



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan de negocio de una empresa de comercio electrónico
especializada en la venta de cerveza artesanal colombiana

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

AUTOR/A: Parrado Gómez, Carlos Julio

Tutor/a: Miró Borrás, Julio

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

Resumen

Basándose en el análisis de información de los sectores como el comercio electrónico y el de cerveza artesanal, este Trabajo de Fin de Máster (TFM) abordó la viabilidad y desarrollo de un marketplace especializado en cerveza artesanal colombiana, al identificar que existen actualmente en el país, alrededor de 250 microcerveceras, sin embargo en su gran mayoría, no cuentan con conocimientos, tiempo y recursos económicos para comercializarse de manera digital mediante una plataforma de pago inmediato que incluya una consolidada y ágil red logística de entrega a cliente final. Desde la experiencia del comprador de cerveza artesanal, es limitado el número de tiendas online de cervezas de este tipo y los existentes cuentan con una baja oferta de productos que no permite acercar del todo a los usuarios a las propuestas de los demás cerveceros independientes. En la compra, los procesos actuales cuentan con altos tiempos de entrega, incluso de 24 horas en la misma ciudad.

Como conclusión del estudio, se entiende como viable, la creación de un marketplace que reúna un portafolio especializado en cervezas artesanales, en el cual los microcerveceros puedan fácilmente ofertar sus bebidas y además los clientes encuentren tres beneficios claros como son: acceso a el mayor portafolio de cervezas artesanales, el pago inmediato online y rápida entrega de pedidos.

Palabras clave: Comercio Electrónico; Cerveza Artesanal; Marketplace; Tiendas Online; Plan de negocios.

Abstract

Based on the analysis of the information from economic sectors such as e-commerce and craft beer, this Master's Thesis approached the viability and development of a marketplace specialized in Colombian craft beer. By identifying that currently exist in the country about 250 microbreweries, the majority do not have the knowledge, time and financial resources to market themselves digitally through an immediate payment platform that includes a consolidated and agile logistics network for delivery to the final customer. From the experience of the online craft beer buyer, the number of online beer stores is limited and the existing ones have a low range of products that does not allow users to fully approach the proposals of other independent brewers. When buying, the current processes have a long delivery time, even 24 hours in the same city. As a conclusion of the study, the development of a marketplace that brings a complete portfolio specialized in craft beers where microbrewers can easily offer their beverages, is viable. With the proposal, final customers would find three essential benefits, such as: access to the largest portfolio of craft beers, immediate online payment and fast delivery of orders.

Key Words: E-commerce; Craft beer; Marketplace; Online Store; Business Plan.

Dedicatoria

Agradezco a mi familia que me ha acompañado a lo largo de este camino. Papá, mamá, hermanas y sobrina, los amo incansablemente.

A mis amigos Jimmy y Juan Francisco Segundo, por su valiosa compañía y apoyo en momentos difíciles y por ser mi familia en el extranjero. Leyla y Casas, ustedes también me ayudaron a tener para siempre a Perú clavado en el alma.

Álvaro y Stephany, gratitud por los buenos momentos de diversión que permitían sentirnos un rato en nuestro país y a Elena por ser la española guía del grupo.

A Andrés, Anthony y Alexander por las buenas conversaciones y risas.

Por supuesto un especial agradecimiento a mi profesor y tutor, Julio Miró Borrás, por sus valiosos aportes a este proyecto y a lo aprendido en su aula.

Gracias cuerpo docente y administrativo de la UPV – Campus de Alcoy, gracias España.

Índice

Resumen	1
Abstract	2
Dedicatoria	3
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Objetivo del TFM	11
1.2 Asignaturas Relacionadas	11
1.3 Justificación de la Metodología a Utilizar	13
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	14
2.1 Motivación y Justificación del TFM	14
2.2 Antecedentes y Situación Actual	15
2.2.1 Comercio Electrónico	15
2.2.2 Cerveza Artesanal	24
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	29
3.1 Análisis PESTEL	29
3.1.1 Análisis Político	29
3.1.1.1 Bajo Uso y Apropiación del Comercio Electrónico en Empresas.	30
3.1.1.2 Bajo Uso y Apropiación del Comercio Electrónico en Ciudadanos.	32
3.1.1.3 Baja Capacidad de Respuesta de los Operadores Postales y Logísticos a las Necesidades del Comercio Electrónico.	33

3.1.1.4 Rigidez Normativa y Débil Gobernanza Institucional para la Promoción del Comercio Electrónico.	33
3.1.2 Análisis Económico	35
3.1.3 Análisis Social	38
3.1.4 Análisis Tecnológico	42
3.1.5 Análisis Ecológico	44
3.1.6 Análisis Legal	46
3.2 Análisis Microentorno – Fuerzas de Porter	47
3.2.1 Poder de Negociación de los Clientes	47
3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores	49
3.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores	49
3.2.4 Amenaza de Sustitutos	51
3.2.5 Rivalidad entre Competidores	52
3.3 Análisis de Competencia Directa	55
3.3.1 Conclusiones Análisis de Microentorno:	60
3.4 Análisis DAFO	61
3.4.1 Análisis CAME	61
4. ORGANIZACIÓN Y RRHH	63
4.1 Forma Jurídica	63
4.2. Misión	64
4.3 Visión	64
4.4 Valores de marca	64
4.5 Objetivos de la Empresa	66

	6
4.5.1 Objetivo General	66
4.5.2 Objetivos Operacionales	66
4.6 Estructura Organizacional	67
4.7 Relacionamiento con ODS	69
5. ANÁLISIS DE OPERACIONES	70
5.1 Localización Geográfica	70
5.2 Distribución en Planta	71
5.3 Análisis de Demanda	72
5.4 Operaciones y Procesos	77
6. MARKETING Y VENTAS	79
6.1 Segmentación y Público Objetivo	79
6.2 Marca	80
6.3 Características del Marketplace	83
6.3.1 Estructura del Marketplace	83
6.3.2 Pasarela de Pagos	89
6.3.3 Indicadores Claves de Rendimiento o Key Performance Indicators	90
6.4 Precio	92
6.4.1 Procedimiento para cobro de comisión	93
6.5 Distribución	94

	7
6.6 Comunicación y Publicidad	97
7. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	101
7.1 Plan de Ventas	101
7.2 Gastos e Inversiones	104
7.3 Resultados Financieros	108
8. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO	110
8.1 Conclusiones	110
8.2 Futuras Líneas de Trabajo	111
9. ANEXOS	112
10. BIBLIOGRAFÍA	116

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Relación Asignaturas del Máster en Dirección de Empresas – MBA con la TFM</i>	12
Tabla 2. <i>Proporción de Personas que Compraron por Internet por Tipo de Productos</i>	21
Tabla 3. <i>Retenciones en Transacciones Digitales</i>	30
Tabla 4. <i>Indicadores Macroeconómicos de Colombia 2016 - 2021</i>	36
Tabla 5 . <i>Niveles Socioeconómicos Colombia</i>	40
Tabla 6. <i>Índice de Apropiación Digital en Principales Ciudades de Colombia</i>	41
Tabla 7. <i>Priorización Gubernamental en Desarrollo Tecnológico para las Empresas</i>	42
Tabla 8. <i>Estrategias Gubernamentales en Apoyo al E-commerce</i>	43
Tabla 9. <i>Retos Gubernamentales en Infraestructura y Transformación Digital</i>	44
Tabla 10. <i>Disposiciones Legales de Empresas Colombianas</i>	46
Tabla 11. <i>Disposiciones Legales de Empresas Dedicadas al Comercio Electrónico</i>	47
Tabla 12. <i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	50
Tabla 13. <i>Amenaza de Nuevos Competidores</i>	51
Tabla 14. <i>Amenaza de Sustitutos</i>	52
Tabla 15. <i>Rivalidad entre Competidores</i>	53
Tabla 16. <i>Competidores Modelo de Negocio Marketplace</i>	54
Tabla 17. <i>Cuadro General Competencia Directa</i>	55
Tabla 18. <i>Tráfico Web Competidores, Mes de Abril de 2022</i>	57
Tabla 19. <i>Indicadores en Facebook de Competidores Directos. Periodo entre Marzo 20 de 2022 y Junio 19 de 2022</i>	58
Tabla 20. <i>Indicadores en Instagram de Competidores Directos. Periodo entre Marzo 20 de 2022 y Junio 19 de 2022</i>	59
Tabla 21. <i>Comparativo Constitución de una Empresa</i>	63
Tabla 22. <i>Funciones y objetos Contractuales</i>	68
Tabla 23. <i>Relacionamiento de TFM con ODS</i>	69

Tabla 24. Población Total por Ciudad	72
Tabla 25. Población entre 20 y 44 Años por Ciudad	73
Tabla 26. Número de Personas que Compran Mercado del Hogar por Internet	74
Tabla 27. Cálculo de Botellas de Cerveza Consumidas Anualmente por Público Estudiado	75
Tabla 28. Cálculo de Botellas de Cerveza Artesanal Comprada Anualmente por Público de Estudio	75
Tabla 29. Cálculo de Potencial de Mercado de Cerveza Artesanal por Packs de Tres Unidades	76
Tabla 30. Verificaciones de Disponibilidad de Marca – Usuario	82
Tabla 31. Especificaciones del Marketplace	84
Tabla 32. Filtros a Utilizar en Sección de Productos	87
Tabla 33. Secciones Informativas del Marketplace	88
Tabla 34. Comparativo Pasarelas de Pago	89
Tabla 35. Indicadores Clave de Rendimiento	91
Tabla 36. Comparativo Comisiones Competidores tipo Marketplace	92
Tabla 37. Tarifas de Servicios Nación Cervecera	94
Tabla 38. Condiciones de Entrega de Productos	96
Tabla 39. Acciones Publicitarias Informativas	98
Tabla 40. Acciones Publicitarias de Persuasión	99
Tabla 41. Acciones Publicitarias de Recordación	100
Tabla 42. Plan de ventas	102
Tabla 43. Cálculo Utilidad Transaccional	102
Tabla 44. Gastos de nómina	105
Tabla 45. Gastos de Administración y Ventas	106
Tabla 46. Inversión Marketplace	107
Tabla 47. Estado de Pérdidas y Ganancias	108
Tabla 48. Flujo de caja	109
Tabla 49. Criterios de Decisión	109
Tabla 50. Futuras Líneas de Trabajo	111

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Población Total VS. Población Mayor de Cinco (5) Años que Compra por Internet	17
Ilustración 2. Compras Online por Género – Año 2020	18
Ilustración 3. Porcentaje de Compradores Online por Región	19
Ilustración 4. Valor de Venta Online en Billones de pesos	20
Ilustración 5. Medios de Pago Utilizados Online	22
Ilustración 6. Tasa de Rebote por Fuente	23
Ilustración 7. Porcentaje de Empresas por Tamaño con Opciones Propias para Comercio Electrónico	31
Ilustración 8. Razones para no Comprar Online 2019	32
Ilustración 9. Distribución Poblacional por Género y Edad	39
Ilustración 10. Análisis DAFO	61
Ilustración 11. Análisis CAME	62
Ilustración 12. Valores de Marca	65
Ilustración 13. Estructura organizacional	67
Ilustración 14. Distribución Oficina	71
Ilustración 15. Distribución por Edad, Segmento de Clientes de La Toma Cervecera	73
Ilustración 16. Proceso Operativo Marketplace	78
Ilustración 17. Segmentación de Clientes y Caracterización de Público Objetivo	79
Ilustración 18. Matriz ADN de Marca	80
Ilustración 19. Identidad Visual – Isologo Nación Cervecera	81
Ilustración 20. Ventana Inicial Nación Cervecera	85
Ilustración 21. Esquema de Marketplace	86
Ilustración 22. Representación Visual Marketplace	87
Ilustración 23. Imagotipo Cámara Colombiana de Comercio Electrónico	90
Ilustración 24. Sello de Seguridad para Envíos	97

1. Introducción

1.1 Objetivo del TFM

El objetivo del presente trabajo final de Máster (TFM) es el de desarrollar un plan de negocios que permita a través de él, estudiar la viabilidad de crear una empresa dedicada al e-commerce, que busca desarrollar una plataforma en la cual los microcerveceros de Colombia puedan comercializar sus productos y tengan a su disposición una ágil logística de entrega a cliente final. La plataforma anteriormente mencionada, busca ser el principal distribuidor online de cerveza artesanal en el país y el medio principal para que el mercado actual y potencial, tengan acceso de una manera ágil a la compra de este tipo de cerveza.

1.2 Asignaturas Relacionadas

El Máster en Dirección de Empresa brinda unos conocimientos globales que son de alta importancia para quien desea ser líder en compañías o desarrollar su propio proyecto, teniendo una perspectiva de alto liderazgo (Universitat Politècnica de València, s.f.).

Si bien el TFM está enfocado en el comercio electrónico, existe una amplia relación entre éste y otras asignaturas que han sido cursadas en el máster, y que complementan de manera importante el presente trabajo, explicándose de la siguiente manera:

Tabla 1. *Relación Asignaturas del Máster en Dirección de Empresas – MBA con la TFM*

Apartado correspondiente al TFM	Asignatura
Análisis del Entorno	<p><u>Dirección e innovación estratégica.</u> La asignatura aportó el conocimiento para la realización de la matriz PESTEL que ayudará a identificar las fuerzas macro del plan de negocio. De igual manera se aplicó la herramienta DAFO para estudiar la situación en la que se encontraría el proyecto.</p> <p><u>Dirección de marketing.</u> Con la aplicación del análisis del microentorno del modelo de las cinco (5) fuerzas de Porter.</p>
Organización y Recursos Humanos	<p><u>Gestión y creación de StartUps</u> Relacionada al explicar el proceso de creación y gestión de desarrollo de una nueva empresa.</p> <p><u>Estrategia de operaciones</u> Generando conocimientos sobre las diferentes estructuras organizacionales.</p>
Análisis de Operaciones	<p><u>Estrategia de operaciones.</u> En el estudio de procesos, desarrollo de estrategias, logística y distribución.</p>
Plan de marketing	<p><u>Dirección de marketing</u> Relacionándose con los conocimientos de segmentación y conceptos de las 4p's del marketing que son aplicados de manera estratégica.</p> <p><u>E- Business y Negocios en Red; Redes Sociales y Tecnologías para el e-commerce.</u> Asignaturas esenciales para el desarrollo del presente trabajo explicando los modelos de negocios en red, medios de pago y aspectos legales, así como las estrategias en medios sociales a utilizar.</p>
Análisis Económico y Financiero	<p><u>Gestión y creación de StartUps</u> Aportando en el conocimiento de recursos claves financieros para crear empresas y la manera de evaluar económicamente los proyectos de emprendimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Justificación de la Metodología a Utilizar

El conocimiento del mercado de la cerveza artesanal colombiana frente a su situación actual a la hora de comercializar sus productos en línea, sumado con las limitaciones que enfrenta un cliente al momento de querer conseguir dichos productos, permiten hallar una oportunidad de negocio a desarrollar, a través del TFM.

Habiendo descubierto esta oportunidad, se inicia un estudio del estado actual de la industria del comercio electrónico en el país, así como la del mercado de la cerveza artesanal, para seguido a esto, pasar a realizar un análisis del entorno e identificar amenazas y oportunidades en aquellos factores no controlables, así como un análisis interno de la situación actual del proyecto para definir, analizar y brindar estrategias en los puntos fuertes y débiles que se identifiquen.

Concluido lo anterior, se propone iniciar el desarrollo de la parte estratégica de la nueva empresa, definiendo visión, misión, objetivos y valores, forma jurídica y estructura organizacional, para que se pueda de una manera acertada definir las metas a alcanzar con el proyecto, y estar orientados en las acciones que realmente necesita la organización en sus diferentes áreas funcionales.

Definida la estrategia, se da inicio al análisis y planteamiento de directrices en las áreas funcionales, iniciando por la de operaciones, en la que se puntualiza sobre el cálculo de la demanda esperada y capacidad instalada que debe tener la empresa, definición de procesos y logística de distribución.

Frente al área de Marketing y Ventas, se pretende inicialmente realizar una investigación de mercados que influya en la definición de los segmentos de usuarios a los cuales estaría enfocada la solución de la plataforma. Dicha segmentación tendrá definido los grupos de clientes empresariales (en este caso las microcervecías), así como los compradores actuales y potenciales de la cerveza artesanal. Se plantea la marca a desarrollar y las acciones a realizar en cuanto a la definición del servicio o modelo de negocio para la generación de ingresos, complementándose con las actividades en cuanto a comunicación.

Para finalizar y luego de estudio de áreas funcionales, se pretende realizar un análisis económico y financiero que faculte la viabilidad del proyecto, basado en cálculos proyectados a cinco años.

2. Antecedentes y Situación Actual

2.1 Motivación y Justificación del TFM

La elaboración del plan de negocios de un e-commerce dedicado a la comercialización de cerveza artesanal en Colombia, ha surgido gracias al descubrimiento de una necesidad que poseen tanto los microempresarios productores de cerveza en poder comercializar sus productos a través de una plataforma online y la de los clientes actuales y potenciales de tener a su alcance y en un sólo lugar, un portafolio completo de marcas netamente nacionales, que además cuente con tiempos de entrega ágiles.

Desde una opinión personal, deseo con firmeza emprender con una empresa que combine diferentes pasiones como lo son la industria cervecera y los negocios en línea, para de este modo

evitar que lo escrito quede como una propuesta y en realidad se ponga en marcha este proyecto emprendedor. La importancia que adquiere el Máster de Dirección de Empresas (MBA) es bastante alta, puesto que ha sido valioso su aporte y preparación de dos vías, ya sea para ser parte de la alta dirección empresarial o la de emprender aplicando las diferentes habilidades directivas y estratégicas suministradas a lo largo del programa. Visto que el contenido y formación del MBA es pieza clave del proyecto, existe una motivación al demostrar en los diferentes módulos del plan de negocios, cómo los conocimientos extraídos de diferentes asignaturas, hacen posible el nacimiento de una nueva empresa, demostrando que éste programa impartido por la Universitat Politècnica de València, instruye para dar respuesta a necesidades reales en diversos sectores económicos.

