Calificaciones, Nivel de Rivalidad entre Competidores Existentes



Fuente. Elaboración propia.

Los incrementos en la capacidad reciben la calificación más alta (Alto), reflejando que las adiciones de capacidad productiva en particular la expansión de Central Cervecera y las inversiones de Bavaria en el período analizado han generado presión de sobreoferta que intensifica la rivalidad. Cuando varios actores añaden capacidad simultáneamente, la competencia por volumen se agudiza.

El nivel de costos fijos, la velocidad de crecimiento del sector y el grado de hacinamiento reciben calificación Medio Alto. Los altos costos fijos de las plantas cerveceras industriales generan presión para mantener elevados niveles de utilización de la capacidad, incentivando a los actores a pelear por volumen. El crecimiento sostenido del sector estimado en un 3,2% anual compuesto según Euromonitor (2023) amortigua parcialmente esta presión, pero el hacinamiento

estratégico portafolios idénticos en los mismos canales incrementa la rivalidad a través de la competencia en marketing y distribución en lugar de en diferenciación real.

El nivel de concentración y los costos de cambio reciben calificación Medio Bajo. La alta concentración de Bavaria (~70% del mercado) tiene un efecto paradójico sobre la rivalidad: el líder tiene más que perder en una guerra de precios que en un escenario de mantenimiento de márgenes, lo que modera la rivalidad directa. Los bajos costos de cambio del consumidor final presionan a las empresas a invertir continuamente en marketing, pero no necesariamente generan guerras de precios. La presencia extranjera y el nivel de barreras de salida reciben calificación Equilibrio, indicando condiciones moderadas en ambas dimensiones.

7.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores mide la capacidad de los clientes del sector para influir en las condiciones de precio, calidad y servicio. Este poder es más elevado cuando los compradores están concentrados, cuando el producto representa una fracción significativa de sus costos, cuando tienen información completa sobre los costos del proveedor o cuando la amenaza de integración hacia atrás es creíble (Porter, 1980).

Figura 37

Poder de Negociación de Compradores, Sector Cervecerero Colombiano

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	neexistente
1 Grado de concentración	x					
2 Importancia del proveedor para el comprador		x				
3 Grado de hacinamiento		x				
4 Costos de cambio				x		
5 Facilidad de Integración hacia atrás					x	
6 Información del comprador sobre el proveedor		x				
7 Los compradores devengan bajos márgenes	x					
8 Grado de Importancia del Insumo		x				
9						
10						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	neexistente
EMPRESA XYZ LIMITADA	N	2	4	0	1	1
	%	25,0%	50,0%	0,0%	12,5%	12,5%
						0,0%
Ver Gráfico						

Fuente. Elaboración propia.

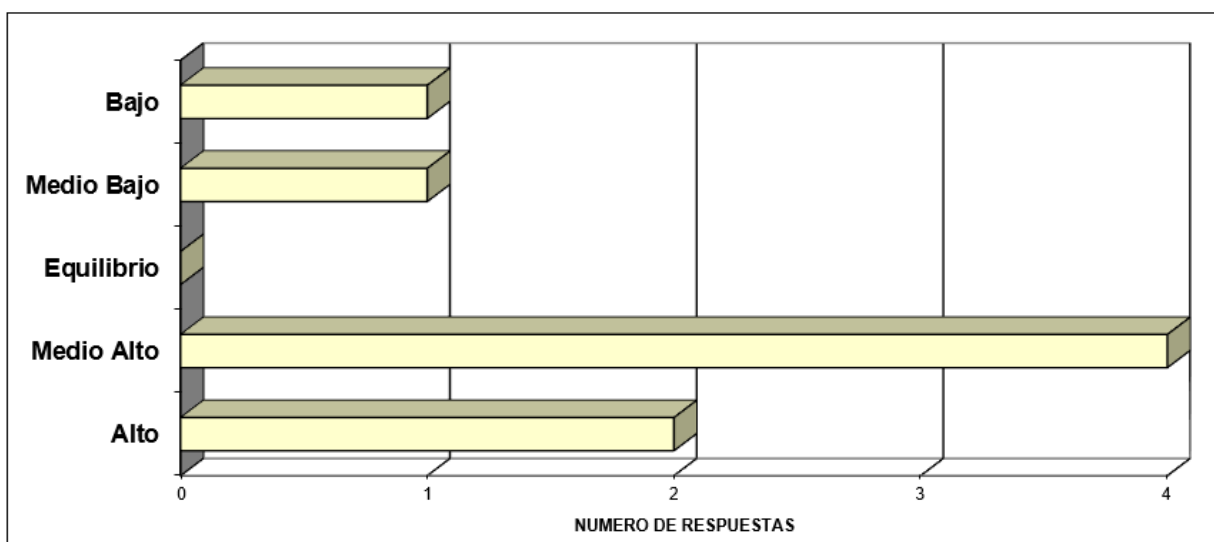
La evaluación final arroja una distribución con predominio de Medio Alto (50,0%), seguido de Alto (25,0%), Medio Bajo (12,5%) y Bajo (12,5%). La intensidad de esta fuerza se sitúa en 3,62 sobre 5, posicionándola como una de las fuerzas de mayor intensidad del análisis.

Figura 38

Distribución de Calificaciones, Poder de Negociación de Compradores

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS
EMPRESA XYZ LIMITADA
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES

REGRESA



Fuente. Elaboración propia.

El grado de concentración y los bajos márgenes de los compradores reciben calificación Alto. En el canal moderno, cadenas como Éxito, Jumbo, D1, Ara y Justo & Bueno han incrementado su participación en la distribución de bebidas alcohólicas llegando al 28% según Nielsen (2022) y negocian agresivamente con todos los proveedores. Las tiendas de barrio, que constituyen el canal tradicional dominante, operan con márgenes brutos del 15-20%, haciéndolas extremadamente sensibles a las condiciones comerciales de las cerveceras.

La importancia del proveedor para el comprador, el grado de hacinamiento, la información del comprador sobre el proveedor y el grado de importancia del insumo reciben calificación Medio Alto. La cerveza es la categoría de mayor rotación para la mayoría de los puntos de venta del canal tradicional, pero la presencia de múltiples proveedores con portafolios comparables —Bavaria, Unión, Central Cervecera, Del Valle otorga al comprador opciones reales de cambio. Las grandes cadenas de retail tienen datos precisos de márgenes y rotación por SKU a través de herramientas como Nielsen y Kantar.

Los costos de cambio reciben calificación Medio Bajo: el cambio de proveedor implica para el tendero la devolución de la nevera Bavaria y la pérdida de condiciones de crédito y bonificación, pero las cerveceras competidoras han desarrollado esquemas alternativos. La facilidad de integración hacia atrás recibe calificación Bajo: ninguna cadena de retail colombiana ha indicado interés en producir cerveza propia, y la amenaza de integración hacia atrás no es creíble en el horizonte analizado.

7.5 Riesgo de ingreso

El riesgo de ingreso evalúa la probabilidad y facilidad de que nuevos competidores ingresen al sector. En el marco del AESE, esta fuerza se califica en sentido inverso a las barreras de entrada: cuando una variable representa una barrera baja para los incumbentes es decir, no los protege eficazmente, el riesgo de ingreso asociado a esa variable es Alto. El análisis cubre 23 factores agrupados en tres categorías: barreras de entrada (1-17), políticas gubernamentales (18-21) y respuesta de rivales (22-23).

Figura 39

Riesgo de Ingreso, Sector Cervecerero Colombiano

RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada						
1 Niveles de economías de escala	x					
2 Operaciones Compartidas		x				
3 Acceso privilegiado materias primas	x					
4 Procesos productivos especiales		x				
5 Curva de aprendizaje	x					
6 Curva de experiencia				x		
7 Costos Compartidos	x					
8 Tecnología				x		
9 Costos de Cambio		x				
10 Tiempos de Respuesta			x			
11 Posición de Marca	x					
12 Posición de Diseño	x					
13 Posición de Servicio	x					
14 Posición de Precio			x			
15 Patentes					x	
16 Niveles de Inversión	x					
17 Acceso a Canales	x					
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles					x	
19 Niveles de Subsidio		x				
20 Regulaciones y marco legal					x	
21 Grados de Impuestos		x				
Respuesta de Rival						
22 Nivel de liquidez			x			
23 Capacidad de endeudamiento			x			
EVALUACION FINAL						
RIESGO DE INGRESO	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	9	5	4	2	3	0
%	39,1%	21,7%	17,4%	8,7%	13,0%	0,0%

Fuente. Elaboración propia.

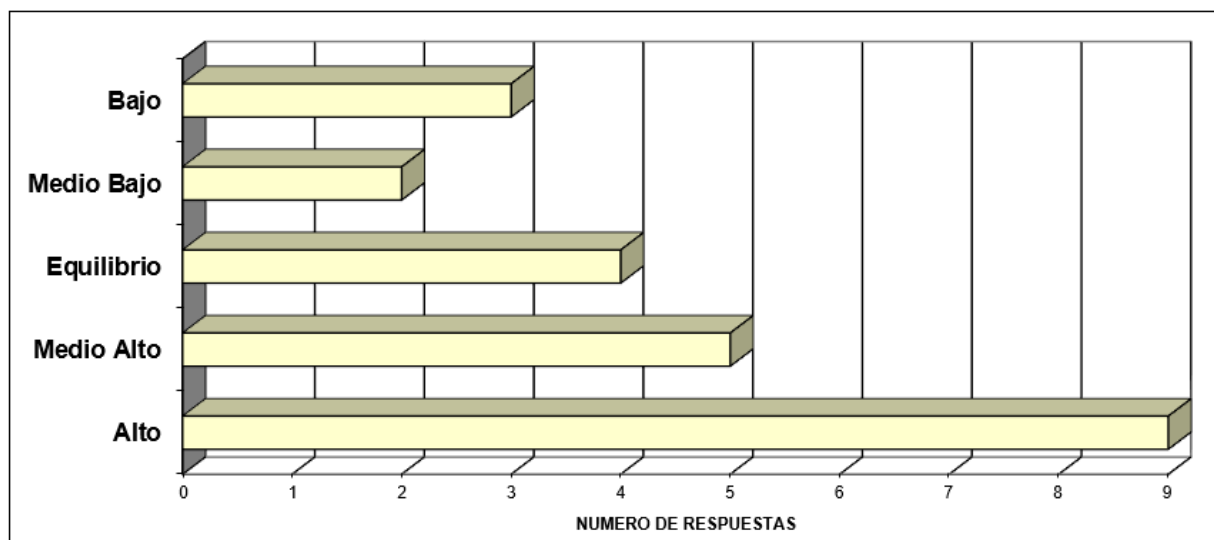
La evaluación final arroja una distribución con predominio de Alto (39,1%) seguido de Medio Alto (21,7%), Equilibrio (17,4%), Bajo (13,0%) y Medio Bajo (8,7%). La intensidad de esta fuerza se sitúa en 3,65 sobre 5, configurándola como la fuerza de mayor intensidad del análisis.

Figura 40

Distribución de Calificaciones: Riesgo de Ingreso

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS
EMPRESA XYZ LIMITADA
RIESGO DE INGRESO

[REGRESA](#)



Fuente. Elaboración propia.

Las variables con calificación Alto economías de escala, acceso a materias primas, curva de aprendizaje, costos compartidos, posición de marca, posición de diseño, posición de servicio, niveles de inversión, acceso a canales y regulaciones y marco legal señalan que, en todas estas dimensiones, el riesgo de que entren nuevos competidores es elevado. Esta lectura es coherente con los resultados de la prueba de barreras de entrada (2,0): como las barreras son bajas en términos globales, el riesgo de ingreso resulta alto en la mayoría de las variables.

Las variables calificadas como Medio Alto operaciones compartidas, procesos productivos especiales, costos de cambio del canal, niveles de subsidio y grados de impuestos representan un riesgo de ingreso moderado-alto. La curva de experiencia y la tecnología reciben calificación Medio Bajo, indicando que en estas dimensiones el riesgo es moderado-bajo porque sí representan ventajas reales de los incumbentes que un entrante debe desarrollar progresivamente. Las patentes, los niveles de aranceles y las regulaciones y marco legal reciben calificación Bajo en riesgo,

señalando que en estas variables las barreras sí son eficaces para proteger a los incumbentes. Las variables de respuesta de rivales liquidez y capacidad de endeudamiento reciben calificación Equilibrio.