2.2 Antecedentes y Situación Actual

2.2.1 Comercio Electrónico

Para este apartado de TFM es importante llegar a describir la situación actual de dos industrias. En primer lugar se brindará información sobre el sector del comercio electrónico en Colombia, para pasar a ofrecer un estudio sobre el mercado de la cerveza artesanal en el país, desde las óptica de los productores como de los consumidores.

Iniciando con el Comercio Electrónico, el país cuenta con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, que es responsable de “diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las

Comunicaciones” (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2021), teniendo efecto claramente sobre el sector del comercio electrónico en el país, a través de sus planes, políticas y proyectos que contribuyen al desarrollo económico. De otro lado y ante el crecimiento de las actividades comerciales generadas en línea, en el año 2008 se da inicio a la creación de una entidad privada sin ánimo de lucro y de carácter gremial, llamada Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, cuyos principales propósitos son el de promover y fortalecer la industria. A mediados de 2018, la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), contaba con más de 400 empresas afiliadas de las cuales el 63,3% eran mipymes¹ y un 56,2% de sus afiliados eran tienda online (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2018). Resulta interesante mencionar que a la fecha, el consejo directivo de la entidad, está formado por empresas como: ACH Colombia, que es un importante proveedor de servicios tecnológicos financieros; Amazon, de alto reconocimiento a nivel mundial y que en Colombia hizo su ingreso en el año 2018; Bancolombia, banco privado más grande del país y Dafiti, que es líder del mercado virtual de moda en Colombia entre otros países latinoamericanos (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, s.f.).

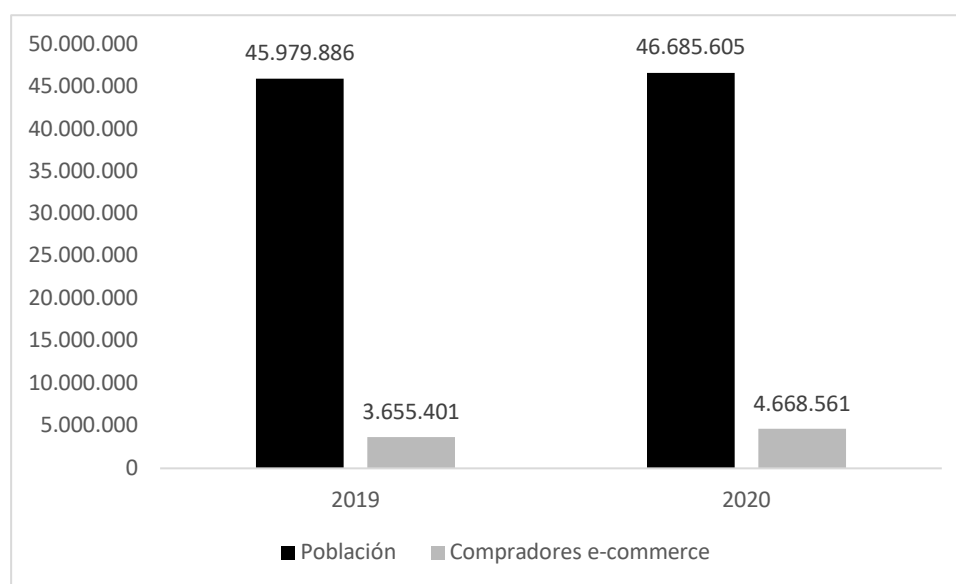
La CCCE mediante un informe publicado en el mes de febrero del año 2022, llamado “El comercio electrónico en 2021 y perspectivas 2022” , concede cifras de gran interés e impacto para este proyecto, que demuestran el crecimiento del sector en varios indicadores.

Iniciando con la población mayor de 5 años que realiza compras a través de internet, la CCE informa que para el 2019, el 7,95% (3.655.401) de la población realizaban algún tipo de

¹ Micro, pequeña y mediana empresa.

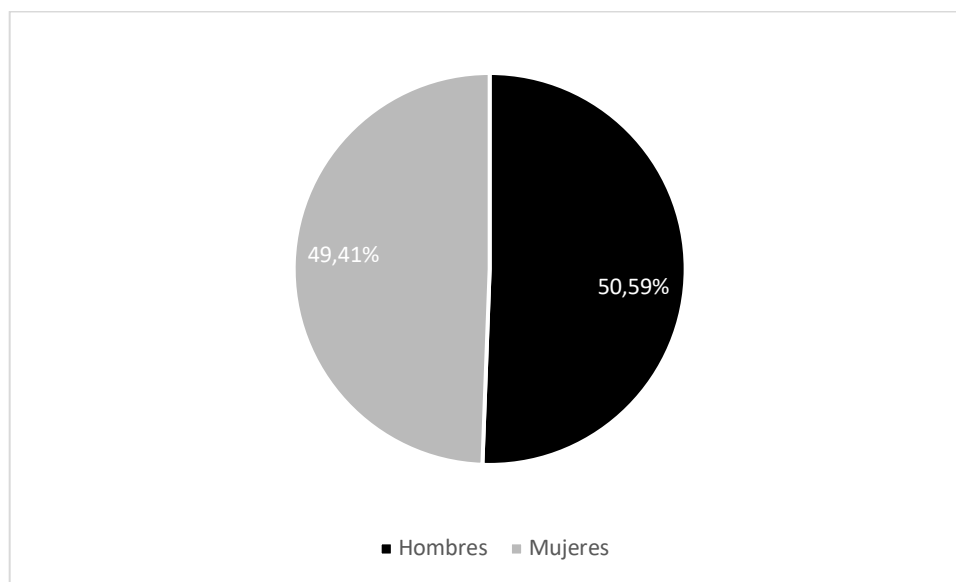
transacción económica y para el 2020, ésta cifra aumentó en un 2,05%, que permitió finalizar el año con el 10% (4.685.606) de colombianos mayores de 5 años comprando en línea, cifra que por supuesto ha sido incentivada gracias a la pandemia del Covid-19 que presionó a empresas a enfocar más sus esfuerzos en ventas digitales y a los usuarios a hacer uso de dichos medios (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022).

Ilustración 1. *Población Total VS. Población Mayor de Cinco (5) Años que Compra por Internet*



Fuente: Elaboración propia.

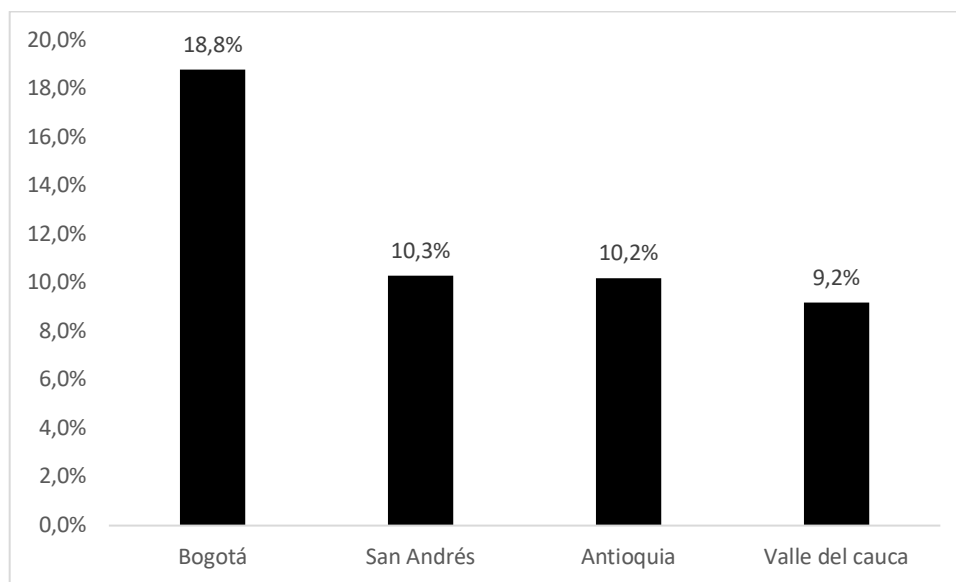
Al momento de querer identificar si los mayores usuarios de compras por internet son hombres o mujeres, realmente no se encuentra mayor diferencia entre géneros, teniendo unas diferencias porcentuales mínimas, en donde por ejemplo, el 50,59% son del género masculino y el 49,41% son del femenino (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022).

Ilustración 2. *Compras Online por Género – Año 2020*

Fuente: Elaboración propia

La información en cuanto a las regiones del país cuya población compra más por internet, muestra con sorpresa que San Andrés, que está entre las 3 regiones menos pobladas del país, ocupa el segundo lugar con más personas comprando en línea, por supuesto proporcional a la población que allí habita e incluso logra dicho puesto, teniendo problemas serios de infraestructura tecnológica y los resultados pueden obedecer a que en este territorio no existen las marcas de moda o tiendas por departamento que se encuentran con normalidad en la mayoría de capitales del país. En las demás regiones no se encuentran sorpresas, ubicando a Bogotá en el primer lugar, siendo tercero Antioquia (Medellín) y cuarto el Valle del Cauca (Cali), lo cual obedece a que son incluso los territorios más habitados y con mayor alcance de conectividad (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022).

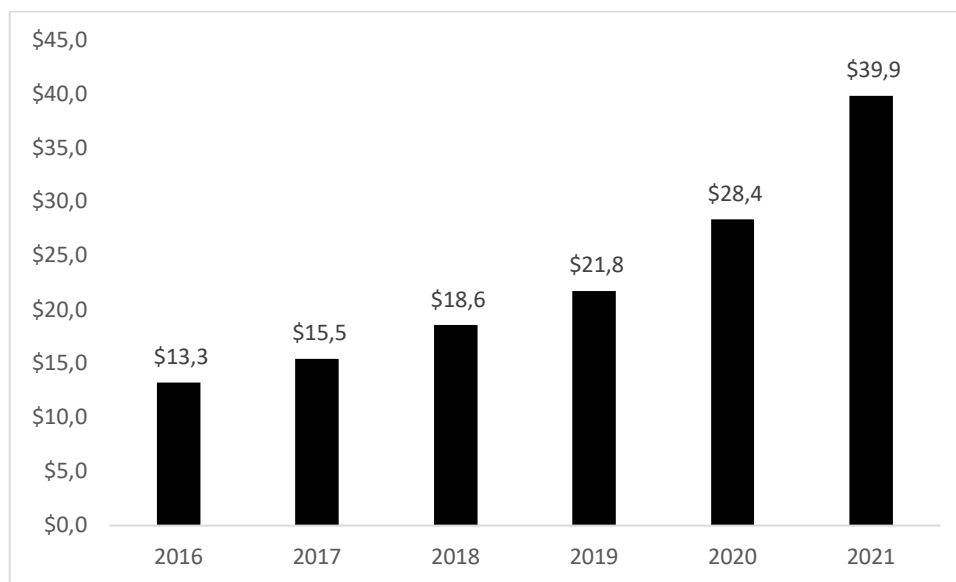
Ilustración 3. Porcentaje de Compradores Online por Región



Fuente: Elaboración propia

Una tendencia significativamente al alza se evidencia en el valor monetario de ventas en línea, en donde para el año 2016 éstas eran de 13,3 billones de pesos (COP)² y en el 2021 cerraron con un 39,9 billones de pesos, mostrando que prácticamente en cuestión de cinco años la cifra fue triplicada, mencionando que el crecimiento ha sido influido por actividades comerciales como los Black Friday, Cyber lunes y un programa del gobierno nacional como los días sin el impuesto de IVA (Impuesto Valor Agregado) que logran disparar ventas en el comercio electrónico como en los canales presenciales (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022).

² Tasa de conversión: 1 COP = 0,00022 Euros o 1 Euro = 4,502 COP.

Ilustración 4. *Valor de Venta Online en Billones de pesos*

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, la pregunta que sigue a continuación es ¿Qué compran los colombianos a través de internet? Para resolver la incógnita, el informe de la CCE establece que el top 5 del comercio en línea presenta en primer lugar a la moda, seguido de las comidas preparadas y continuando respectivamente con equipos electrónicos, mercado del hogar y electrodomésticos para el hogar (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022).

Tabla 2. *Proporción de Personas que Compraron por Internet por Tipo de Productos*

Categoría de productos	Porcentaje
Moda	71,6%
Comidas preparadas	58,7%
Equipos Electrónicos	34,4%
Mercado del hogar	34,1%
Electrodomésticos para el hogar	30,1%
Viajes	26,7%
Medicamentos	25,4%
Computadores y equipo informático	20,7%
Entradas para eventos	17,9%
Películas, videos o imágenes	15,6%
Seguros	14,3%
Libros / Revistas o periódicos	14,0%
Música	11,6%
Muebles	10,6%
Software	9,6%

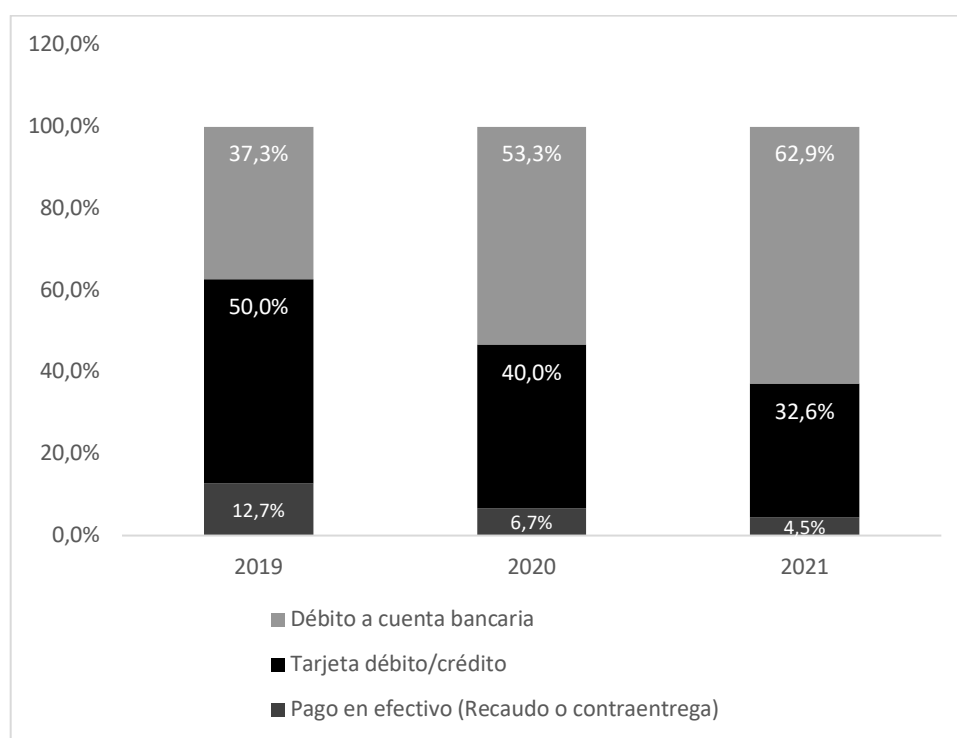
Fuente: (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022).

Si bien las dos principales categorías de demanda en el comercio electrónico son la moda y las comidas preparadas, la facturación promedio se ve incrementada por las compras en categorías como electrónica y electrodomésticos, que por supuesto por el tipo de productos, tienen un precio de venta elevado. Dentro del último dato registrado, la facturación promedio es de \$164.000 (COP) (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022).

La generación de confianza de los usuarios para realizar transacciones en línea, ha sido uno de los objetivos principales en los que el sector ha debido aunar esfuerzos para incentivar la utilización

de este canal, encontrando que el sector financiero promueve con éxito cada vez más, la utilización de los medios digitales para transacciones y que a la hora de ver los resultados de los últimos tres años, se logra observar cómo en el año 2019 el 12,7% de usuarios elegían medios de pago en efectivo (recaudo o contraentrega) y para el 2021 la cifra baja a 4,5%; mientras tanto el débito de cuentas bancarias creció enormemente, pasando de 37,3% en el 2019 al 62,9% en 2021 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022).

Ilustración 5. Medios de Pago Utilizados Online



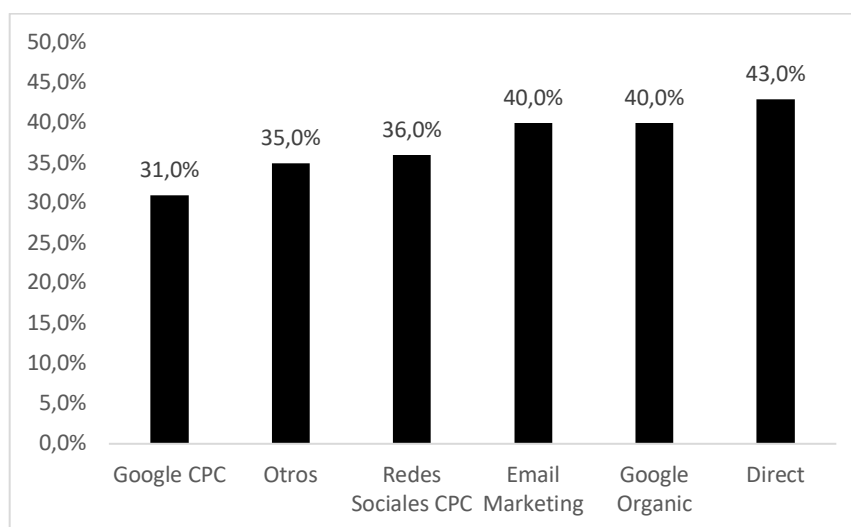
Fuente: Elaboración propia

A nivel transaccional, la CCE informa que en el 2019, el número de transacciones en el país llegó a ser de 101,4 millones y en el 2020 de 181,9 millones, teniendo un crecimiento del 79,3% y para el mes de julio del 2021 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022), el Ministerio de las Tecnologías de la información y las Telecomunicaciones, mediante su sala de prensa, da cuenta

que en el país se logró llegar a las 405 millones de transacciones (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2021).