La alta intensidad del riesgo de ingreso (3,65) es directamente coherente con el cuadrante de rendimientos bajos y riesgosos obtenido en la prueba de atractividad: un sector donde las barreras de entrada son globalmente bajas tendrá necesariamente un riesgo de ingreso alto. El caso de Central Cervecera de Colombia que ingresó al mercado en 2017 apoyándose en la red de distribución de Postobón y escaló hasta una participación estimada del 8% en menos de siete años es la demostración empírica más sólida de este riesgo en el período analizado.

7.6 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores mide la capacidad de los abastecedores del sector para imponer condiciones de precio, calidad y plazo de entrega (Porter, 1980).

Figura 41

Poder de Negociación de Proveedores, Sector Cervecerero Colombiano

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
1 Grado de concentración		x				
2 Presión de sustitutos			x			
3 Nivel de ventaja			x			
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	x					
5 Costos de cambio	x					
6 Amenaza de integración hacia delante		x				
7 Información del proveedor sobre el comprador			x			
8 Grado de hacinamiento				x		
9						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
N	2	2	3	1	0	0
%	25,0%	25,0%	37,5%	12,5%	0,0%	0,0%
EMPRESA XYZ LIMITADA						
Ver Gráfico						

Fuente. Elaboración propia.

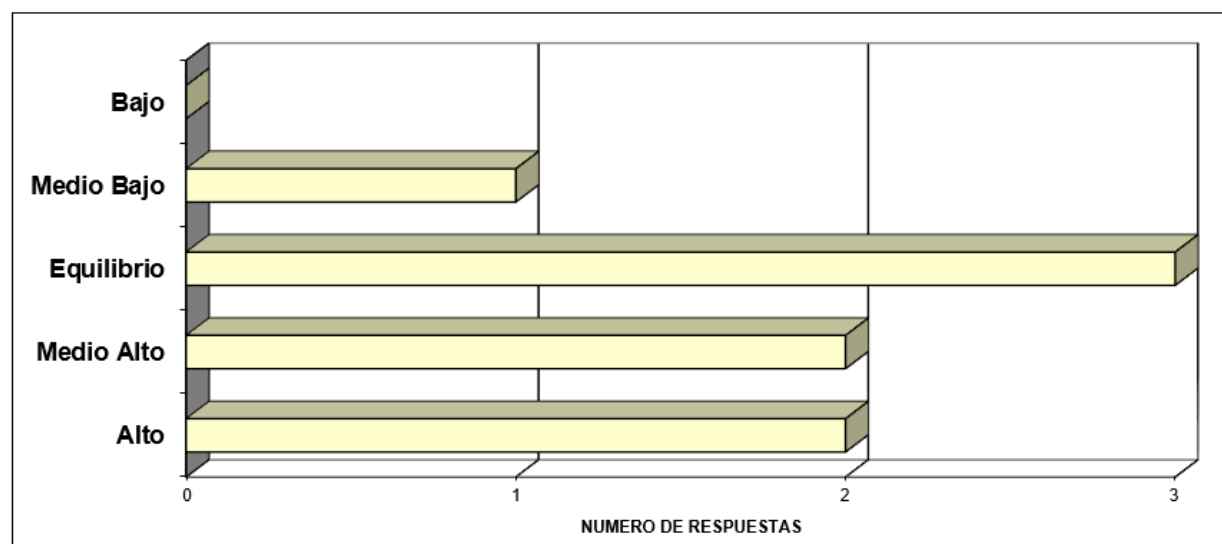
La evaluación final arroja una distribución equilibrada entre Alto (25,0%), Medio Alto (25,0%) y Equilibrio (37,5%), con un 12,5% en Medio Bajo. La intensidad de esta fuerza se sitúa en 3,62 sobre 5, posicionándola junto con el poder de compradores como una de las dos fuerzas de mayor presión sobre los márgenes del sector.

Figura 42

Distribución de Calificaciones: Poder de Negociación de Proveedores

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS
EMPRESA XYZ LIMITADA
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

REGRESA



Fuente. Elaboración propia.

El nivel de importancia del insumo en los procesos y los costos de cambio reciben calificación Alto. La malta de cebada representa entre el 35% y el 40% del costo de producción de la cerveza lager y es un insumo completamente insustituible en su formulación tradicional. Colombia no produce cebada maltera ni lúpulo en volúmenes industriales, lo que hace al sector estructuralmente dependiente de importaciones. El costo de cambiar de proveedor de malta es significativo: implica ajustar las recetas de fermentación, realizar pruebas organolépticas y obtener aprobaciones del INVIMA, lo que puede tomar varios meses y generar sobrecostos operativos.

El grado de concentración y la amenaza de integración hacia adelante reciben calificación Medio Alto. Los proveedores de malta están concentrados en un puñado de grupos globales — Boortmalt, Malteurop, Crisp Malting que tienen posiciones de mercado sólidas. Los proveedores de envases —vidrio (Owens-Illinois), latas (Ball Corporation) presentan niveles similares de concentración. La presión de sustitutos, el nivel de ventaja y la información del proveedor sobre

el comprador reciben calificación Equilibrio, indicando condiciones moderadas en estas dimensiones. El grado de hacinamiento recibe calificación Medio Bajo, dado que los mercados globales de insumos para la industria cervecera son menos hacinados que el mercado local colombiano.