Para finalizar el análisis de la situación actual y como indicador de relevancia para definir inversiones publicitarias, se obtiene información sobre las tasas de rebote³ según el medio o fuente, viendo que la de menor tasa es Google CPC con un 31% y la de mayor la fuente directa que es de 43% (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022).

Ilustración 6. Tasa de Rebote por Fuente



Fuente: Elaboración propia

La cifra que presenta una disminución en sus resultados, es la tasa de conversión a nivel nacional, la cual pasó del 1,6% en el 2020 al 1,3% en el 2021 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022).

³ Tasa de rebote: Porcentaje de usuarios que acceden a un sitio web y salen del mismo, sin llegar a interactuar con nuevas páginas.

2.2.2 Cerveza Artesanal

Pasando a la bebida, la cual es el producto a comercializar con este proyecto, encontramos que la primer cervecería industrial creada en Colombia, fue fundada cerca al año de 1890, gracias a unos hermanos provenientes de Alemania que decidieron nombrarla como Bavaria Kopp`s Deutsches Bierbrauerei y construyeron su primer planta en la capital colombiana (Bavaria & CIA S.C.A., s.f.). Bavaria, como se le conoce comúnmente a la empresa, sigue siendo en la actualidad la principal cervecera del país, aunque en la actualidad pertenece a AB InBev de capital Belga que es conocida por ser la mayor productora de cerveza a nivel mundial.

La empresa AB Inbev, ofrece estadísticas de consumo, y a finales del año 2021, la casa cervecera indicó que en Colombia el consumo per cápita es de 51 litros anuales, ubicándolo como el tercer país de mayor consumición en latinoamérica, después de México y Brasil, agregando que ha sido el año de mayor nivel de compra por habitante en 25 años (Publicaciones Semana S.A., 2021).

Otras cifras revelan el buen momento por el cual está pasando la industria. Por ejemplo, el 75% del gasto que realizan los colombianos en bebidas alcohólicas, pertenece a la cerveza; el Grupo Éxito, que es la principal plataforma de retail de alimentos en el país, ha indicado que la cerveza ha llegado a ser la categoría con mayores ventas en sus almacenes y además representa el 39% del total de venta de licores de la compañía (EL TIEMPO Casa Editorial, 2021).

Con la información anteriormente brindada, es notable que Colombia se ha convertido en un país donde la cerveza crece cada vez más en importancia, haciendo además que surjan otros

movimientos que con un carácter más independiente, desean dar nuevos productos con una superior calidad en ingredientes y sabores.

La cerveza artesanal, se diferencia de la industrial, principalmente en los siguientes puntos:

- Sus ingredientes son tradicionales y completamente naturales. No se utilizan conservantes ni aditivos artificiales.
- La cebada no pierde el protagonismo, mientras que las industriales sustituyen en gran cantidad este ingrediente por el maíz y arroz, gracias a su menor costo.
- No hay pasteurización ni filtrado en el proceso para de esta manera no restar sabor ni aromas al producto final.
- Debe primar el factor humano sobre el mecánico a la hora de producir (Esteve, 2018).

Los productores de cerveza artesanal o microcerveceros, también deben tener ciertas características para poder considerarse como tal. La Brewers Association de Estados Unidos, fija tres requisitos para considerarse como cervecería artesanal: a) Producir en volúmenes pequeños. B) Ser independiente sin tener relación alguna con alguna empresa fabricante de gran tamaño . C) Cuidar el método tradicional de elaboración (González G, 2017) .

La cerveza artesanal tuvo sus primeras apariciones en Colombia, entre los años 1997 y 2007, en los cuales aparecieron las tres principales marcas en el mercado: BBC (Bogotá Beer Company), Cerveza Colón y Tres Cordilleras. Estas tres microcerveceras significaron el nacimiento de este tipo de bebida en el país, a través de la distribución de sus productos a bares y restaurantes y en el

caso de BBC, su modelo de negocios se enfocó en crear su propia cadena de pubs estilo inglés, que le permitió ser la marca de mayor crecimiento en este naciente nicho de mercado.

Actualmente, BBC y Tres Cordilleras fueron compradas por las dos principales productoras de cerveza y bebidas del país, haciendo que los más especialistas del tema dejen de considerarlas dentro de la categoría de cerveza artesanal.

Las microcerveceras nacionales, cuentan en la actualidad con diferentes asociaciones gremiales de carácter regional y nacional. Dentro de las de mayor impacto o alcance, se encuentran la ACIC (Asociación de Cerveceros Independientes de Colombia) y COLCAS (Colectivo Colombiano de Cervezas Artesanales); este último ha indicado que en la actualidad existen más de 250 microcervecerías en Colombia y que además se encuentran establecidas en más de 80 municipios (Morales, 2021). Para el año 2022 se espera que esta categoría de bebidas alcance el 0,45% de cuota de mercado de cervezas, recuperando cifras previas a la pandemia ocasionada por el COVID-19 (Gómez, 2022). En países como Estados Unidos, la cuota de mercado es del 20%, mientras que en países latinoamericanos como México, Chile, Argentina y Brasil, la cifra está entre un 4,5% y 5%, por lo cual Colombia aspira a tener estos números en los próximos años (Gómez, 2022).

A partir del año 2018, se ha elevado el interés del público por este tipo de bebidas, gracias a la cantidad de bares tipo pubs que ingresan a los mercados de las distintas ciudades y a la creación de distintos festivales que buscan generar una verdadera cultura cervecera y de apoyo a aquellos microempresarios que buscan ofrecer productos con ingredientes característicos de su región. Los

festivales se realizan principalmente en ciudades como Bogotá y Medellín, con una frecuencia alrededor de tres festivales anuales por capital y cada una de éstos cuenta con aforo entre tres mil y diez mil personas en un sólo día, incluso siendo cubiertos mediáticamente por prensa de carácter regional y nacional.

Revisando el comportamiento de las microcerveceras en canales de e-commerce, son pocas las que han generado una tienda en línea para comercializar sus productos y aquellas que lo hacen, tienen ofertadas tres o cuatro variedades de cervezas que son las que producen. El medio de ventas en línea mayormente usado entre los microceveceros es Instagram, en donde a través de mensajería directa, reciben pedidos para ser entregados incluso por los mismos propietarios, teniendo tiempos de envío no muy ágiles, por lo que el consumidor de cerveza artesanal, no puede disfrutar el producto con inmediatez por falta de logística que permita tiempos de entrega rápidos. Teniendo en cuenta lo anterior, vemos que hay una gran cantidad de microcervecerías que no han potencializado sus canales digitales y no poseen un canal de venta con pago directo como un e-commerce. Lo anterior ha sido constatado a través de una entrevista realizada a el presidente de ACIC (Asociación de Cerveceros Independientes de Colombia), la cual complementa la investigación de mercados y se puede encontrar como anexo. (Ver Anexo 1).

Desde la experiencia del comprador, si alguien desea adquirir cerveza artesanal, debe inicialmente explorar entre decenas de cuentas de redes sociales de cerveceras artesanales ubicadas en su ciudad, siendo un ejercicio poco sencillo en materia de recordación de marca y no se encuentra en el mercado un e-commerce que consolide la oferta local de cervezas; además, el proceso de compra se hace lento, puesto que debe esperar le sea respondida la mensajería interna para tomar su orden,

establecer medio de pago presencial (sea efectivo o con tarjeta al momento de entregar el pedido) y como se mencionó en el párrafo anterior, los tiempos de entrega son extensos y no permiten un consumo del pedido para el momento.

En cuanto a las empresas especializadas de domicilios o llamados “agregadores”, que son aquellos que pueden brindar un pago inmediato y cuentan con una plataforma para agregar un portafolio amplio de cervezas con entregas en tiempos menores a 45 minutos, realmente no se encuentra oferta de cervezas artesanales. La más grande empresa del país se llama Rappi y a la hora de ingresar a su plataforma, se encuentran marcas como BBC y Tres cordilleras, que como se ha dicho, ya no son consideradas artesanales, al haber sido adquiridas por las dos principales empresas cerveceras del país. Igual situación se presenta a la hora de ingresar a las plataformas de ventas en línea de las principales cadenas de ventas en el país como son: Almacenes Éxito, Carulla y Jumbo; en ninguna de ellas hay un espacio u oferta de cervezas artesanales colombianas, evidenciando aún más la poca presencia de microcerveceros en el e-commerce y las prácticamente nulas opciones de los consumidores actuales y potenciales en encontrar en un solo lugar un portafolio completo de cervezas.

3. Análisis del Entorno

3.1 Análisis PESTEL

3.1.1 Análisis Político

Desde el punto de vista político, el Gobierno Colombiano cuenta con una hoja de ruta llamada CONPES 4012 que trata sobre la Política Nacional de Comercio Electrónico. El documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) fue publicado en noviembre del año de 2020, gracias al trabajo del Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y el Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones.

Ante la publicación del documento CONPES 4012, la CCCE (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico) emitió un comunicado en el que ve con positivismo que el Gobierno Nacional tuviera esta iniciativa, puesto que el último plan de acción generado, fue en el año 2009, en donde según expresan, estaba en un estado muy desactualizado, dada la dinámica que posee el sector económico y a los avances tecnológicos. Además la CCCE considera que el e-commerce se ha convertido en una herramienta transversal para industria y servicios, siendo un pilar clave en la reactivación económica del país, luego de la pandemia del Covid - 19 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).

Dentro del diagnóstico que antecede el plan de acción del CONPES 4012, el gobierno detecta los siguientes puntos débiles que no han permitido un mayor desarrollo del sector, y se ven a continuación:

3.1.1.1 Bajo Uso y Apropiación del Comercio Electrónico en Empresas. Se menciona como posible causa de baja adopción de comercio electrónico de parte de las empresas, a los costos que vienen asociados de manera impositiva en las transacciones digitales, en donde por ejemplo el 4,3% es de retenciones, explicadas de la siguiente manera:

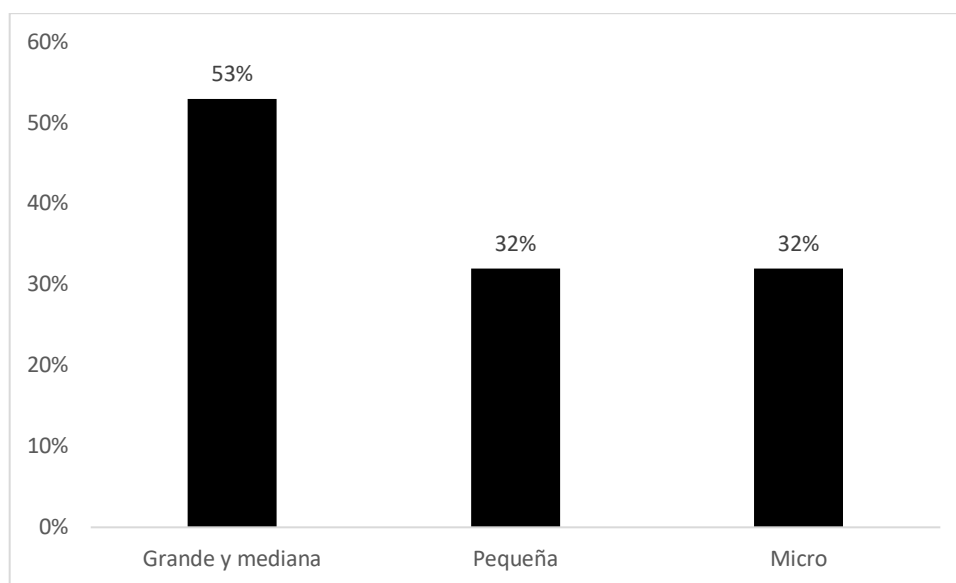
Tabla 3. *Retenciones en Transacciones Digitales*

Tipo de Retención	Porcentaje
Retención en la fuente	1,5%
Retención del impuesto valor agregado (IVA)	2,4%
Retención del impuesto de industria y comercio	0,414%

Fuente: (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2020).

Por otro lado, el documento CONPES en el diagnóstico de este punto, informa que para el año 2019 se realizó un estudio de medición de indicadores de la oferta de productos y servicios del Observatorio de e-commerce, señalando que únicamente un 32% de empresas establecidas en el país, cuentan con opciones de pago relacionadas con comercio electrónico como son: carro de compras, tienda virtual o modalidad de recaudo o pago contraentrega. Dentro del 32% de empresas con opciones de pago vinculadas al comercio electrónico, son las pequeñas y microempresas las que en menor proporción han adoptado este medio de ventas (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2020).

Ilustración 7. Porcentaje de Empresas por Tamaño con Opciones Propias para Comercio Electrónico



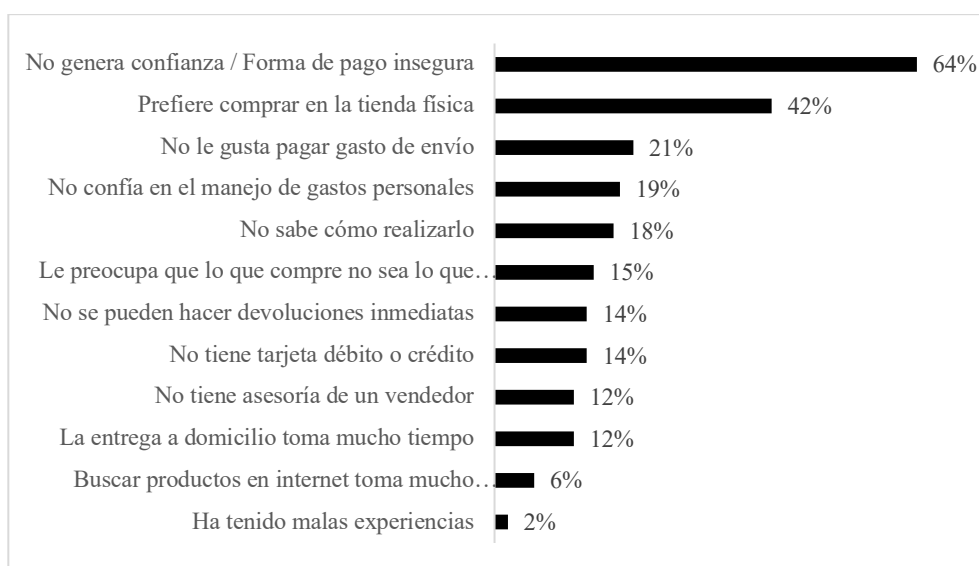
Fuente: Reproducida de Porcentaje de Empresas por Tamaño con Opciones Propias para el Comercio Electrónico (Carro de Compras, Marketplace o Recaudo). Dirección de Desarrollo Digital, DNP con datos del Observatorio de e-commerce (2019).

Como lo señala el gráfico, las cifras anteriores aportan al estudio de este plan de negocios, puesto que el proyecto está enfocado en las microcerveceras que a su vez son microempresas y se verían incluidas entre las cifras presentadas, como aquellas compañías que aún no han adoptado en gran proporción métodos de venta en línea. Incluso, el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas), realizó en el año 2019 una encuesta enfocada en micronegocios, en la que obtuvo como resultado que el 98% de estos no cuenta incluso con una página web (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2020).

3.1.1.2 Bajo Uso y Apropiación del Comercio Electrónico en Ciudadanos. Para los autores del diagnóstico del documento CONPES, existe aún bastante resistencia de los ciudadanos a la hora de utilizar el comercio electrónico. El comportamiento generalizado, es que el usuario investiga sobre un producto o servicio a través de internet, pero no culmina su compra en este medio sino que incluso luego lo hace de manera presencial. Las causas que se mencionan para que esto ocurra, son en general el desconocimiento de los consumidores de sus derechos y deberes, sobre todo en dos puntos esenciales como lo son la reversión del pago y el derecho al retracto; se agrega además el temor al fraude, prácticas engañosas comerciales y el mal tratamiento de datos personales (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2020).

Un estudio en el año 2019 explorando los motivos por los cuales los colombianos no compraban en línea, dio como resultado, lo siguiente:

Ilustración 8. *Razones para no Comprar Online 2019*



Fuente: Reproducida de Razones para no comprar en línea 2019. Dirección de Desarrollo Digital, DNP, con datos de BlackSip (2020)

Esta información es clave para que al generar una tienda online, se mitiguen estas razones y puedan llevar a una experiencia de compra óptima para el cliente.

3.1.1.3 Baja Capacidad de Respuesta de los Operadores Postales y Logísticos a las Necesidades del Comercio Electrónico. El comprador colombiano no está a gusto con los tiempos de entrega que se generan entre ciudades, que entre capitales principales del país es en promedio de dos días, sin embargo hacia otras ciudades es de cuatro días y en territorios más alejados son seis días o más, los que puede llegar a tardar una entrega. De igual manera, existe una inconformidad con los servicios de entrega de última milla, enfocado en el tiempo de entrega y la falta de adopción de tecnologías de rastreo (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2020). Las empresas, al no encontrar proveedores de entrega que lleguen a satisfacer idóneamente sus requerimientos, optan por tener sus propios medios de reparto, situación presentada en muchos casos con los microcerveceros.

3.1.1.4 Rigidez Normativa y Débil Gobernanza Institucional para la Promoción del Comercio Electrónico. Se refiere a que las entidades del gobierno, deben iniciar un plan de trabajo transversal e intersectorial para la definición de planes de trabajo (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2020).

El gobierno colombiano, considera que sus leyes y normas referidas al comercio electrónico, están dentro de las más completas del mundo, sin embargo reconocen que hay falencias en su difusión, tanto a empresarios como clientes (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2020).

Dejando atrás el diagnóstico del documento CONPES 4012, se anuncia el Plan de Acción, el cual el gobierno nacional trabajará con un cronograma definido hasta el año 2025. Las líneas de acción son las siguientes:

- Desarrollar estrategias de comercio electrónico para la inclusión productiva.
- Facilitar y promover la adopción tecnológica y herramientas digitales de comercio electrónico en las empresas.
- Evaluar los costos asociados para transacciones digitales en el comercio electrónico.
- Crear y fortalecer las habilidades técnicas y de talento especializado en la cadena de valor del comercio electrónico para las empresas.
- Generar confianza y cultura ciudadana en el comercio electrónico.
- Desarrollo de manual de buenas prácticas para operadores postales y logísticos en el comercio electrónico.
- Desarrollo de un marco de gobernanza e institucionalidad para el comercio electrónico.
- Actualización normativa para responder a los nuevos desafíos, actores y tecnologías relacionadas con el comercio electrónico.
- Habilitar mecanismos regulatorios complementarios para la innovación en el comercio electrónico.
- Diagnóstico al programa Exporta Fácil Colombia.
- Diseño e implementación de un sistema de información de comercio electrónico (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2020)

Teniendo conocimiento del plan de acción gubernamental en materia de comercio electrónico, es importante mencionar un avance en cuanto a política que afecta positivamente a la industria cervecera.

Si bien el plan de negocios no trata sobre la producción de la bebida artesanal, en octubre del 2020, se expidió el decreto 1366 “por el cual se establecen disposiciones para otorgar el registro sanitario de bebidas alcohólicas fabricadas y comercializadas por microempresarios y la certificación en buenas prácticas de manufactura” (Presidencia de la República de Colombia, 2020). Dicho decreto ayudará a reducir costos en los procesos de obtención de registros sanitarios, dado que permitirá bajo un mismo permiso, tener diferentes presentaciones de una misma cerveza, haciendo que la oferta sea más amplia y da aún más fundamento a la oportunidad de crear un sitio que llegue a integrar y comercializar los productos de las diferentes casas cerveceras.

3.1.2 Análisis Económico

En términos generales, la economía colombiana se encuentra en recuperación frente a la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), “en el primer trimestre de 2022, el Producto Interno Bruto, en su serie original, crece 8,5% respecto al mismo periodo de 2021” (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2022).

La evolución de indicadores macroeconómicos que presenta el país en los últimos cinco años, es la siguiente

Tabla 4. *Indicadores Macroeconómicos de Colombia 2016 - 2021*

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB (USD a precios actuales) miles de millones	282,8	311,8	334,2	323,4	271,4	314,5
PIB Per cápita (USD a precios actuales)	5870,8	6376,7	6729,6	6425	5334,6	6158
Inflación , precios al consumidor %	5,7	4	3,1	3,8	1,6	5,6
Gasto de consumo final en los hogares (% del crecimiento anual)	1,6	2,1	3,2	3,9	-5,6	5
Tasa de desempleo (%)	8,7	8,5	9,5	9,4	13,1	10,7
Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (% del PIB)	4,9	4,4	3,4	4,3	2,7	3

Fuente: (Grupo Banco Mundial, s.f.), (Grupo del Banco Mundial, s.f.), (Banco de la República, s.f.), (Banco de la República, s.f.), (EL TIEMPO Casa Editorial, 2022), (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2022) y Elaboración propia.

En primer lugar, hablando del PIB, notamos cómo el país se encuentra en un positivo momento de recuperación pospandemia, habiendo crecido un 15,8% frente al 2020, pero aún teniendo una diferencia de -2,7% si se compara con el 2019. En cuanto al PIB Per Cápita, se tiene claramente un efecto parecido en donde al confrontar cifras del año 2021 con 2019, se ve un crecimiento del 15,4% y entre el 2021 y 2019 la diferencia es de - 4,1% (Grupo Banco Mundial, s.f.).

En el año 2016, el país presentaba una inflación del 5,7%, sin embargo ésta se logró ir reduciendo, incluso en el periodo en que la pandemia del Covid-19 afectaba económicamente. Para el año 2021, se vuelven a valores similares a los de cinco años atrás con un valor de 5,6%, ocasionado por el incremento de los alimentos que han visto seria afectación por la crisis mundial de contenedores y protestas de orden social a mitad de año que ocasionaron cierres de vías, pérdidas de alimentos y altos niveles de desabastecimiento ((Banco de la República, s.f.).

El gasto de consumo final en los hogares venía en tendencia ascendente, hasta llegar al 2020, año de pandemia que trajo una notable reducción que sin embargo para el 2021 tuvo una recuperación del 14,6%, mostrando que hay un buen ritmo creciente en el nivel de gasto de consumo en hogares (Grupo del Banco Mundial, s.f.).

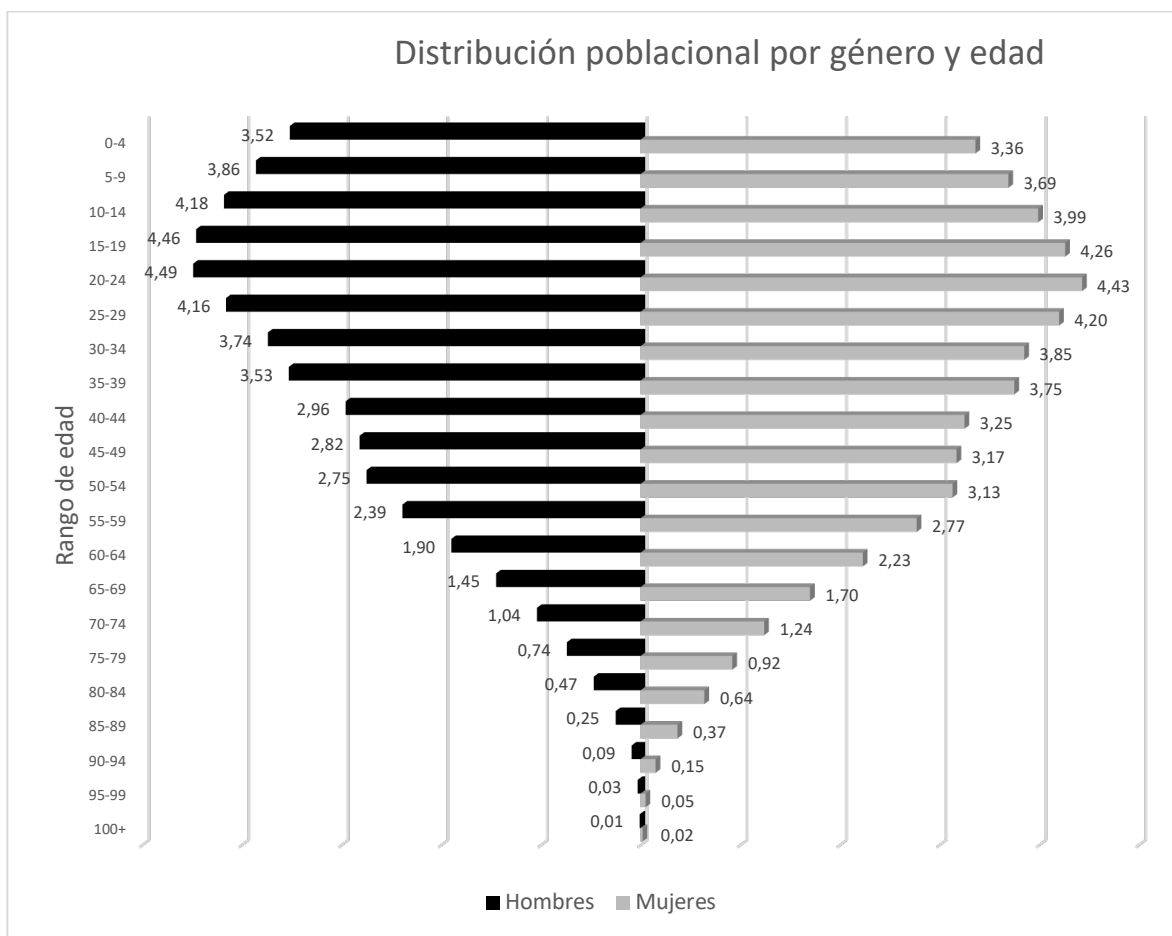
La tasa de desempleo nacional, ha tenido una tendencia creciente, en donde vemos dentro del cuadro, que el 2017 fue el año que presentó un menor valor en el indicador, junto a su año inmediatamente anterior que expuso un 8,7% de población activa que no contaba con empleo. La situación, además de ir en una tendencia al alza, luego del año 2017, presentó una cifra alarmante debido a la tan comentada pandemia de COVID-19, que implicó una crisis económica cuyas consecuencias fueron por supuesto, el cierre de empresas o reducción de nómina en éstas. Para el año 2021, el país muestra una mejora de 2,4 puntos porcentuales, dada la recuperación de industrias como el comercio, turismo, entretenimiento y servicios de alimentación o restauración (Banco de la República, s.f.).

Desde el año 2016 y hasta prepandemia, la inversión extranjera directa venía con valores positivos que promediaron 4,25% del PIB Nacional. El año con situación de pandemia por COVID-19 (2020), tuvo una reducción de 37,2% respecto al 2019 y en el 2021 se tuvo una leve recuperación del 11.1% . Es importante mencionar que el mayor capital de inversión viene desde Estados Unidos y los principales sectores a los cuales se destinan esos recursos son: servicios financieros y empresariales, transporte, almacenamiento y comunicaciones; y explotaciones de minas y canteras (EL TIEMPO Casa Editorial, 2022).

3.1.3 Análisis Social

El último censo poblacional desarrollado en el país durante el 2018, permite que el DANE haya proyectado que para el año 2021, el país contaría con 49.755.810 habitantes. De los ciudadanos, el 51,2% son del género femenino y el 48,8% corresponde al masculino. Existe un 77,1% de población ubicada en cabeceras municipales, un 7,1% en centros poblados y un restante 15,8% dispersos en áreas rurales (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2020).

Ilustración 9. *Distribución Poblacional por Género y Edad*



Fuente: Reproducida de Estructura de la Población. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2018.

Colombia posee una clasificación por niveles socioeconómicos, según la categoría de ingresos per cápita de los ciudadanos, que como se verá en la siguiente tabla, ha mostrado cambios significativos en la clase media, debido a los efectos de la pandemia. A continuación se explica la descripción de los diferentes niveles socioeconómicos y el porcentaje de la población que se encuentra en ellos.

Tabla 5 . Niveles Socioeconómicos Colombia

Nivel Socioeconómico	Ingresos per cápita mensual (COP)	2019	2020	Variación
Clase alta	Más de \$3.520.000	2,1	1,7	-0,50
Clase media	Entre \$653.781 y \$3.520.000	30,1	25,4	-4,70
Vulnerables	Entre \$331.668 y \$653.781	32	30	-2,00
Pobres	Entre \$0 y \$331.668	35,7	42,9	7,20

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2021).

Como se puede notar, los efectos de la pandemia han sido perjudiciales para el nivel de ingresos per cápita de la población, en donde con claridad se nota una reducción porcentual de habitantes en los tres niveles socioeconómicos superiores en ingresos y donde aumentó en 7,2 puntos porcentuales la población en situación de pobreza. Aún no se han comunicado datos del año 2021, en donde se espera una recuperación coherente a las cifras macroeconómicas de empleabilidad y gasto de consumo en los hogares.

Sin duda alguna, la pandemia del COVID-19 ha traído grandes cambios en la sociedad mundial como nacional. Los consumidores han tenido una variación en su comportamiento a la hora de realizar compras y relacionarse con las marcas. En diciembre del año 2021, el Banco BBVA, a través de su área de investigación - BBVA Research - publicó un completo estudio llamado “El nuevo consumidor colombiano: cambios y tendencias”, que es una muy buena radiografía social pospandemia (BBVA Research, 2021). A continuación se muestran datos importantes recogidos en el estudio y que se consideran pueden afectar el desarrollo del plan de negocios.

El elemento o característica más importante dentro del informe, es que por supuesto el consumidor colombiano tuvo una mayor apropiación digital, y que las principales ciudades de Colombia en

que cuentan con un mejor índice, son en su orden: Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali (BBVA Research, 2021).

Tabla 6. *Índice de Apropiación Digital en Principales Ciudades de Colombia*

Ciudad	Feb - 20	Nov - 20
Bogotá	0,31	0,54
Barranquilla	0,2	0,46
Medellín	0,25	0,44
Cali	0,18	0,42
Total	0,23	0,39

Fuente: (BBVA Research, 2021).

Con la información suministrada, se ve con importancia que hay muy buena tendencia de crecimiento, por supuesto impulsada por la pandemia, que como consecuencia ocasionó la innovación y transformación digital en diferentes comercios permitiendo al consumidor romper barreras sobre el uso de canales digitales de venta. Adicionalmente, resulta muy útil saber las cuatro principales ciudades del país con mayor apropiación digital para enfocar el proyecto y dirigir su crecimiento.

Es valioso que además, el informe identifica que el mayor consumo de bienes, continúa siendo liderado por supermercados y tiendas de alimentación, dado que un e-commerce del producto a vender con este proyecto (cerveza artesanal colombiana), tendría relación con dichas categorías (BBVA Research, 2021).

3.1.4 Análisis Tecnológico

En julio del año 2016, el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), en colaboración con el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones (MinTic), publicó el “Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Investigación para el desarrollo del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC 2017-2022” .

Dicho plan presenta unas líneas orientadoras o categorías que debería abordar en general el ecosistemas relacionado con las TIC (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS, 2016). Dentro de la línea de desarrollo tecnológico, se encuentra un área dedicada a las TIC para empresas, manifestando el nivel de prioridad que el gobierno da al desarrollo de tecnología en los siguientes campos:

Tabla 7. *Priorización Gubernamental en Desarrollo Tecnológico para las Empresas*

Tecnología	Prioridad
Infraestructura de e-commerce	Media
Automatización	Media
Administración de informática y sistemas de comunicación	Baja
Gobernanza IT	Baja

Fuente: (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS, 2016).

Se puede apreciar que para el gobierno nacional, el desarrollar un plan de acción que brinde mejoras en tecnología, es el ítem más importante al evaluar entre las demás opciones, lo cual es relevante para el desarrollo del plan de negocios y pensando en la estabilidad del mismo.

El apoyo del gobierno al sector del e-commerce, se ratifica aún más, dado que en el plan estratégico, hacen referencia a dos programas con los siguientes objetivos:

Tabla 8. *Estrategias Gubernamentales en Apoyo al E-commerce*

Estrategia	Objetivos
Empresas TIC consolidadas y maduras	Aumentar el número de empresas TIC en el ecosistema, buscando además que tengan mayor capacidad y mayor nivel de madurez.
Emprendimientos de base TIC	Promover la creación de nuevas empresas de base TIC, que sean capaces de convertir en negocio los productos y servicios construidos desde los distintos eslabones del ecosistema.

Fuente: (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS, 2016).

En el presente año, el país elige un nuevo gobierno presidencial, por lo que se generarán nuevas propuestas dentro del que sería el Plan Nacional de Desarrollo para la próxima vigencia. En el pasado mes de febrero, en el marco del primer Congreso Nacional de Aliadas “Alianzas para un futuro sostenible e inclusivo” durante un conversatorio con miembros del gobierno nacional y representantes del sector privado, concluyeron cuáles serían los siguientes retos del país en cuanto a infraestructura tecnológica y transformación digital, concluyendo de la siguiente manera:

Tabla 9. Retos Gubernamentales en Infraestructura y Transformación Digital

Reto	Observación
Reducir brechas en conectividad y apropiación digital.	Brindar mayor cobertura al sector rural dado que existe una brecha grande de apropiación digital frente a las ciudades capitales. En el 2020, el uso de internet en zonas urbanas fue del 68,3%, mientras que en áreas rurales fue de 36%. Se propone mejorar la inversión en construcción de redes de telecomunicaciones y terminar redes 4G.
Modernizar la regulación para la economía digital.	Crear de manera ágil un marco normativo que brinde seguridad jurídica sin que afecte el desarrollo de iniciativas que contribuirán al desarrollo del país.
Hacer sostenible la transformación digital en pymes	Brindar facilidades tecnológicas, para que aquellas pymes que por efecto de la pandemia tuvieron el impulso de desarrollarse digitalmente, sigan apoyándose en este conjunto de conocimientos y de esta manera potencializar su transformación.

Fuente: (Cámara de Comercio Colombo Americana, 2022).

3.1.5 Análisis Ecológico

El comercio electrónico da la percepción de ser un sector económico libre de daños hacia el medio ambiente, sin embargo sí cuenta con factores que llegan a perjudicar ecológicamente al planeta y por supuesto la región en donde se desarrolla su servicio.

Greenpeace, ha hecho informes sobre los diferentes factores asociados al comercio electrónico, que generan un impacto ambiental negativo, dentro de los cuales los principales son la

contaminación por emisiones generada por transportadores en servicios de entrega y los embalajes innecesarios, sobre todo aquellos de plástico y papel (Green Peace , 2020).

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, informa que en promedio, un colombiano emite 1,6 toneladas de CO₂. Dicho promedio se encuentra muy por debajo del promedio mundial con 4,47 toneladas per cápita y el europeo con 6,4 toneladas por habitante. Incluso la cifra colombiana llega a ser inferior a la media de los países latinoamericanos y del Caribe cuya cifra es de 2,6 toneladas (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022).

Es importante que desde el comercio electrónico y sobre todo en la entrega de “cuarto de milla” se pueda aportar optando por empresas amigables con el medio ambiente que utilicen para su servicio, entregas mediante bicicletas o vehículos que no utilicen combustible de hidrocarburos.

En cuanto tiene que ver sobre residuos como el plástico, Colombia viene desde el año 2020 tomando medidas estrictas para la reducción del uso de este material cuando se considera que es de un sólo uso. Por ejemplo, en el año 2020, se dejaron de distribuir 714.633.426 bolsas plásticas en puntos de pago, lo cual llega a equivaler a una reducción del 69.37 %, respecto a 2015 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022).

La recomendación de la ONG Green Peace es minimizar en lo posible el uso de plástico en el embalaje y limitar igualmente los empaques de cartón, puesto que identifican que al momento de embalar productos, éstos vienen en más de una caja. Las cifras presentadas por la ONG, mencionan

que según la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, los embalajes llegan a representar el 30% de residuos sólidos de éste país (Green Peace , 2020).