7.7 Bienes sustitutos

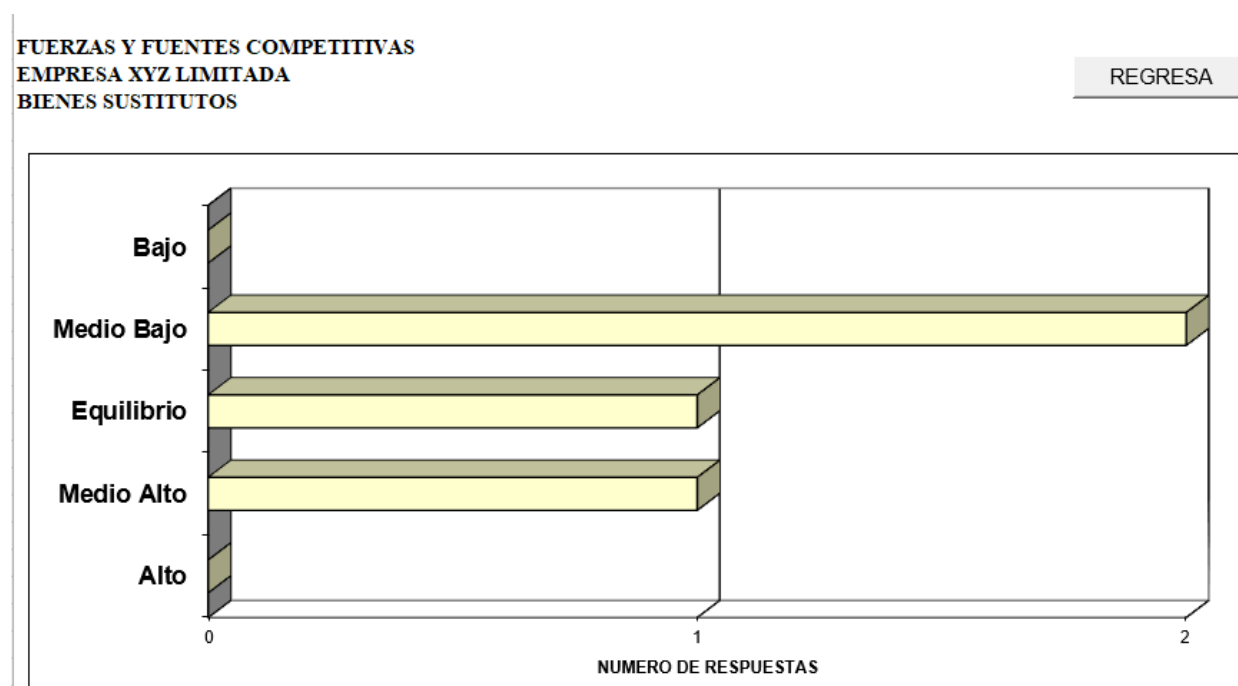
La amenaza de bienes sustitutos evalúa la presión que ejercen sobre el sector productos o servicios que satisfacen la misma necesidad del consumidor de manera diferente o con una mejor relación precio-desempeño. Según Porter (1980); los sustitutos limitan el precio máximo que los actores del sector pueden cobrar sin perder demanda de manera significativa, comprimiendo así los márgenes de rentabilidad estructurales del sector.

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
1 Tendencias a mejorar costos			×			
2 Tendencias a mejorar precios		×				
3 Tendencias a mejoras en desempeño				×		
4 Tendencias a altos rendimientos				×		
EVALUACION FINAL						
BIENES SUSTITUTOS	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
N	0	1	1	2	0	0
%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Ver Gráfico						

Fuente. Elaboración propia.

La evaluación final arroja una distribución con predominio de Medio Bajo (50,0%), seguido de Equilibrio y Medio Alto con 25,0% cada uno. La intensidad de esta fuerza se sitúa en 2,75 sobre 5, configurándola como la fuerza de menor intensidad del análisis, lo que representa la fortaleza estructural más sólida del sector en un contexto donde otras fuerzas son intensas.

Figura 43
Distribución de Calificaciones, Bienes Sustitutos



Fuente. Elaboración propia.

Las tendencias a mejoras en desempeño y a altos rendimientos reciben calificación Medio Bajo. Los principales sustitutos de la cerveza en Colombia aguardiente, ron, vino y bebidas sin alcohol no han exhibido mejoras de desempeño lo suficientemente pronunciadas como para desplazar masivamente el consumo de cerveza. La cerveza ocupa en Colombia un espacio cultural particular en el consumo deportivo, recreativo y social de la clase media y baja, que sus sustitutos tradicionales no han logrado ocupar de manera equivalente.

Las tendencias a mejorar precios reciben calificación Medio Alto: el aguardiente colombiano presenta una relación precio-alcohol significativamente favorable frente a la cerveza en los segmentos de menor poder adquisitivo. Los incrementos del impuesto al consumo de bebidas alcohólicas pueden acelerar este proceso de sustitución en los estratos más sensibles al precio (Ministerio de Hacienda, 2022). La emergencia de hard seltzers, ciders y bebidas RTD constituye también una presión sustituta incipiente en el segmento joven y premium.

Las tendencias a mejorar costos reciben calificación Equilibrio: los sustitutos han mantenido sus estructuras de costos relativamente estables sin mostrar una presión de reducción de precios que amenace directamente el posicionamiento de la cerveza. La calificación consolidada de 2,75 indica que, aunque la amenaza de sustitutos existe y debe monitorearse, no constituye en el horizonte analizado una amenaza estructural a la rentabilidad del sector.

7.8 Resumen de factores y análisis de resultados

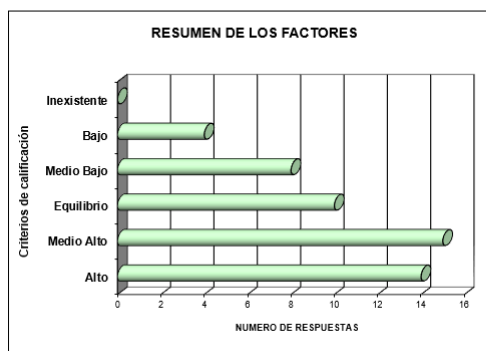
El análisis consolidado de las cinco fuerzas del mercado y las barreras de entrada y salida permite construir una visión integral del grado de atractividad estructural del sector cervecero colombiano. A continuación se presentan el resumen de todos los factores evaluados y la síntesis de intensidades por fuerza.

Figura 44

Resumen de Todos los Factores, Sector Cervecerero Colombiano

RESUMEN DE TODOS LOS FACTORES

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	14	15	10	8	4	0
%	27,5%	29,4%	19,6%	15,7%	7,8%	0,0%



Fuente: Elaboración propia.