3.1.6 Análisis Legal

Para la elaboración de marco legal de una empresa dedicada al comercio electrónico en Colombia, se planteará dividir en dos aspectos. En primer lugar están las disposiciones legales que debe cumplir cualquier empresa, sin importar su actividad comercial y seguido a esto se plantearán las normas a cumplir específicamente por aquellas dedicadas al e-commerce, que es el objetivo principal del presente plan de negocios.

Tabla 10. *Disposiciones Legales de Empresas Colombianas*

Ley / Norma	Observación
Registro mercantil	Otorgado por la Cámara de Comercio municipal.
RUT (Registro Único Tributario)	Tramitado ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
Resolución de facturación	Tramitado ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
Impuesto de industria y comercio	Gestión a realizar ante la Secretaría de Hacienda municipal.
Concepto sanitario	Obtenido a través de la Secretaría de Salud municipal.
Certificado bomberos	Diligenciado a través de visita de cuerpo de bomberos asignado.
Certificación uso de suelos	Mediante solicitud ante Secretaría Municipal de Planeación.
Ley 1801 de 2016 - Nuevo código de Policía	Artículo 87 que indica los requisitos para cumplir actividades económicas.
Leyes laborales	Reglamentadas por el Ministerio de Trabajo.
Registro de marca	Es opcional pero recomendado. La gestión se realiza ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Fuente: (Marín Morales & Martínez Alvarado, 2017) y Elaboración propia.

Tabla 11. *Disposiciones Legales de Empresas Dedicadas al Comercio Electrónico*

Ley / Norma	Observación
Ley 527 de 1999	“Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones”.
Ley 1480 de 2011	Estatuto del consumidor
Ley 1581 de 2012	Ley de protección de datos

Fuente: (Rojas Castañeda, 2020) y Elaboración propia.

3.2 Análisis Microentorno – Fuerzas de Porter

3.2.1 Poder de Negociación de los Clientes

Sin duda alguna, los clientes como fuente de ingresos, tienen poder en los negocios dedicados al E-commerce y en este caso, podrían afectar al de cerveza artesanal colombiana, en las siguientes situaciones:

Un factor relevante en el mercado minorista y más aún digital, es que el hecho de cambiar de proveedor o vendedor no tiene un costo para el cliente, por lo cual tiene la total facilidad de acudir a un competidor o sustituto para realizar su compra. Por ejemplo, se ha mencionado con anterioridad, que en Colombia existen dos marcas de cerveza artesanal como son BBC (Bogotá Beer Company) y Tres Cordilleras, las cuales sí son ofertadas a través de las principales plataformas de venta online del país o cadenas de supermercados reconocidas que cuentan con canal comercial digital.

La cerveza artesanal, realmente elaborada por microcerveceros, dados sus ingredientes de alta calidad y sus bajos niveles de producción, cuentan con unos precios de venta más elevados que las cervezas tradicionales e incluso que las ya nombradas BBC y Tres Cordilleras que ya son elaboradas y comercializadas por las mayores cerveceras del país. En este caso, hay público que realmente le ve valor a la propuesta diferencial de los microcerveceros y está dispuesta a pagar por ello, sin embargo existe público que puede ser sensible a los precios, haciendo que su elección de venta sea desplazada a otras opciones.

El comercio electrónico, posee la característica de poder brindar información relevante y de alto alcance para realizar una venta, sin embargo la empresa no es la única voz en el mercado online y los clientes tienen un amplio poder a la hora de generar reseñas sobre un producto o servicio, llegando a influir altamente en la decisión de compra de los demás. Datos de un estudio realizado por BrightLocal.com, indican lo siguiente:

- El 82% de los consumidores, leen reseñas de negocios locales.
- Según expertos, consideran que las reseñas influyen en un 15% los ranking posicionamiento de Google.
- El 48% de los consumidores, únicamente prestan atención a reseñas escritas en las últimas dos semanas.
- Los consumidores leen en promedio 10 reseñas antes de confiar en un comercio (Murphy, 2020).

3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Dentro de un negocio de comercio electrónico que vende cervezas artesanales colombianas, podremos tener una diversidad de proveedores según el área de la empresa y además cuentan con un poder de negociación de diferente nivel, como se explica en la tabla 12.

3.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores

Las amenazas de nuevos competidores, podrían clasificarse de cuatro maneras. Una de éstas son las provenientes de aquellas empresas de comercio electrónico que ya funcionan con éxito en el país; en segundo lugar aquellos emprendimientos existentes que pueden potencializar sus propuestas; seguido a estas, se encuentran aquellos influencers del mundo de la cerveza que gracias a su amplio recorrido y número de seguidores, pueden ver la opción de crear una tienda online de similar propuesta; y por último estarían las mismas asociaciones cerveceras. Para profundizar en el análisis de amenazas de nuevos competidores, se invita a consultar la tabla 13.

Tabla 12. Poder de Negociación de Proveedores

Categoría	Poder	Explicación
Cervezas artesanales colombianas	Alto	El poder de negociación se considera alto debido a que las cervezas artesanales colombianas, son el principal insumo a vender dentro del comercio electrónico. Si bien dentro del país existen alrededor de 250 microcerveceras, éstas pueden hacer parte de diferentes asociaciones que al unificarse y organizarse, podrían tener aún más poder de negociación, pudiendo controlar precios y calidad de los productos a ofertar. Anteriormente se nombraron asociaciones como la Asociación Colombiana de Cerveceros Artesanales (ASCCA), Asociación de Cerveceros Independientes de Colombia (ACIC), las cuales se encargan de fortalecer el gremio mediante charlas de carácter técnico o promoción comercial; si bien las microempresas no tienen obligación de pertenecer a ellas y pueden ejercer negociaciones de manera independiente, hay un riesgo alto en que alguna organización ejerza control sobre las mismas. Siendo alto el riesgo, también puede verse de manera positiva, en cuanto a que dichas asociaciones pueden de manera organizada generar contactos comerciales para que sus empresarios oferten las cervezas a través del comercio electrónico.
Proveedores tecnológicos	Bajo	En este campo se hace referencia a proveedores de servicio de internet y alojamiento web. Se determina un bajo poder, puesto que reemplazar dichos proveedores no tiene un costo elevado y hay una oferta amplia de competidores. La búsqueda no implica invertir una gran cantidad de tiempo, haciéndolo un proceso simple.
Proveedores medios de pago	Medio	Las pasarelas de pago son de mucha importancia para generar seguridad a los usuarios frente a sus procesos de compra. Se entiende que tienen un poder medio de negociación, puesto que existe una oferta amplia de estas empresas. En 2019, la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), informó que tenía un total de 27 empresas afiliadas a su organización; sin embargo el ejercicio de buscar el proveedor ideal o de configuración con el sitio web, puede implicar demoras en la decisión de cambiar la proveeduría de dicho servicio.
Proveedor logístico	Medio	La agilidad para entregar el producto se convierte en uno de los factores importantes al momento de realizar compras por internet. En el caso del presente proyecto, se busca contar con la tercerización de dicho servicio. Si bien en ciudades capitales como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla hay opciones diferentes, su poder de negociación llega a ser medio debido a lo que implicaría tener cambio de prestador de servicio en cuanto a negociación y conexión con comercio electrónico, sumado a que la experiencia en la entrega del producto es determinante en la evaluación del servicio en general y que se busca un proveedor con buena apropiación tecnológica y responsable con el medio ambiente.

Fuente: (El Colombiano, 2018), (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2018) y Elaboración propia.

Tabla 13. Amenaza de Nuevos Competidores

Competidor	Motivo de amenaza
Grandes plataformas de servicios a domicilio y supermercados	Dentro de las empresas especializadas en domicilios se pueden incluir empresas como Rappi, UberEats o Didi Food. Dentro de las grandes cadenas de supermercados tenemos supermercados Éxito, Carulla, Olímpica, Jumbo y una propuesta de supermercado netamente virtual como Merqueo. Todas estas empresas cuentan con una infraestructura logística y plataforma sumamente robusta que ayudaría a que de manera rápida puedan incluir dentro de sus categorías ofertadas, una especializada en cerveza artesanal. A lo anterior podemos añadir que dada su experiencia acumulada, reconocimiento de marca y volúmenes de venta, se podrían permitir ofertar los productos a menor precio de venta.
Emprendimientos existentes de venta online de cerveza	Existen emprendimientos dentro del contexto cervecero local, que han promovido el consumo de la cerveza artesanal. Contamos con La Toma Cervecera (https://www.latomacervecera.com/) que es una propuesta de bar que luego se transformó en organizadora de eventos especializados en la bebida y en la actualidad tiene una tienda online sin ofertar amplia variedad, por lo que no ha explotado el comercio en línea. Existe una empresa www.marabirra.com dedicada a crear packs de cervezas artesanales y su modelo de negocios se enfoca en el modelo de membresía, en la que hace llegar de manera mensual a sus clientes, un pack de cervezas artesanales seleccionadas por un juez experto. El tercer caso vienen siendo aquellas empresas especializadas en la venta de cerveza, pero que su enfoque es más dado a marcas internacionales o cervezas no necesariamente artesanales sino más comerciales y reconocidas.
Influencers	Existen influencers que basan su contenido en la bebida. En Colombia se conocen casos en instagram como @culturacervecera , @beerprime.co que gracias al público ya captado, podrían considerar crear un comercio electrónico.
Asociaciones Cerveceras	Se ha comentado que en el país existen asociaciones cerveceras de carácter nacional como son la Asociación Colombiana de Cerveceros Artesanales (ASCCA), Colectivo Colombiano de Cervezas Artesanales (COLCAS) y la Asociación de Cerveceros Independientes de Colombia (ACIC), que son consideradas amenazas ya que como asociaciones, podrían crear su propia tienda online en beneficio de sus miembros.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4 Amenaza de Sustitutos

Si bien la cerveza tradicional y artesanal están siendo más consumidas en el país, no se puede dejar de lado otras tendencias nacientes tanto de productos sustitutos como de servicios que podrían reemplazar la compra de cerveza de manera online, y se verá a continuación:

Tabla 14. Amenaza de Sustitutos

Amenaza	Descripción
Bebidas que sustituyen las cervezas	En este punto se debe tener en cuenta que en el país, cada vez se ven mayores lanzamientos de bebidas gasificadas con baja graduación alcohólica, a base de ron, vodka, ginebra y vino que podrían sustituir el consumo de cervezas tanto tradicionales como artesanales. Se pueden mencionar casos como los de las marcas Smirnoff, Four Loko, Mike's, JP Chenet, Beer X. Estas bebidas al guardar similitudes de tamaño de presentación y graduación alcohólica, podrían sustituir el consumo de cerveza sea tradicional o artesanal, marcando una nueva tendencia en el mercado, que visiblemente se está dando, puesto que la oferta cada vez es más amplia.
Crecimiento de Pubs - Bares cerveceros	Dada la inclinación que está teniendo el consumidor hacia las cervezas artesanales, se hace cada vez más común ver en barrios, bares especializados en este tipo de bebidas, y que gracias a la cercanía geográfica, los clientes podrían desplazarse desde la compra online a una compra impulsiva física en bares cercanos a su hogar, relevando el servicio ofrecido a través de internet.
Fuerza de ventas de microcerveceros	Los diferentes microcerveceros pueden a través de su fuerza comercial de ventas, llegar a ofertar sus productos en lugares cercanos a los hogares como lo son las tiendas de conveniencia o supermercados locales, haciendo que el consumidor compre la bebida de una manera presencial y no a través de internet, por lo cual se sustituye el servicio.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5 Rivalidad entre Competidores

El mercado de tiendas de alimentos online es bastante competido a nivel nacional, en donde empresas colombianas como Rappi y Merqueo e incluso de capital extranjero como Ifood y Didi

Food, tienen dominio sobre el mercado y a continuación se brinda información para dimensionar el alcance de la rivalidad que tienen los competidores en el país.

Tabla 15. *Rivalidad entre Competidores*

Competidor	Datos	Comentarios
Rappi	Número 1 en Colombia. Cubrimiento en más de 40 municipios. 30.000 comercios aliados. 40.000 repartidores registrados. 44,1% de participación en ventas.	No sólo se limita a comidas preparadas sino a otras categorías de productos.
Ifood	Cubrimiento en más de 100 municipios en Colombia. Más de 34.000 restaurantes aliados. 3 millones de usuarios mensuales.	Ifood es una empresa brasilera que adquirió en el 2020 a la empresa colombiana domicilios.com. Su oferta es de alimentos preparados listos para consumo.
Didi Food	3,5 millones de clientes en 2021.	Se encuentra en proyecto de expansión a más ciudades. Inició operaciones en agosto del 2021.
Merqueo	El supermercado 100% en línea de mayor dimensión en Latinoamérica. Presente en 35 ciudades de Colombia.	Es un supermercado por lo que a diferencia de las otras opciones, no se especializa en comida preparada. Esperan terminar el 2022 con expansión en seis ciudades más.
Supermercados Grupo Éxito	Las comercio online representan el 12,6% de ventas de la compañía. 2 millones de despachos en 2021 a través de sus plataformas. El canal online creció un 21,5% en el año anterior.	Oferta de productos de mercado. No se especializa en gastronomía o restauración.

Fuente: (Vélez, 2022), (EL TIEMPO Casa Editorial, 2021), (Redacción Tecnósfera, 2022), (Morales Arévalo, 2021) y Elaboración propia.

Dadas las cifras del cuadro anterior, vemos que el sector del delivery en el país cuenta con grandes actores con un conocimiento y experticia amplia, en un mercado bastante competido pero que aún

tiene potencial para desarrollarse. Por ejemplo, en Colombia, tan sólo el 1% de las compras de mercado para el hogar, se realiza en canales virtuales, y se espera que en los próximos siete años, la cifra llegue a un 20%, según el CEO de Merqueo (Redacción Tecnósfera, 2022) .

Evaluando competidores con el mismo modelo de negocios tipo marketplace, en Colombia tienen presencia dos fuertes empresas, las cuales son: Mercadolibre y Linio.

Tabla 16. *Competidores Modelo de Negocio Marketplace*

Empresa	Datos	Comentarios
Mercadolibre Colombia	Entregas a nivel nacional. Más de 20 años en Colombia. Más de 30 millones de publicaciones activas en el país.	Marketplace de origen argentino con presencia en 18 países. No se reconoce por su oferta alimenticia y las cervezas ofertadas son generalmente importadas.
Linio Colombia	Cuenta con 4.000 vendedores publicando en el marketplace entre todas sus categorías. Entregas a nivel nacional. 8 años de funcionamiento	Marketplace de capital chileno, con presencia en Colombia, Chile, México, Perú. No es reconocida por oferta de alimentos. Sólo cuenta con dos marcas de cerveza “artesanal” como Tres Cordilleras y BBC.

Fuente: (Péres Díaz, 2021), (Linio Colombia, s.f.) y Elaboración propia.

En cuanto a marketplaces, también se puede evidenciar que hay empresas con una gran actualidad, experiencia y recursos, que se han enfocado en comercializar productos tecnológicos, y no son reconocidas por su oferta en la categoría de mercado para el hogar; sin embargo hay que estar alerta ante cualquier decisión estratégica que busque fortalecer dicha categoría que incluye las bebidas alcohólicas.

3.3 Análisis de Competencia Directa

Como se ha mencionado con anterioridad, existen diferentes amenazas desde el punto de vista de competidores, sin embargo analizaremos a aquellos que en la actualidad desarrollan la actividad a la cual estaría dedicada la empresa de este proyecto.

Para el desarrollo del análisis, tendremos en cuenta a las tres principales empresas que a través del comercio electrónico, venden cervezas artesanales colombianas, producidas por microcerveceros: www.latomacervecera.com; www.marabirra.com; www.cultocervezero.com.

El análisis lo haremos a través de cuadros comparativos y se inicia con la tabla 17 en donde en líneas generales se brindan datos relacionados a descubrir ubicación, cobertura, precios al cliente final, tiempos de entrega actuales y valores de domicilio que son pagados en la transacción.

Tabla 17. Cuadro General Competencia Directa

Competidor	Ubicación	Cobertura	Productos ofertados	Precio promedio cerveza	Tiempo de entrega urbano	Valor domicilio
La Toma Cervecera	Medellín	Nacional	9 cervezas	\$13.000	12 a 24 horas	\$10.000 Medellín y
Marabirra	Medellín	Nacional	Giftpack x 6, 8 y 12 cervezas	\$11.267 por cerveza. Packs entre \$68.900 y \$136.000.	Entrega programada una vez al mes.	Envío gratis para Bogotá y Medellín.
Culto Cervezero	Bogotá	Nacional	38 cervezas	\$14.400	Programación de envíos en la mañana y entregas en la tarde.	\$10.000 en Bogotá y \$20.000 a nivel nacional.

Fuente: (Marabirra, s.f.), (La Toma Cervecera, s.f.), (Culto Cervezero, s.f.) y Elaboración propia.

Como lo podemos notar, en los ítems establecidos para la comparación inicial, se aprecia que en común, hay dos empresas que tienen un costo adicional de envío tanto para la ciudad en la que operan, como a nivel nacional. En el caso de Marabirra, el envío a Bogotá y Medellín es gratuito, sin embargo hay que tener en cuenta que el monto de facturación es mayor, debido a su modelo de negocio por packs de cerveza. También es valioso el ejercicio de identificar el precio promedio al público de su oferta cervecera. Hay que anotar, que éstas empresas compran los productos, generan un stock, para luego ser vendidos a través de sus portales y no funcionan bajo el modelo de marketplace, en donde cada microcervecero podría de manera independiente, poder gestionar o administrar su oferta de bebidas.

Al navegar entre los productos, las empresas brindan información sobre estilo de cerveza, graduación alcohólica, sabores y casa cervecera. También es importante anotar que dos de los competidores no sólo venden cerveza en sus tiendas online. En el caso de La Toma Cervecería, tiene un bar físico en la ciudad de Medellín y de manera online tienen también venta de souvenirs relacionados al mundo cervecero, como indumentaria con su marca (en la que destaca el lúpulo), vasos, destapadores y manteles. Esta empresa se ha enfocado sobre todo en la organización de eventos cerveceros en ciudades como Bogotá y Medellín, llegando a ser la compañía y marca más reconocida en el medio, gracias sobre todo a este tipo de actividades sociales, pero que posiblemente ha hecho que pierda enfoque en la venta virtual de cervezas. Por otro lado, Culto Cervecería cuenta con un bar en la ciudad de Bogotá y en su tienda online, también comercializa packs de regalos con gorras, vasos e incluso organización de catas en eventos empresariales o domésticos.

En el marco de su comportamiento en el mundo digital, encontramos la siguiente información:

Tabla 18. *Tráfico Web Competidores, Mes de Abril de 2022*

Indicador	La Toma Cervecera	Marabirra	Culto Cervecero
Visitas Totales	24.900	<5.000	<5.000
Porcentaje de rebote	96,9	Sin información	Sin Información
Páginas por visita	1,08	Sin información	Sin Información
Promedio de duración de las visitas (Segundos)	12	Sin información	Sin Información

Fuente: (Similarweb LTD, s.f.) y Elaboración propia.

Al revisar el comportamiento de sus sitios web, podemos claramente ver cuál de los tres es líder en cuanto a número de visitas, e incluso la herramienta de www.similarweb.com, no permite brindar más datos de aquellos sitios web con menos de 5.000 visitas mensuales, por lo que para Marabirra y Culto Cervecero no hay más información de indicadores.

La Toma Cervecera, tiene una alta tasa de rebote, no cuenta prácticamente con más de una página visitada y su promedio de visitas es bastante corto con tan sólo 12 segundos. Dentro de las posibilidades para que se presenten dichos indicadores, es que ésta empresa se enfoca principalmente en organizar eventos cerveceros y el cliente al entrar al sitio web, tiene como primer acción dar click al banner principal que lo remite de inmediato al portal de venta de tickets, el cual es de una empresa que terceriza el servicio. Dichos indicadores, permiten afirmar aún más, que el objetivo de los usuarios al entrar al sitio web no es comprar cervezas, sino lo realizan en su gran mayoría por informarse sobre el próximo evento programado.

A continuación se estudiará el comportamiento de las empresas en sus redes sociales.

Tabla 19. *Indicadores en Facebook de Competidores Directos. Periodo entre Marzo 20 de 2022 y Junio 19 de 2022*

Competidor	Likes	Publicaciones	Reacciones	Comentarios	Compartido	Engagement
La Toma Cervecera	11.180	88	5,0	0,6	0,34	0,54
Culto Cervezero	1.300	1	0	0	0	0
Marabirra	525	27	1,67	0,3	0	3,7

Fuente: (Metricool, s.f.) y Elaboración propia.

Nota: Engagement calculado con el número de interacciones por cada 1.000 seguidores.

Dentro del cuadro comparativo, podemos apreciar que es La Toma Cervecera la empresa que más personas tiene suscritas a su fanpage, registrando 11.180, mientras que Culto Cervezero y Marabirra poseen 1.300 y 525 respectivamente. Al continuar analizando la actividad durante los últimos tres meses, notamos que también La Toma Cervecera es la compañía más activa en el número de publicaciones y que al menos presenta mejores cifras en tres indicadores como son: reacciones, dado que sus publicaciones tienen en promedio cinco (5) por cada publicación, mientras que Marabirra tiene 1,6. La Toma Cervecera tiene 0,6 comentarios por publicación, siendo compartida cada una de éstas 0,34 veces. En el indicador en el cual tiene mejores cifras Marabirra es en Engagement, el cual mide las interacciones recibidas por cada mil seguidores, y en este caso poseen un índice de 3,7, mientras que La Toma Cervecera posee un 0,54.

En la red social Instagram, la situación es la siguiente:

Tabla 20. *Indicadores en Instagram de Competidores Directos. Periodo entre Marzo 20 de 2022 y Junio 19 de 2022*

Competidor	Seguidores	Publicaciones	Likes	Comentarios	Engagement
La Toma Cervecera	57.200	160	146,1	88,2	4,1
Culto Cervezero	3.580	10	11,5	0,2	3,2
Marabirra	4.180	43	34,9	1,2	8,6

Fuente: (Metricool, s.f.) y Elaboración propia.

Igual a lo que ocurre en Facebook, La Toma Cervecera tiene en cuanto a número de seguidores una amplia delantera frente a los demás, contando con 57.200 de ellos, mientras que su competidor más cercano tiene 4.180. Es notable ver que La Toma Cervecera es mucho más activa, incluso cuatro veces más que su contrario más cercano, logrando en promedio 146,1 likes y 88,2 comentarios por publicación. El indicador en el cual llega a sobresalir otro competidor es en el de Engagement, dado que Marabirra posee una tasa de 8,6 reacciones por cada mil seguidores, mientras que La Toma Cervecera tiene 4,1 y finalmente Culto Cervezero en Instagram no lleva la delantera en ningún ítem analizado.

Al revisar los posibles motivos por los cuales La Toma Cervecera lleva el liderato en casi todos los indicadores analizados tanto en Facebook como Instagram, valdría la pena tener en cuenta dos cosas: en primer lugar, esta empresa tiene una marca ya reconocida en el mercado de la cerveza artesanal, siendo una marca interesante gráficamente y que además posee muy buena calidad de producción en su contenido audiovisual, dejando en mano de expertos la producción fotográfica y de videos, lo cual genera un buen impacto entre el público. En segundo lugar y como se ha mencionado con anterioridad, esta empresa está prácticamente enfocada en la producción de

eventos cerveceros y esto ha hecho que sus publicaciones tengan en general bastantes reacciones, comentarios y likes, dado que son sucesos de bastante interés para el público.

3.3.1 Conclusiones Análisis de Microentorno:

Al terminar el análisis de las Fuerzas de Porter, se pueden tomar las siguientes conclusiones:

- Es importante contar con una buena estrategia de marketing y ventas enfocada en mercado de nicho, puesto que existen empresas de domicilios y marketplace mucho más representativas en el mercado, pero que no apuntan a una categoría específica de productos.
- Las empresas que en la actualidad poseen un enfoque especializado en la cerveza artesanal colombiana, no han desarrollado a plenitud el comercio online de cervezas y aún en el país no se identifica un marketplace que beneficie a microcerveceros y acerque de una manera ágil su oferta de productos a el público.
- Se debe tener un constante estudio de movimientos empresariales que planee realizar la competencia dado que muchos cuentan con plataformas completamente desarrolladas y podrían con facilidad aumentar recursos para promover el consumo de cerveza artesanal.
- Dentro de las propuestas de cerveza artesanal se encuentra la posibilidad de incluir a futuro en el marketplace líneas de negocios de souvenirs, moda y kits de regalo.
- Es importante contar con muy buen contenido audiovisual que genere verdadero engagement en las redes sociales.

3.4 Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), nos permite estudiar la situación actual de la propuesta de negocio tanto interna como externamente, para que después de dicho diagnóstico se logren establecer estrategias encaminadas a mitigar los riesgos y potenciar los factores que llevarían la empresa al éxito.

Ilustración 10. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia.

3.4.1 Análisis CAME

Una vez realizado el análisis DAFO, se aplica la herramienta metodológica CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), la cual brinda acciones estratégicas para el desarrollo del negocio (Galiana, 2021).

Ilustración 11. Análisis CAME



Fuente: Elaboración propia

4. Organización y RRHH

4.1 Forma Jurídica

Existen dos principales vías a la hora de crear la empresa ante la Cámara de Comercio de la ciudad, las cuales son la persona natural y persona jurídica. A continuación veremos un cuadro comparativo para poder analizar la forma adecuada de constitución empresarial:

Tabla 21. *Comparativo Constitución de una Empresa*

Persona natural	Persona jurídica
<ul style="list-style-type: none"> • La persona natural actúa siempre con su nombre y el NIT es su número de identidad más un dígito adicional. • El empresario se representa a sí mismo. • La persona responde con su propio patrimonio, es decir tanto los bienes de la empresa como los personales. • Si cumple condiciones, puede pertenecer al régimen simplificado, lo cual tiene menor carga de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea una nueva persona ficticia con nombre propio y en NIT no está relacionado con el documento de identidad. • La empresa debe contar con un representante legal que puede ser diferente a su (s) accionistas. • La persona jurídica cuenta con su propio patrimonio. • Pertenecen al régimen común tributario y tienen mayor carga impositiva.

Fuente: (Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena, s.f.) y Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las características de ambas personerías con las cuales se podría constituir la empresa, se decide que según el estado inicial de la misma, el ideal es registrarla como persona natural con un establecimiento comercial. Los motivos por los cuales se toma la decisión es por una menor carga impositiva, acompañado de menor número de reportes que se deben entregar ante la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) y como se mencionó a través de análisis anteriores como el FODA y CAME, se buscaría ayuda estatal bajo los programas del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, los cuales en su mayoría publican dentro de

los requisitos de sus convocatorias que las empresas se encuentren constituidas como personas naturales para que con la asesoría de ellos pase luego a ser persona jurídica y deba reportar mayores impuestos a la nación.

4.2. Misión

Proveer la plataforma de ventas online que permite a emprendedores cerveceros colombianos integrar en un sólo punto toda su oferta de bebidas y que permita al público a encontrar allí las mejores cervezas artesanales del país.

4.3 Visión

Ser en el año 2027 el principal promotor de consumo de cerveza artesanal colombiana, logrando construir entre productores y consumidores una nación realmente cervecera.

4.4 Valores de marca

Según expertos, los valores son adquiridos por el público a lo largo del tiempo. Reflejan el grado de familiaridad de consumidores actuales y potenciales con la marca y guían las comunicaciones y acciones empresariales (QuestionPro Software de Encuestas, s.f.) . Dado el concepto anterior, los valores propuestos para la marca a crear, se definen en la siguiente figura:

Ilustración 12. *Valores de Marca*

Fuente: Elaboración propia

Los valores elegidos se dan gracias a los que se perciben dentro del mundo de la cerveza artesanal.

- Si bien cada empresa quiere ser competitiva y exitosa, dentro de los microproductores hay un apoyo constante en el que comparten sus buenas prácticas para juntos poder entregar un mejor producto al mercado. En su esencia hay unión y colaboración para promover la industria.
- La cercanía se refiere a que el consumidor ya no tenga barreras para conocer y apoyar a las cerveceras locales y además deje de ser un producto aspiracional por uno mucho más cercano a las masas.

- La pasión es el punto donde coinciden productores y consumidores, ya que para producir cerveza se debe sentir un verdadero entusiasmo y búsqueda incansable en producir la mejor bebida y quienes la consumen sienten un verdadero amor por ella.
- Patriotismo hace referencia al amor que se tiene al país y al trabajo que se está dispuesto a hacer con el fin de ayudar a construir una mejor sociedad.

4.5 Objetivos de la Empresa

Los objetivos que se definen para la empresa desde el plan de negocios, son los siguientes:

4.5.1 Objetivo General

Ser en el año 2027 el principal promotor de consumo de cerveza artesanal colombiana.

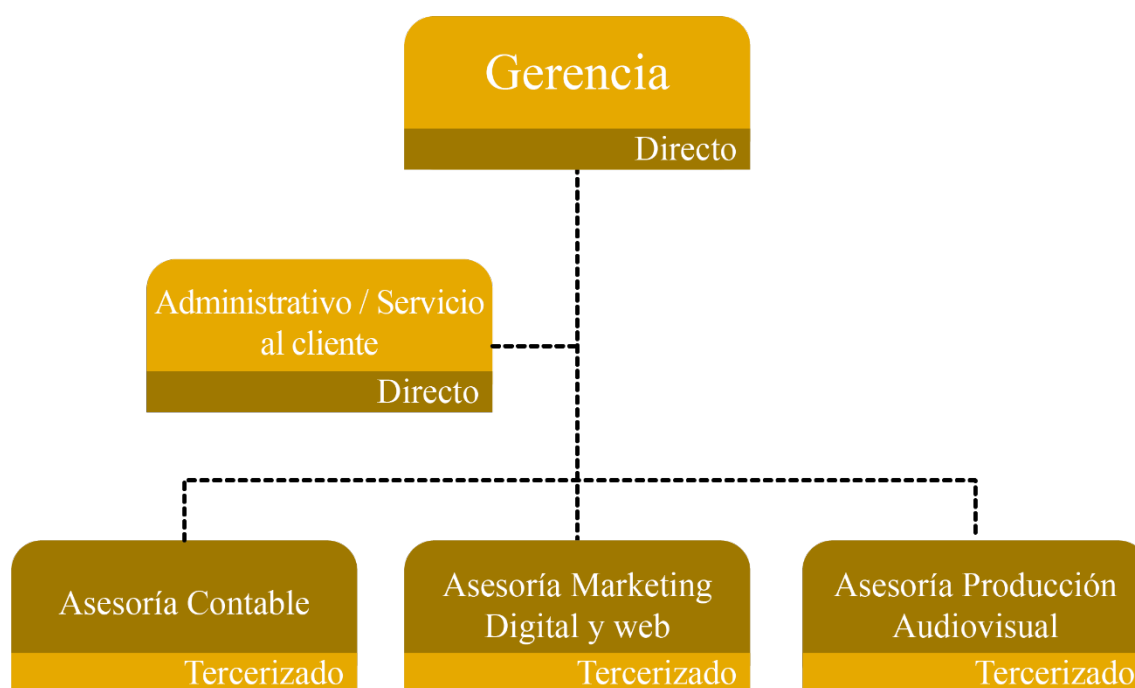
4.5.2 Objetivos Operacionales

- Alcanzar en el 2024 presencia operativa en las principales ciudades del país como son: Bogotá, Medellín y Cali
- Tener en el primer año 75.000 órdenes de compra, con un crecimiento anual mínimo del 5%.
- Ser una empresa responsable con el medio ambiente, contratando para el año 2025, empresas de mensajería que garanticen el 100% de entregas en vehículos sin emisión de CO₂.

4.6 Estructura Organizacional

Dada la situación inicial de la empresa, existen áreas que no implicarían una contratación directa de personal, debido a no considerarse que sus labores lleven a invertir una jornada laboral completa. También las razones de la decisión se basan en que al contratar de manera directa se deben asumir más allá del salario, unas cargas sociales altas a las cuales tiene derecho el empleado y que en un inicio, la gerencia no cuenta con conocimientos profundos en las áreas y es importante apoyarse en empresas especialistas que puedan dentro de su portafolio contar con casos visibles de éxito.

Ilustración 13. *Estructura organizacional*



Fuente: Elaboración propia.

Para dar mayor profundidad a la estructura, se explican en la siguiente tabla, las funciones u objetos contractuales, de aquellos que contribuirían al funcionamiento de la empresa:

Tabla 22. *Funciones y objetos Contractuales*

Cargo	Principales funciones / Objeto contractual
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con cerveceras/ Asociaciones / Proveedores. • Alinear recursos de la empresa con su estrategia. • Supervisión de acciones tomadas en las demás áreas de la empresa, sean empleados directos o asesorías externas.
Administrativo / Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte a cerveceros y clientes, gestionando llamadas, correos y consultas en medios disponibles. • Reporte de indicadores para análisis gerencial. • Organización de archivo. • Agendamiento de reuniones y negocios.
Asesoría Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de soportes contables. • Confeccionar y presentar estados financieros. • Brindar asesoría financiera.
Asesoría marketing digital y web	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de mercado. • Google SEM y SEO. • Planear, ejecutar y optimizar campañas en redes sociales. • Desarrollo y soporte técnico del e-commerce.
Asesoría Producción Audiovisual	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de fotografía y video para generación de contenido.

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Relacionamiento con ODS

En el año 2015, la Organización de las Naciones Unidas, aprobó la agenda 2030 sobre los desafíos globales para mejorar la vida en el mundo. En dicha agenda se plantearon 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, conocidos como ODS, siendo muy importante que las empresas influyan positivamente en los mismos (Organización de las Naciones Unidas, s.f.). En el caso del proyecto presentado en este plan de negocios, se encuentra la siguiente relación:

Tabla 23. *Relacionamiento de TFM con ODS*

ODS	Relacionamiento
8 - Trabajo decente y crecimiento económico	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una empresa innovadora que contribuya a la generación de empleo formal. • Promover la empleabilidad en población joven teniendo en cuenta la igualdad de género. • Ofrecer un entorno laboral seguro y sin riesgos para los trabajadores.
11 - Ciudades y comunidades sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuyendo a la reducción del impacto ambiental, mediante la contratación de empresas de mensajería con programas de reducción de emisiones de CO2. • Ingresando al portafolio del e-commerce, microcerveceras que cuenten con acciones favorables para el medio ambiente.
12 - Producción y consumo responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que las microcerveceras entreguen productos con empaques reciclados y de materiales reutilizables.

Fuente: (Organización de las Naciones Unidas, s.f.) y Elaboración propia.

5. Análisis de Operaciones

5.1 Localización Geográfica

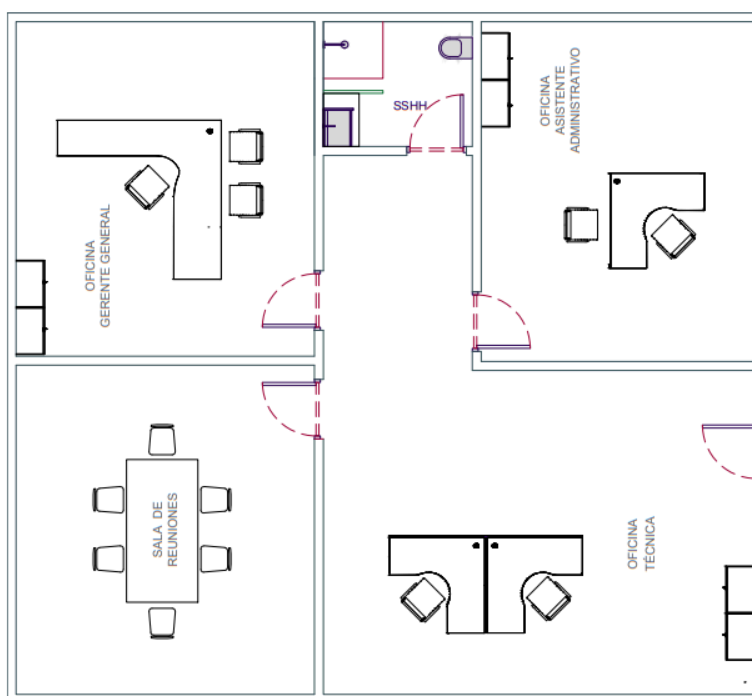
Gracias a los datos obtenidos a través del presente plan de negocios, se ha logrado concluir la ubicación ideal para la operación de la empresa, siendo la ciudad de Bogotá, por los siguientes motivos:

- Cuenta con el mayor número de microcerveceros del país, lo cual es importante porque da la facilidad de conocer proveedores de primera mano y aumentar el portafolio de productos disponibles en la tienda online con un crecimiento más veloz.
- Es la ciudad con mayor número de compradores online, según la proporción de su población.
- Es la capital del país con el índice más alto de apropiación digital.
- Cuenta con un buen portafolio de empresas de mensajería urbana instaladas en la ciudad, facilitando la consecución de proveedores idóneos, según parámetros de precios, tiempo, cubrimiento y responsabilidad ambiental.
- Es la ciudad en la cual se encuentran instaladas las dos principales asociaciones de productores de cerveza artesanal, facilitando negociaciones y trabajo en conjunto.