El resumen consolidado de los 51 factores analizados muestra que el sector cervecero colombiano presenta una distribución con mayor concentración en Medio Alto (29,4%) y Alto (27,5%), que en conjunto representan el 56,9% de todas las calificaciones. Esta distribución es consistente con un sector donde las fuerzas competitivas son moderadamente intensas a intensas en la mayoría de las dimensiones, con la notable excepción de los bienes sustitutos la fuerza más favorable para los incumbentes y las barreras de entrada, cuya baja calificación en la prueba de atractividad configura el cuadrante de rendimientos riesgosos.

Análisis de resultados por fuerza

Nivel de rivalidad entre competidores (3,38, Moderada): La rivalidad del sector es moderada. La alta concentración en Bavaria modera los incentivos estructurales para guerras de precios. Sin embargo, el grado de hacinamiento —portafolios convergentes en los mismos canales— es el factor de mayor riesgo en esta dimensión, ya que alimenta la convergencia estratégica que precede al deterioro de la rentabilidad sectorial. Los incrementos de capacidad de actores como Central Cervecera introducen presión adicional de sobreoferta en el mediano plazo.

Poder de compradores (3,62, Alto): El poder de compradores es el segundo factor más intenso y representa el reto competitivo más cotidiano para los productores. La expansión de las cadenas de descuento y la mayor sofisticación del canal moderno configuran un entorno donde los compradores ejercen presión creciente sobre las condiciones comerciales. Esta fuerza explica en parte la presión sobre márgenes observada en el análisis de erosión de productividad.

Riesgo de ingreso (3,65, La más alta): El riesgo de ingreso es la fuerza de mayor intensidad, directamente coherente con el bajo tamaño de las barreras de entrada (2,0). El sector cervecero colombiano no está efectivamente blindado contra nuevos competidores con respaldo corporativo adecuado. El caso de Central Cervecera sigue siendo la demostración empírica más clara: ingresó en 2017 y en menos de siete años capturó una participación estimada del 8% del mercado.

Poder de proveedores (3,62, Alto): El poder de proveedores es la dimensión que más directamente se ha manifestado en el desempeño financiero durante el período analizado. La dependencia estructural de importaciones de malta y lúpulo expone al sector a la volatilidad de los mercados internacionales de materias primas y al tipo de cambio. El deterioro severo de los márgenes de Cervecería del Valle en 2022 —utilidad cayó 32,86% pese a crecimiento de ingresos del 6,71%— es la manifestación más clara de esta presión.

Bienes sustitutos (2,75, Moderada-baja): La amenaza de sustitutos es la fuerza menos intensa del análisis, constituyendo la fortaleza estructural más sólida del sector. La cerveza ocupa un espacio cultural y de consumo en Colombia que sus sustitutos directos no han logrado desplazar significativamente. Sin embargo, la emergencia de nuevas categorías y la presión de precio del aguardiente en segmentos sensibles al costo son señales de alerta de mediano plazo.

Conclusión: grado de atraktividad del sector cervecero colombiano

El análisis conjunto de las cinco fuerzas y las barreras de entrada y salida permite concluir que el sector cervecero colombiano presenta un perfil de atraktividad complejo y dual. Por un lado, la dinámica de las fuerzas competitivas muestra una intensidad moderada-alta en cuatro de las cinco fuerzas riesgo de ingreso (3,65), poder de compradores (3,62), poder de proveedores (3,62) y rivalidad (3,38), con los sustitutos como única fortaleza estructural relevante (2,75). Por otro lado, la prueba de barreras revela el hallazgo más significativo del análisis: el sector se ubica en el cuadrante de Rendimientos bajos, riesgosos, donde las bajas barreras de entrada (2,0) facilitan el ingreso de nuevos competidores y las barreras de salida moderadas (3,2) retienen actores con bajo desempeño.

Este perfil tiene implicaciones estratégicas profundas. El cuadrante de rendimientos bajos y riesgosos señala que la rentabilidad del sector no está estructuralmente protegida por barreras de entrada sino que depende de la capacidad de cada actor para diferenciarse, innovar y gestionar eficientemente sus costos. Los actores que continúen compitiendo exclusivamente en los mismos segmentos, canales y estrategias perpetuando el hacinamiento estratégico verán erosionada su rentabilidad de manera progresiva. Aquellos que logren romper con los supuestos sectoriales identificados en el capítulo anterior, construyendo propuestas de valor genuinamente diferenciadas, tendrán las mayores oportunidades de capturar valor en un sector que, a pesar de sus riesgos, sigue siendo uno de los más dinámicos del mercado colombiano de bebidas.

8. Conclusiones Finales

8.1 Conclusión de la Investigación

El desarrollo del presente trabajo de grado constituyó un ejercicio de análisis competitivo integral del sector cervecero colombiano, teniendo como empresa objeto de estudio a Bavaria S.A. y ubicándola dentro de un entorno estratégico conformado por seis marcas representativas: Águila, Heineken, Club Colombia, Andina, Poker y Corona. A través de ocho capítulos, la investigación desplegó una batería de herramientas metodológicas que, en su conjunto, hacen posible la construcción de una lectura multidimensional y rigurosa de la dinámica competitiva del sector.

El análisis mostró que el sector cervecero colombiano está altamente congestionado estratégicamente: el 96% de los espacios de mercado posibles (351 de 364 según el panorama competitivo CubeMarket) están tomados por al menos una de las seis marcas analizadas y el 37% de estos espacios (135 celdas) están en máxima concentración con la presencia simultánea de cinco o seis marcas. Este resultado cuantifica de forma precisa lo que ya se señalaba desde el análisis de convergencia cualitativa: las empresas del sector han convergido en estrategias similares en términos de variedades ofrecidas, necesidades atendidas y canales utilizados, generando una competencia de suma cero que erosiona la rentabilidad del sector a mediano plazo.