5.2 Distribución en Planta

Dado que el negocio de la empresa es el desarrollo y operación de un marketplace para disponibilidad comercial de los microcerveceros, ésta no requiere de la compra de producto o generación de stock; la empresa tampoco es quien realiza la distribución física del producto, por lo que podría contar con únicamente una oficina para iniciar sus operaciones. Teniendo relación con la estructura organizacional, en la cual se pretende que de manera directa estén contratados el gerente y un asistente administrativo, sería inicialmente adecuado un despacho con áreas como: espacio de trabajo para gerente, espacio de trabajo para asistente administrativo, zona de reuniones, archivo y aseo. Una diagramación de la oficina sería la siguiente:

Ilustración 14. *Distribución Oficina*



Fuente: Elaboración propia

Pensando en el crecimiento de la empresa e ingreso de personas que entren de manera directa a laborar en ella, se propone un área a ser habilitada para puestos de trabajo, la cual en el plano se menciona como oficina técnica.

5.3 Análisis de Demanda

El análisis de demanda se hace basado en las cifras reunidas en los primeros capítulos del proyecto y se logra determinar de la siguiente manera:

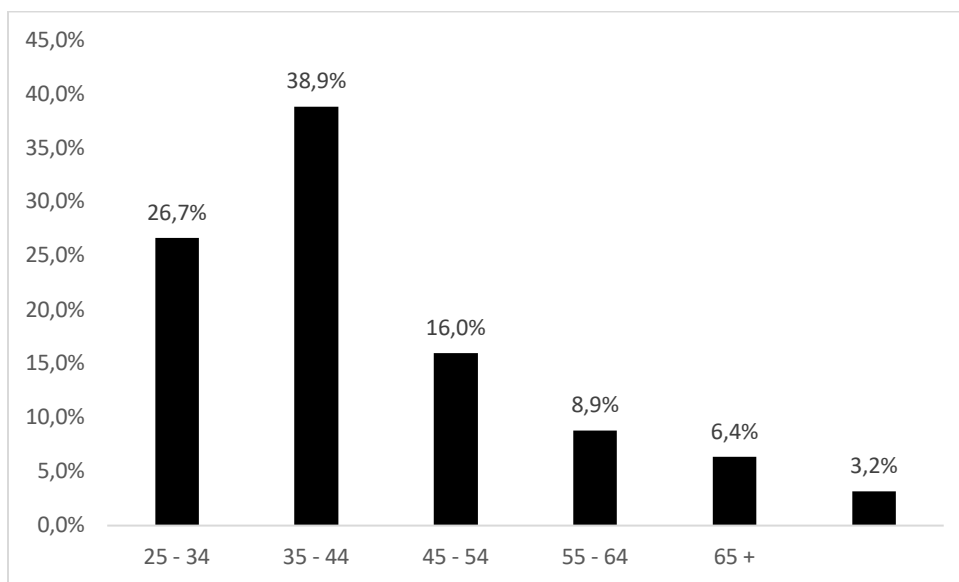
El proyecto plantea ejecutarse en las principales ciudades colombianas en número de habitantes e índice de apropiación digital, las cuales son Bogotá, Medellín y Cali. En la etapa inicial del proyecto se excluye la ciudad de Barranquilla dado que a pesar de contar con cifras importantes de uso de medios digitales en su población, ésta aún no posee un desarrollo relevante en cuanto a cervecerías artesanales locales.

Tabla 24. *Población Total por Ciudad*

Ciudad	Población Total
Bogotá	7.181.469
Medellín	2.427.129
Cali	2.227.642
Total	12.956.343

Fuente: (Canal Capital, 2019), (EL TIEMPO Casa Editorial, 2019) y Elaboración propia.

Al hacer investigación sobre el mercado, estudiando al principal promotor de cerveza artesanal en el país, el cual es La Toma Cervecera, vemos que el rango de edad de su público está principalmente entre los 18 y 44 años:

Ilustración 15. Distribución por Edad, Segmento de Clientes de La Toma Cervecera

Fuente: Reproducida de Similarweb.com

Para el presente proyecto se toma el rango de edad entre 20 y 44 años, debido a que las cifras que brinda el DANE (Departamento Nacional de Estadística) inicia desde los 20 años. Al considerar dicho rango de edades entre los ciudadanos de las tres principales ciudades y teniendo como fuente la pirámide generacional, es el 38,2% de la población la que está en este rango de edad y el resultado sería el siguiente (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2020):

Tabla 25. Población entre 20 y 44 Años por Ciudad

Ciudad	Población entre 20 y 44 años
Bogotá	2.743.321
Medellín	927.163
Cali	850.959
Total	4.949.323

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2020) y Elaboración propia.

El estudio publicado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, indica que el 34,1% de las personas compra mercado del hogar a través de internet y la cerveza se encuentra dentro de esta categoría de productos, por lo que a dicha población entre 20 y 44 años, la filtramos con el 34,1% para obtener el siguiente resultado:

Tabla 26. *Número de Personas que Compran Mercado del Hogar por Internet*

Ciudad	Personas que compran mercado del hogar por internet
Bogotá	935.473
Medellín	316.163
Cali	290.177
Total	1.541.812

Fuente: (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022) y Elaboración propia.

Siendo de 51 litros el consumo de cerveza per cápita, se calcula cuántas unidades de botellas o latas de 330 ml podrían consumir dichas personas. 51 litros da como resultado 154,5 unidades de cerveza, que se aproximarán a 155, multiplicando esta cifra con el número de persona que compra mercado del hogar por internet (EL TIEMPO Casa Editorial, 2021):

Tabla 27. *Cálculo de Botellas de Cerveza Consumidas Anualmente por Público Estudiado*

Ciudad	Botellas de cerveza consumidas o compradas
Bogotá	144.998.240
Medellín	49.005.215
Cali	44.977.451
Total	238.980.906

Fuente: (EL TIEMPO Casa Editorial, 2021) y Elaboración propia.

La cifra anterior representa el total de cervezas consumidas o compradas por el grupo objeto de estudio y dicha cifra se toma para pasar a calcular cuántas de éstas podrían ser artesanales. Según fuentes citadas en el proyecto, para el 2022 se espera que el consumo de cerveza artesanal en el país, represente el 0,45% del total del mercado, teniendo que aproximadamente las unidades de cerveza artesanal compradas por internet en estas ciudades son:

Tabla 28. *Cálculo de Botellas de Cerveza Artesanal Comprada Anualmente por Público de Estudio*

Ciudad	Botellas de cerveza artesanal compradas anualmente por público de estudio
Bogotá	652.492
Medellín	220.523
Cali	202.399
Total	1.075.414

Fuente: (Gómez, 2022) y Elaboración propia.

Para calcular el potencial de mercado de cerveza artesanal por packs, dividiremos la cantidad de botellas en tres, dado que la normalidad es que se vendan packs de esta cantidad de unidades o

exista un mínimo transaccional unitario o por monto económico. Al dividir las botellas por la cantidad mencionada, el resultado es:

Tabla 29. *Cálculo de Potencial de Mercado de Cerveza Artesanal por Packs de Tres Unidades*

Ciudad	Potencial transacciones online de compra de cerveza artesanal por packs anualmente
Bogotá	217.497
Medellín	73.508
Cali	67.466
Total	358.471

Fuente: Elaboración propia

Para el proyecto se propone que inicialmente el 21% de las cervezas del mercado artesanal consumidas por el público objetivo, sean compradas directamente en el marketplace, lo que daría como resultado una cifra de 75.000 órdenes de compra en el primer año, distribuidas entre las tres principales ciudades del país, lo cual es igual a 205 órdenes diarias aproximadamente.

Si bien la cifra pareciera baja, recordemos que el crecimiento que se plantea en el país es pasar del 0,45% de cerveza artesanal consumida, a cifras entre 4,5% y 5% como en países latinoamericanos, siendo el caso de Chile, Argentina, Brasil y México (Gómez, 2022). Teniendo éstas cifras desarrollo del mercado, el negocio resulta mucho más interesante.

5.4 Operaciones y Procesos

El propósito de la empresa, es la creación de un marketplace que de la opción a cada microcervecero de poder gestionar sus oferta de productos en cantidades y precios. Además también le brinda información en tiempo real sobre el estado de entrega de sus pedidos. Siendo éste el modelo de negocio propuesto, el proceso del servicio a prestar a cerveceros independientes, es reflejado en la figura 16.

Durante la creación del marketplace, el desarrollo en programación permitirá que el vendedor tenga información sobre:

- Historial de comisiones.
- Historial de pedidos recibidos.
- Historial de ventas.
- Manejo de inventarios.

Ilustración 16. Proceso Operativo Marketplace



Fuente: Elaboración propia.

6. Marketing y Ventas

6.1 Segmentación y Público Objetivo

La segmentación del público al cual estaría enfocado el marketplace, se basará siguiendo cinco criterios, como lo son: Geográfico, demográfico, psicográfico, socioeconómico, conductual.

Ilustración 17. Segmentación de Clientes y Caracterización de Público Objetivo



Fuente: Elaboración propia.

6.2 Marca

Para la definición de la marca, se busca realizar una matriz llamada ADN de marca, que brinda la posibilidad de descubrir valores y características especiales de la misma para que logre diferenciarse de las demás y sea coherente frente a lo que quiere el público objetivo encontrar en términos de comunicación, creando un verdadero vínculo marca – clientes (Giraldo, 2021).

La matriz de ADN de marca se presenta a continuación:

Ilustración 18. Matriz ADN de Marca



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo escrito en la matriz anteriormente presentada, se crea la siguiente marca:

Ilustración 19. *Identidad Visual – Isologo Nación Cervecera*



Fuente: Elaboración propia

Nación Cervecera es una marca que resume los valores, características y oferta del servicio y productos del marketplace a construir. La palabra “Nación” evoca a la unión, el compartir una misma historia, cultura y ser parte de una misma comunidad. La expresión Nación también busca dar claridad que la oferta de la tienda online está basada en cervezas de producción nacional.

El isologo cuenta con el color negro el cual representa poder y elegancia, yendo en línea con lo aspiracional del producto, al no ser cervezas tradicionales o comunes, sino superiores en calidad y sabor. El tono amarillo representa positivismo y alegría, lo cual está relacionado con el entusiasmo de los productores y la sensación del consumidor al disfrutar de las bebidas. El blanco es el color de la pureza, que evoca a la bebida sin conservantes ni aditivos.

Dentro de los elementos gráficos que componen el Isologo, se encuentra el icono de lúpulo, el cual es uno de los ingredientes fundamentales de la cerveza. La estrella tiene un significado para el mundo de la cerveza, debido a que siglos atrás, las tasas de analfabetismo eran altas y cada negocio tenía su símbolo en la puerta para identificar lo que allí se vendía. En el caso de los maestros cerveceros, el símbolo era una estrella (Prats, 2019).

Teniendo la marca definida, se procede a realizar alguna serie de verificaciones de disponibilidad en redes sociales y de registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio, teniendo los siguientes resultados:

Tabla 30. *Verificaciones de Disponibilidad de Marca – Usuario*

Medio	Nombre disponible	Observación
Página web	www.nacioncervecera.co	El dominio se encuentra adquirido por el autor del presente proyecto, al igual que www.nacioncervecera.com.co
Instagram	@nacioncervecera_col	Disponible
Facebook	Nacion Cervecera Col	Disponible
TikTok	@nacioncervecera_col	Disponible
Youtube	Nación Cervecera Colombia	Disponible

Fuente: Elaboración propia.

El registro de la marca Nación Cervecera ante la Superintendencia de Industria y Comercio, se encuentra disponible. Dicho registro se pretende realizarlo en la clase 35 de la Clasificación Internacional de Niza que es el sistema de clasificación de productos y servicio para el registro de marcas. La categoría 35 se refiere a la gestión de negocios comerciales y comprende textualmente “el agrupamiento, por cuenta de terceros, de una amplia gama de productos (excepto su transporte), para que los consumidores puedan verlos y adquirirlos con comodidad; estos servicios pueden ser prestados por comercios minoristas o mayoristas, por distribuidores automáticos, catálogos de venta por correspondencia o medios de comunicación electrónicos, por ejemplo, sitios web o programas de televenta, (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.)”

6.3 Características del Marketplace

El punto vital de la solución comercial que plantea el presente proyecto, es el desarrollo de un marketplace, el cual busca tener como característica una completa oferta de cervezas artesanales nacionales con una ágil entrega de pedido al cliente.

El dominio a utilizar es www.nacioncervecera.co el cual ya está en propiedad del autor del proyecto y será desarrollado bajo los componentes técnicos informados en la tabla 33.

6.3.1 Estructura del Marketplace

Pensando en tener una adecuada experiencia de parte del comprador, se plantea una estructura o esquema del marketplace de acuerdo a categorías de búsqueda o clasificación que normalmente podrían ser objeto de selección de los usuarios.

Tabla 31. Especificaciones del Marketplace

Componente	Descripción
Plataforma E-Commerce	Prestashop
Página de inicio	Home
Encabezado (Banner) con slider	Publicación de 3 slides
	Tipo de archivos permitidos: Imágenes, videos.
Páginas de contenido	Capacidad de publicar 5 páginas. Ejemplo: Políticas de privacidad, ventas institucionales, política de datos, quiénes somos, condiciones de entrega, etc.
	Contenido de texto, imágenes, archivos en PDF y/o videos.
Publicación de productos	Galería con imágenes por producto
	Ficha técnica
	Descripción de producto: Permite contenido de texto, imágenes y/o videos.
	Hasta con cuatro atributos, ejemplo: Tamaño, color, material, etc.
Clientes	Permite el registro e ingreso
	Permite editar información de contacto, contraseña, direcciones, etc.
	Permite visualizar historial de transacciones.
Plataforma de pagos:	Integración con una plataforma de pagos: Wompi, ePayco, Payu, etc.
Idioma	Español
Transportista	Configuración con una empresa de transporte
Contacto con cliente	Configuración de chat vía WhatsApp Business para una línea móvil.
Módulo administrador	Gestiona fácil y rápidamente a los vendedores: Permite activar o desactivar.
	Perfiles vendedores
	Gestiona fácil y rápidamente los productos del vendedor. Permite activar o desactivar productos publicados por los vendedores.
	Gestiona los porcentajes de comisión por cada vendedor.
	Gestiona el historial de comisiones y los pagos.
	Administra el estado y pago de las ventas a los vendedores.
	Comprueba el estado de los pedidos recibidos por los vendedores.
	Permite habilitar o inhabilitar sistema de comunicación entre cliente final y vendedor.
Verifica los mensajes entre clientes y vendedores.	
Módulo vendedor	Registro co previa aprobación, con información básica: Nombre empresa, NIT, dirección, teléfono, descripción, logo.
	Publica productos previa aprobación, permite cargar información básica del producto, imágenes, precio, descripción, fletes, inventarios, características.
	Visualiza listado de productos publicados.
	Historial de comisiones.
	Historial de pedidos recibidos recibidos.
	Historial de ventas.
	Edita información básica del perfil, ejemplo: Número telefónico, logo, e-mail, etc.
Adicionales	Formulario de contacto.
	Vínculos a redes sociales.
	Blog de noticias (categorizado)
	Integración y configuración con Google Analytics.
	Versión Responsive: Ajuste automático a todos los formatos de dispositivos.
	Entrenamiento de cuatro horas para la administración del portal
Precio	\$16.600.000
Tiempo de desarrollo	6 semanas
Dominio	\$147.000 o 33 USD anual.
Hosting	\$320.000 o 72 USD anual.

Fuente: (WebKreativo Digital S.A.S., s.f.) y Elaboración propia

En primer lugar, el marketplace está pensado en atender solicitudes de pedidos locales y en casco urbano de las tres capitales objetivo que son Bogotá, Medellín y Cali; siendo así, no se plantea inicialmente los pedidos entre ciudades, por lo que una ventana inicial del marketplace, debe corresponder a que el usuario elija la ciudad en la que se encuentra:

Ilustración 20. *Ventana Inicial Nación Cervecera*



HACEMOS TODO FÁCIL

Selecciona la ciudad en la cual
deseas realizar tu compra

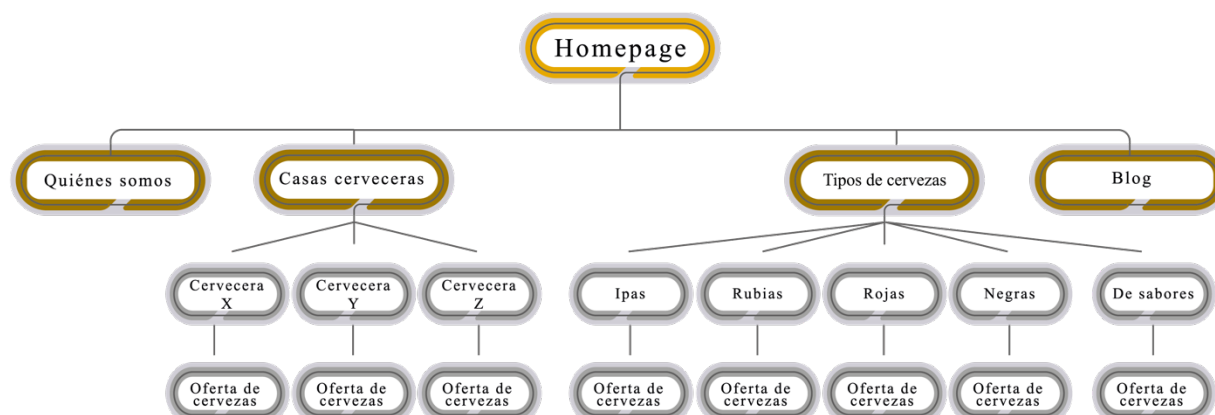
Ciudad

COMPRAR

Fuente: Elaboración propia.