El estudio de competidores complementó el diagnóstico con una dimensión financiera. La ópera de Bavaria funciona con un Crecimiento Potencial Sostenible del 17,1% y un crecimiento real del 10,8% que la sitúa en una zona de salud financiera sólida propia de un líder afianzado. Central Cervecería, por su parte, crece al 22,8% con un CPS de apenas 7,9%, ejecutando una

estrategia de expansión agresiva financiada externamente que le permite ganar cuota de mercado pero que implica un riesgo financiero considerable. En cuanto a la erosión, Bavaria muestra una erosión transitoria de productividad motivada por el incremento de los costos de materias primas en 2022, mientras que CCC evidencia una mejora de margen que podría estar ocultando subinversión en actividades a largo plazo.

El análisis de las fuerzas del mercado arrojó un índice de atractivo de 3.0 sobre 5.0, por lo que se considera que el sector tiene un atractivo moderado. La atraktividad se ve principalmente arrastrada hacia abajo por la alta rivalidad entre incumbentes (calificación 2/5), directamente relacionada con el hacinamiento identificado. El único punto claramente positivo es el poder de negociación bajo de los proveedores (4/5), resultado del poder de compra global de AB InBev y de Heineken. El diagnóstico ratifica que el sector es rentable para quienes ya tienen escala especialmente Bavaria pero ofrece condiciones adversas para nuevos entrantes masivos. El aporte empírico más importante del trabajo es la identificación de la oportunidad de mercado no satisfecha: la distribución de cervezas artesanales a través del canal de las tiendas de barrio. Esta celda, con un potencial de 1.95% de importancia en el panorama, representa la intersección entre el segmento de mayor crecimiento del sector (artesanales: +51% según Forbes Colombia, 2023) y el canal de mayor penetración territorial en Colombia (~450.000 puntos según Fenalco, 2023). Ninguna de las seis marcas analizadas ha logrado posicionarse en esta combinación, lo que constituye una ventana estratégica de corto plazo, que podría cerrarse rápidamente si algún incumbente decidiera capitalizarla.

8.2 Lo Aprendido y la Contribución al Sector Empresarial

Desde el punto de vista del aprendizaje académico y profesional, esta investigación demostró el valor de la integración metodológica: ninguna herramienta por sí sola es suficiente para entender la complejidad de un sector. El análisis PESTEL reveló las condiciones del entorno; el análisis de hacinamiento cuantificó la convergencia estratégica; el panorama competitivo identificó los espacios cubiertos y libres; el estudio de competidores evaluó la salud financiera; y las fuerzas de mercado determinaron la atractividad estructural. La coherencia entre estos resultados —todos apuntando hacia un sector maduro, concentrado y con escasas oportunidades de diferenciación— valida tanto la metodología empleada como el rigor del análisis.

La contribución al sector empresarial se articula en tres niveles. A nivel gerencial, el trabajo ofrece a Bavaria y a CCC un mapa preciso de los espacios de mercado donde la competencia es más intensa (y por ende más costosa) y donde existen oportunidades sin explotar. A nivel sectorial, la investigación proporciona evidencia cuantitativa del hacinamiento estratégico del sector, un fenómeno que Rivera Rodríguez (2012) ha documentado en múltiples sectores colombianos como precursor de crisis de rentabilidad. A nivel institucional, el trabajo demuestra la aplicabilidad de la metodología CubeMarkeT al sector de bebidas alcohólicas colombiano, generando un precedente metodológico para futuras investigaciones en este campo.

Adicionalmente, el análisis contribuye al debate sobre la sostenibilidad del modelo de negocio dominante en el sector. Un mercado donde el 96% del espacio está ocupado y donde la rivalidad es alta no puede sostener indefinidamente los márgenes actuales de sus líderes. La investigación sugiere que la renovación estratégica del sector depende de la capacidad de las

empresas para identificar y desarrollar espacios de diferenciación genuina, no de continuar escalando en espacios donde ya compiten con todos sus rivales.

8.3 Limitaciones del Estudio

El presente trabajo reconoce un conjunto de limitaciones que deben tenerse en cuenta al interpretar sus resultados y al utilizarlos como base para decisiones estratégicas:

Tabla 26
Limitaciones del estudio

Limitación	Descripción	Impacto sobre los resultados
Disponibilidad de información financiera por marca	Bavaria y CCC no publican estados financieros desagregados por marca. El análisis de CPS y erosión se realizó a nivel corporativo (Bavaria S.A. y Central Cervecera de Colombia S.A.), no a nivel de marca individual (Águila, Heineken, etc.), lo que impide comparaciones marca a marca.	Moderado: el análisis financiero es válido a nivel de grupo empresarial, pero no permite identificar diferencias de rentabilidad entre marcas dentro de un mismo grupo.
Temporalidad de la información financiera	Los estados financieros utilizados corresponden al período 2021–2023. Las condiciones macroeconómicas	Moderado: los diagnósticos generales (Bavaria sostenible, CCC

	de 2024–2026 (inflación, tipo de cambio, reforma tributaria) pueden haber modificado los indicadores calculados.	en expansión agresiva) probablemente se mantienen, pero los valores exactos del CPS pueden haber variado.
Tamaño y representatividad de la encuesta	La encuesta de consumidores fue aplicada de manera virtual, lo que puede generar un sesgo de selección hacia consumidores con acceso a internet y mayor nivel educativo. El tamaño de muestra (n = 500) no permite generalizar con absoluta precisión a toda la población colombiana.	Moderado: los porcentajes de importancia de variedades, necesidades y canales pueden variar si la encuesta se aplicara con una muestra probabilística representativa a nivel nacional.
Definición del sector estratégico	El sector estratégico se definió con seis marcas representativas. La inclusión de cervecerías artesanales independientes (BBC, 3 Cordilleras, etc.) como actores individuales podría modificar los resultados del análisis de hacinamiento y del panorama competitivo.	Bajo a moderado: el segmento artesanal representa el 15% del mercado en importancia (según la encuesta propia), por lo que su exclusión como actor individual no invalida las conclusiones generales, pero podría

		matizar algunos resultados.
Dinamismo del entorno	El sector cervecero colombiano está en proceso de transformación acelerada (entrada de nuevas marcas, cambios en hábitos de consumo, crecimiento del e-commerce). Los resultados del panorama competitivo tienen validez en el corto plazo (1–2 años), pero pueden desactualizarse rápidamente.	Moderado: se recomienda actualizar el análisis de manera periódica, idealmente cada dos años, para mantener su vigencia estratégica.
Subjetividad en la calificación de fuerzas de mercado	La calificación de las cinco fuerzas de Porter implica un componente de juicio cualitativo, aunque respaldado por fuentes secundarias. Distintos analistas podrían asignar calificaciones ligeramente diferentes según su interpretación de los datos disponibles.	Bajo: el índice de atractividad global (3.0/5.0) es robusto frente a variaciones menores en la calificación individual de cada fuerza.

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de estas limitaciones, los resultados del estudio son consistentes entre sí y con la evidencia del mercado cervecero colombiano documentada en la literatura especializada. Las

conclusiones sobre hacinamiento estratégico, oportunidades de diferenciación y dinámica competitiva entre Bavaria y CCC son sólidas y ofrecen una base válida para la toma de decisiones estratégicas en el corto y mediano plazo.

Finalmente, se sugieren como líneas de investigación futura: (1) la replicación de este análisis con datos de 2024–2026 para evaluar la evolución del CPS y la erosión tras el período de alta inflación; (2) la aplicación de la metodología CubeMarkeT al segmento artesanal de manera desagregada, con las principales microbreweries como actores individuales; y (3) un estudio de percepción del consumidor que permita validar cuantitativamente la viabilidad comercial de la oportunidad identificada (cervezas artesanales en tiendas de barrio) antes de que las empresas decidan invertir en ella.

Referencias

AB InBev. (2022). Annual Report 2022. Anheuser-Busch InBev. <https://www.ab-inbev.com/investors/annual-reports/>

AB InBev. (2023). Annual Report 2023. Anheuser-Busch InBev. <https://www.ab-inbev.com/investors/annual-reports/>

Abell, D. F. (1980). Defining the business: The starting point of strategic planning. Prentice-Hall.

América Retail. (2024). Cerveza colombiana: digitalización para eficiencia y sostenibilidad. <https://america-retail.com/paises/colombia/cerveza-colombiana-digitalizacion-para-eficiencia-y-sostenibilidad/>

Anheuser-Busch InBev. (2023). Annual report 2023. <https://www.ab-inbev.com/investors/annual-reports>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2023). Industria de bebidas. <https://www.andi.com.co/home/camara/19-industria-de-bebidas>

Banco de la República de Colombia. (2023). Informe de Política Monetaria. Bogotá: Banco de la República.

Banco de la República. (2023). Informe de política monetaria.

Bavaria & Cía. S.C.A. (2019–2025). Estados Financieros Anuales Auditados 2018–2024. Recuperado de <https://www.bavaria.co>

Bavaria S.A. (2023). Informe de gestión Bavaria CÍA S.C.A. 2022. <https://www.bavaria.co/sites/g/files/seuoyk1666/files/2023->

12/Informe%20de%20Gestio%CC%81n%20Bavaria%20CIA%20S%20C%20A%202022.pdf

Bavaria S.A. (2023). Informe de sostenibilidad y reportes corporativos. <https://www.bavaria.co/>

Bavaria S.A. (2023). Reportes de sostenibilidad e innovación.

Bavaria S.A. (2024). Estudio de marcas 2024 BrandValorum.

[https://www.bavaria.co/sites/g/files/seuoyk1666/files/2025-01/Estudio de marcas 2024 Brandvalorum 2.pdf](https://www.bavaria.co/sites/g/files/seuoyk1666/files/2025-01/Estudio_de_marcas_2024_Brandvalorum_2.pdf)

Bavaria S.A. (2024). Estudio de marcas 2024 BrandValorum. <https://www.bavaria.co/>

Bizcommunity. (s.f.). Beer industry article.

<https://www.bizcommunity.com/Article/196/731/122255.html>

Central Cervecera de Colombia. (2023). Reporte corporativo y estrategia de crecimiento.

<https://www.centralcervecera.com>

Cervecería del Valle S.A.S. (2021–2025). Estados Financieros Anuales Auditados 2020–2024.

Recuperado de <https://www.bavaria.co/informes-de-gestion-cerveceria-del-valle-sa>

Cervecería Unión S.A. (2019–2024). Estados Financieros Anuales Auditados 2018–2023.

Recuperado de <https://www.bavaria.co/informes-de-gestion-cerveceria-union>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Industria manufacturera en Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Bogotá: DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Índice de Precios al Consumidor (IPC) y Encuesta Anual Manufacturera. Bogotá: DANE.

El Tiempo. (2023). Industria cervecera en Colombia y capacidad productiva.

https://www.eltiempo.com/infografia_comercial/imagenes/bavaria/v_4/index.html

El Tiempo. (2024). Bavaria redobla su inversión en Colombia con nueva fábrica.

<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/bavaria-redobla-su-inversion-en-colombia-con-nueva-fabrica-clave-para-exportaciones-desde-el-caribe-de-que-se-trata-el-proyecto-3530925>

Euromonitor International. (2023). Beer in Colombia — Industry Overview. Euromonitor International.

Euromonitor International. (2023). Beer in Colombia.

Euromonitor International. (2024). Megatrends: Convenience – Impact on Consumer Goods and Services Categories. Euromonitor International

Euromonitor International. (2024). Megatrends: Convenience – Impact on Consumer Goods and Services Categories. Euromonitor International.

Euromonitor International. (2024). Megatrends: Convenience and Health — Consumer Goods Sector. Euromonitor International.

Euromonitor International. (2025). Alcoholic Drinks in Colombia (Full Market Report). Euromonitor International.

Euromonitor International. (2025). Beer in Colombia — Market Size and Forecast 2025.

Euromonitor International.

Euromonitor International. (2025). Beer in Colombia. Euromonitor International.

Euromonitor International. (2025). Beer in Colombia. Euromonitor International.

FAO. (2022). Impacto del cambio climático en la agricultura.

Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco). (2023). Informe del comercio minorista en Colombia. Bogotá: Fenalco.

Fenalco. (2023). Informe del comercio minorista en Colombia 2023. Bogotá: Federación Nacional de Comerciantes.

Forbes Colombia. (2023). Venta de cervezas artesanales crece 51% en Colombia.

<https://forbes.co/actualidad/venta-de-cervezas-artesanales-crece-51-en-colombia>

Forbes Colombia. (2023). Venta de cervezas artesanales crece 51% en Colombia.

<https://forbes.co/>

Forbes Colombia. (2023a). Venta de cervezas artesanales crece 51% en Colombia.

<https://forbes.co/actualidad/venta-de-cervezas-artesanales-crece-51-en-colombia>

Forbes Colombia. (2023b). Colombianos beben más cerveza en casa.

<https://forbes.co/actualidad/colombianos-beben-mas-cerveza-en-casa-el-consumo-crece-7-en-un-ano>

Forbes Colombia. (2024). Temperaturas récord disparan el consumo de bebidas en Colombia.

<https://forbes.co/actualidad/temperaturas-record-disparan-el-consumo-de-bebidas-en-colombia-cuales-son-las-mas-demandadas>

Heineken NV. (2022). Annual Report 2022. Heineken N.V.

<https://www.theheinekencompany.com/investors/results-and-reports>

Heineken NV. (2023). Annual Report 2023. Heineken N.V.

<https://www.theheinekencompany.com/investors/results-and-reports>

Helgi Library. (2023). Beer consumption total: Colombia.

<https://www.helgilibrary.com/indicators/beer-consumption-total/colombia/>

Helgi Library. (2024). Beer consumption per capita — Colombia. <https://www.helgilibrary.com/>

Higgins, R. C. (1977). How much growth can a firm afford? *Financial Management*, 6(3), 7–16.

Higgins, R. C. (1977). How much growth can a firm afford? *Financial Management*, 6(3), 7–16.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

La República. (2023). Central Cervecera de Colombia sigue ganando terreno en el mercado.

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

La República. (2024a). Nutresa, Bavaria y Postobón dominan el sector.

<https://www.larepublica.co/empresas/nutresa-bavaria-y-postobon-dominan-el-sector-local-de-los-alimentos-y-bebidas-4179998>

La República. (2024b). Las sequías han disparado el consumo de bebidas en Colombia.

<https://www.larepublica.co/consumo/las-sequias-han-disparado-el-consumo-de-bebidas-en-colombia-en-especial-la-cerveza-3964184>

MacGuill, S. (2025). *Trending Topics: Intentional Consumption*. Euromonitor International.

Martínez Huartos, J. H., Rivera Rodríguez, H. A., Maldonado Castañeda, C. E., & Mendoza

Pulido, I. A. (2011). Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. *Contaduría y Administración*, (234), 11–31.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2023). Marco fiscal de mediano plazo 2023. Bogotá: Ministerio de Hacienda.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2023). Normativa tributaria.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2023). Política tributaria en Colombia.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). Políticas de salud pública sobre consumo de alcohol. Bogotá: Minsalud.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). Regulación del consumo de alcohol.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). Consumo de alcohol y salud.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). Informe mundial sobre el alcohol y la salud 2022. Ginebra: OMS.

Portafolio. (2024). Industria cervecera en Colombia: consumo, producción y competencia.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas>

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Editorial Universidad del Rosario.

Rivera Rodríguez, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos.

Cuadernos de Administración, 28(47), 103–113.

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-47.pece>

Sectorial. (2023). Crecimiento del sector bebidas. [https://sectorial.co/informativa-](https://sectorial.co/informativa-bebidas/crecimiento-del-sector-bebidas-no-sera-a-traves-de-gaseosas/)

[bebidas/crecimiento-del-sector-bebidas-no-sera-a-traves-de-gaseosas/](https://sectorial.co/informativa-bebidas/crecimiento-del-sector-bebidas-no-sera-a-traves-de-gaseosas/)

Stakeholders. (2023). Industria cervecera y aporte económico.

[https://stakeholders.com.pe/medio-ambiente/produccion-y-consumo-responsable/dia-de-](https://stakeholders.com.pe/medio-ambiente/produccion-y-consumo-responsable/dia-de-la-cerveza-industria-aporta-casi-el-1-al-pbi-y-4-mil-millones-de-soles-en-impuestos/)

[la-cerveza-industria-aporta-casi-el-1-al-pbi-y-4-mil-millones-de-soles-en-impuestos/](https://stakeholders.com.pe/medio-ambiente/produccion-y-consumo-responsable/dia-de-la-cerveza-industria-aporta-casi-el-1-al-pbi-y-4-mil-millones-de-soles-en-impuestos/)

Statista. (2023). Beer market in Colombia — Statistics & Facts.

<https://www.statista.com/topics/beer-colombia>

Statista. (2023). Consumo de cerveza en Colombia.

Statista. (2023). Uso de internet y comercio electrónico en Colombia.

Statista. (2023). Uso de internet y comercio electrónico en Colombia. <https://www.statista.com>

Statista. (2024). Beer market in Colombia – statistics & facts. <https://www.statista.com>

Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2024). Portal de Información Empresarial.

Recuperado de <https://pie.supersociedades.gov.co>

Superintendencia de Sociedades. (2023). Estados financieros Bavaria S.A. y Central Cervecera

de Colombia S.A. Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM). Bogotá:

Supersociedades.

Tropicana FM. (2025). 80.000 tenderos mejoraron sus negocios gracias al programa de

emprendimiento de Bavaria. <https://www.tropicanafm.com/2025/80-000-tenderos->

[mejoraron-sus-negocios-gracias-al-programa-de-emprendimiento-de-bavaria-432180.html](#)

Universidad del Rosario. (2024). CubeMarkeT (Version 1.0) [Computer Software].

<https://cubemarketonline.com/>

Valora y Dinero. (2024). Las bebidas representan el 55% del consumo masivo en Colombia.

<https://valorydinero.com/2024/10/09/las-bebidas-representan-el-55-del-sector-de-consumo-masivo-en-colombia-liderando-el-crecimiento-en-2024/>

Vantage Market Research. (2023). Colombia beer market size.

<https://www.vyansaintelligence.com/industry-report/colombia-beer-market-size>

Vyansa Intelligence. (2024). Colombia Beer Market Report 2024–2032. Vyansa Research.