Una vez el cliente seleccione ciudad, podría encontrar el esquema de Marketplace, como se representa en la ilustración 21.

Ilustración 21. *Esquema de Marketplace*



Fuente: Elaboración propia.

El esquema anterior presenta un poco más a profundidad el contenido de las siguientes páginas durante la navegación que experimentaría el cliente, pero mediante la figura 22, se muestra una representación visual del Home del Marketplace para evidenciar la propuesta inicial del diseño.

Como un siguiente paso en la experiencia del usuario, a la hora de visualizar la oferta de cervezas, ya sea por casa cerveceras o por estilo, se hacen necesario la creación de filtros que permitan ordenar los productos, según el criterio de relevancia que desee dicha persona, y se proponen en la tabla 32.

Ilustración 22. Representación Visual Marketplace



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. *Filtros a Utilizar en Sección de Productos*

Filtro
Ordenar por popularidad
Ordenar por precio mayor a menor
Ordenar por precio de menor a mayor
Ordenar por puntaje de evaluación

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la anterior es la base estructural del marketplace, éste también tendrá secciones de carácter informativo para el cliente, así también como de cumplimiento de normas legales del país.

Las secciones informativas son relevantes dentro de la experiencia del usuario para generar confianza, dado que expresa los derechos y deberes de las partes que están inmersas dentro de su experiencia de compra.

En la tabla 33 se mencionan las secciones informativas que estarían publicadas en el marketplace.

Tabla 33. *Secciones Informativas del Marketplace*

Sección	Información
Contacto	Número telefónico y línea de whatsapp; redes sociales y correo electrónico.
Mi cuenta	Ingreso a cuenta de usuario con datos registrados e histórico de compras.
Medios de pago	Información de la pasarela de pagos y tarjetas aceptadas.
Método de entrega	Explicación sobre despacho a domicilios, tiempos y valor económico.
Garantía	Relacionado al trámite de una garantía y sus condiciones.
Preguntas frecuentes	Explicación ágil sobre proceso de compra, formas de pago, despacho de órdenes, devoluciones, cambios y retracto.
Términos legales	Relacionado a la propiedad intelectual y avisos legales de Nación Cervecera.
Política de tratamiento de datos	Aplicación de Ley 1581 de 2012.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2 Pasarela de Pagos

La elección de la pasarela de pagos es un factor de alta relevancia dentro de las decisiones a tomar para el desarrollo del marketplace, indicando que la mayor razón para que los colombianos no compraran en línea era porque los comercios no les generaban confianza o la forma de pago era insegura (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2020).

Basándose en lo anterior, se ejerce un análisis comparativo entre las dos principales pasarelas de pago del país, de la siguiente manera:

Tabla 34. *Comparativo Pasarelas de Pago*

Pasarela de pago	Comisión
www.epayco.com	2,99% + \$900 por transacción exitosa. Si la cuenta empresarial es del banco Davivienda, la comisión es de 2,68% + \$900 por transacción exitosa.
www.colombia.payu.com	3,49% + \$900 por transacción exitosa.

Fuente: (Rasgo Creativo S.A.S., s.f.) y Elaboración propia.

Al momento de estudiar las comisiones, se refleja que la mejor opción en materia económica es la que brinda la empresa epay.co, la cual sería elegida de acuerdo a dicha información.

Al estudiar otros criterios de evaluación como medios de pago, certificaciones, magnitud de clientes y reconocimiento en el mercado, ambas opciones poseen una oferta similar, por lo que dichos criterios no ejercen un mayor diferencial a la hora de asumir una decisión.

Un elemento adicional que busca entregar confiabilidad al usuario para realizar su compra, es mostrar dentro del marketplace que se es afiliado a la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE). El valor anual de dicha afiliación es según el nivel de ingresos de la empresa, por lo que en este caso, la tarifa anual sería de \$2'347.400 y permite el siguiente uso de su imagen en el marketplace:

Ilustración 23. *Imagotipo Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*



Fuente: Reproducido de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2022 (ccce.org.co).

La afiliación a la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, incluye:

- Generación de oportunidades de negocio.
- Asistencia a espacios de intercambio.
- Acceso a estudios del sector e investigaciones de mercado.
- Participación en jornadas de capacitación (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, s.f.).

6.3.3 Indicadores Claves de Rendimiento o Key Performance Indicators

En el momento de querer desarrollar el marketplace, los proveedores técnicos brindan la oportunidad de adecuar el cuadro de mando de medición de resultados, según lo desea la empresa

contratante. Los indicadores claves de rendimiento, conocidos por su sigla en inglés KPI (Key Performance Indicators), ayudan a medir qué tan bien se está desempeñando el negocio, informan sobre el desempeño y agregan información relevante para la toma de acciones que lleven a alcanzar los objetivos propuestos. Nación Cervecera buscaría organizar un cuadro de mando con los siguientes indicadores clave:

Tabla 35. *Indicadores Clave de Rendimiento*

KPI	Comentario
Tráfico de la plataforma	Número de visitas en un determinado periodo de tiempo.
Tasa de conversión	Número de transacciones exitosas dividido en número de visitas al Marketplace.
Ticket medio	Valor total de las ventas dividido en número de transacciones.
Volumen de ventas	Medir en un periodo de tiempo determinado el volumen de ventas en pesos colombianos y el número de transacciones exitosas. Posibilidad de configurar resultados por casa cervecera.
Tasa de rebote	Número de usuarios que abandonan el Marketplace después de ver la primer página y sin tener ninguna interacción con la misma.
Crecimiento de nuevos usuarios	Porcentaje de nuevos usuarios registrados.
Duración promedio de visitas	Tiempo de visita promedio de los usuarios del Marketplace.
Páginas por visita	Número promedio de páginas que visitan los clientes al navegar a través del Marketplace.
Carritos abandonados	Número de transacciones abandonada divididas en procesos de venta iniciados.
Miembros activos	Número de usuarios que compran en el Marketplace en un periodo de tiempo. Se puede tomar como porcentaje sobre la base total de usuarios que registra el Marketplace.
Tiempo medio de envío	Medición en minutos del tiempo promedio de entrega de órdenes de compra.
Tasa de devoluciones	Número de devoluciones dividido en total de órdenes enviadas.
Porcentaje de envío anulados por el vendedor	El cervecero podría presentar situaciones administrativas o logísticas en las que deba anular pedidos. Se mide para identificar recurrencias y mitigar problemas.

Fuentes: (Rocamora, 2021), (Megias, 2015), (Lemonway, 2021) y Elaboración propia.

6.4 Precio

Frente al establecimiento de precios, se debe recordar que el valor a pagar por los clientes en la compra de las cervezas, es establecido por cada productor de manera directa, y la administración del marketplace no tiene autonomía sobre estos precios por producto; sin embargo se plantea gracias a investigación de mercados elaborada con miembros de la Asociación de Cerveceros Independientes de Colombia, que el precio unitario de las cervezas está en promedio en \$12.000. La manera en la que el marketplace realmente genera sus ingresos, es a través de las comisiones por ventas realizadas y para definir el valor ideal, se estudian las comisiones de los dos principales marketplaces de Colombia como lo son Linio y Mercadolibre:

Tabla 36. *Comparativo Comisiones Competidores tipo Marketplace*

Marketplace	Comisión
Linio.com.co	16%
Mercadolibre.com.co	8% + \$3.100 por unidad vendida

Fuentes: (MercadoLibre Colombia LTDA, s.f.), (Linio Colombia, s.f.) y Elaboración propia.

Conociendo las condiciones de comisión de los anteriores marketplaces y basados en reunión tenida con microcerveceros, se plantea para el presente proyecto una comisión del 12% sobre la venta, antes del impuesto de IVA, el cual será asumido por el vendedor.

Sobre las condiciones del marketplace, se debe tener en cuenta lo siguiente:

Periodos de pago y cobro de comisión: Nación Cervecera, será el depositario de los pagos que se realicen a través del marketplace, y sujeto a un proceso de verificación de entrega de pedidos a

realizarse cada siete días, transferirá vía bancaria a microcerveceros, el monto total de sus ventas, menos el valor de las comisiones generadas por las transacciones.

6.4.1 Procedimiento para cobro de comisión

El microcervecero recibirá el pago de ventas generadas por clientes, entregadas a estos y además que hayan tenido emisión de factura o boleta correspondiente, según lo requiera su situación tributaria o legislación vigente.

Otras fuentes de ingresos que plantea tener el marketplace es la venta de espacios publicitarios a través de banners, en donde los microcerveceros interesados pueden pagar por promocionar sus cervezas en el banner principal del marketplace. La tarifa publicitaria es de \$200.000 semanales, mencionando que se tendrían tres banners en movimiento.

Un valor a considerar para el sostenimiento económico del plan de negocios, es el del cobro por administración y mantenimiento del marketplace. Este valor se paga de manera periódica mensual por cada una de las casas cerveceras que estén activas en el sitio y se justifica dado que el administrador debe dedicar tiempo a un proceso de verificación de publicación de productos y como empresa se busca promover el consumo de cerveza artesanal a través de medios publicitarios, para lo cual se necesitan recursos económicos.

En conclusión, la generación de ingresos y tarifas del marketplace, se resumen en:

Tabla 37. Tarifas de Servicios Nación Cervecera

Servicio	Tarifa
Comisión	12% sobre ventas
Banner publicitario	\$200.000 semanal
Venta de stickers de seguridad	\$100.000 por 500 unidades.
Mensualidad administración marketplace	\$25.000

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los stickers de seguridad serán comentados en el apartado de distribución.

La discriminación del valor total de la compra a pagar por el cliente o usuario final, será explicado en el apartado siguiente que se refiere a la distribución del producto.

6.5 Distribución

La estrategia de distribución, pretende definir la manera en la que el marketplace hará posible que el fabricante haga llegar el producto a los compradores.

Como se ha mencionado en apartados anteriores del proyecto, la entrega de los productos será tercerizada y estará a cargo de empresas especializadas en mensajería urbana que además cuenten con programas de sostenibilidad ambiental. Sólo la empresa seleccionada será la autorizada para hacer entregas y el propietario de la cervecera no podrá elegir su propio medio.

Dado que la estrategia de distribución será indirecta y a cargo de un intermediario, no se requiere un equipo logístico propio, por lo que no se requiere inversión en vehículos, almacenamiento o nómina laboral.

Las condiciones que debe tener la empresa de mensajería urbana para ser seleccionada, son:

- Programa de sostenibilidad ambiental, promoviendo entregas sin emisiones de CO2.
- Posibilidad de rastreo de envío o seguimiento real.
- Conexión directa con el marketplace mediante API para automatizar procesos.

- Disponibilidad inmediata de conductores para evitar largos tiempos de espera.
- Informe de métricas de envíos para análisis y mejoras.
- Canal directo de servicio al cliente para administrador de marketplace, cerveceros y compradores.

Como parte de la distribución se tiene en cuenta que la tarifa planteada en el cobro del servicio de envío, se encuentra en \$10.000 COP (Pesos Colombianos) incluidos impuestos. Por otro lado, se genera una situación al momento de la compra de productos que incide en la distribución y es lo siguiente: El usuario únicamente podrá comprar bebidas de una misma casa cervecera por transacción, debido a que si llegara el caso hipotético de elegir varias bebidas de diferentes cervezas, la empresa de envíos debería hacer múltiples desplazamientos en la ciudad para poder recoger los productos, haciendo encarecer el costo de servicio del domicilio; ejemplo: Si usuario compra cuatro cervezas de diferentes casas cerveceras, el mensajero urbano tendría que acudir a cuatro diferentes locaciones de la ciudad para poder recoger productos y finalmente dirigirse al cliente, haciendo que por cada trayecto el costo para la empresa sea de \$10.000 y dando como resultado que por dicha transacción se tendría que pagar alrededor de \$50.000 en sólo mensajería, haciendo poco viable dicha opción y esto estaría planteado en las condiciones de compra y venta del marketplace.

En resumen, las condiciones de entrega son las siguientes:

Tabla 38. Condiciones de Entrega de Productos

Item	Comentario
Valor de entrega urbana	<p>El valor es de \$10.000 por envío por cada transacción. El valor será pagado por el cliente final en el momento de la compra, es decir que el cliente final paga en la transacción: Valor de productos + Valor de Envío = Valor total de transacción (Incluido impuestos). En cuanto a las transferencias de dinero o pagos a realizar al microcervecero, se descuenta el monto total de los domicilios en el periodo de tiempo; ejemplo:</p> <p>Valor total de venta</p> <ul style="list-style-type: none"> - (menos) Comisión - (menos) Valor de envíos - (menos) Impuestos <p>= Valor a transferir al microcervecero</p>
Tiempo de entrega	30 a 60 minutos según distancia entre punto de origen y destino
Recepción de producto	El domiciliario debe presentarse máximo en 15 minutos en la casa cervecera, para recibir los productos a entregar a cliente final.

Fuente: Elaboración propia.

Dada la importancia de estandarizar el servicio de distribución, el microcervecero debe comprometerse a cumplir con los siguientes parámetros:

- Utilización de materiales reciclables y reutilizables. Queda prohibido el uso de plástico.
- El marketplace pondrá a disposición de cerveceros, stickers con la marca y mensaje informativo relacionados al cuidado a tener en la manipulación del empaque. Dicho sticker funciona como sello de seguridad, el cual no debe estar abierto o rasgado en el momento de entrega de producto a cliente final.

Ilustración 24. Sello de Seguridad para Envíos



Fuente: Elaboración propia.

Valor de venta de stickers: \$100.000 por 500 unds. Se entrega en la oficina de la empresa por lo que no se considera un costo de envío a domicilio. Si el cervecero requiere sea despachado a su empresa, éste será coordinado y el valor de transporte asumido por él.

6.6 Comunicación y Publicidad

Para determinar las estrategias de comunicación y publicidad, se definirán acciones alineadas con los valores de la marca y objetivos empresariales.

Promocionar un negocio para darse a conocer, persuadir hacia la compra, retener clientes y generar una verdadera conexión del público con la marca, son desafíos sumamente importantes para lograr éxito empresarial a lo largo del tiempo.

La publicidad dentro de sus ideas principales, habla de tres objetivos diferentes como son: Informar, persuadir y recordar (Máster de la Cámara de Comercio de Valencia, 2018). Basados en los objetivos publicitarios se trazará la ruta a seguir en este rubro:

En primera instancia, las marcas al no ser conocidas o estar en una fase inicial de lanzamiento en el mercado, buscan informar sus beneficios, ventajas y lo que realmente la hace diferente a las demás. En esta etapa informativa, se proponen las siguientes acciones:

Tabla 39. Acciones Publicitarias Informativas

Objetivo	Acciones	Medición	Costo de Implementación
Dar a conocer la marca para la generación de leads y obtención de seguidores en redes sociales.	Creación y gestión de blog	Número de visitas al blog en determinado periodo de tiempo	\$0
	Apertura y gestión de RRSS como: Instagram, Facebook, Youtube y TikTok.	Tasa de crecimiento de suscriptores en redes sociales	\$9.000.000 anual
		Tasa de engagement	
Generación de material audiovisual	Relacionado a resultados de engagement en RRSS	\$9.000.000 anual	

Fuentes: (Máster de la Cámara de Comercio de Valencia, 2018) y Elaboración propia.

Al tener el objetivo de persuadir al público, se busca de una manera más directa atracción hacia el marketplace para lograr conversión de ventas. Las acciones propuestas según este objetivo publicitario son representadas mediante la tabla 40.

Tabla 40. *Acciones Publicitarias de Persuasión*

Objetivo	Acciones	Medición	Costo de Implementación
Atraer de manera directa al público hacia el Marketplace y generar conversión en ventas	Pauta en Google Ads	CTR (Click Trough Rate): Número de click sobre número de impresiones	\$11.000.000 anual
		CPC (Costo por click): Coste adquirido para que un usuario de click al anuncio	
		ROI (Return on Investment): Tasa de retorno sobre la inversión	
		Tasa de conversión: conversiones sobre número de visitas	
	Google SEO	Volumen de tráfico orgánico	\$9.600.000 anual
	Pauta en Facebook, Instagram	Tráfico dirigido a sitio web	\$7.000.000 anual
	Pauta o patrocinio en eventos cerveceros localizados en las tres ciudades	Festival Oktoberfest en Bogotá y/o Medellín	\$6.000.000 anual
Festivales de Cultura Cervecera en Bogotá y Medellín			
Torneo de cerveceros en Cali			

Fuente: (Nirvine KPI, s.f.) y Elaboración propia.

Finalizando con el último objetivo publicitario que es generar recordación de marca y llevar a una recompra, se proponen las siguientes acciones:

Tabla 41. *Acciones Publicitarias de Recordación*

Objetivo	Acciones	Medición	Costo de Implementación
Generar recordación de marca, recompra y fidelización	Correo directo con promociones pactadas con cerveceros	Tasa de apertura: Número de correos abiertos frente a número de correos enviados	\$1.393.920 anual a partir del año 2.
		Tasa de clic: Clics en un enlace frente a correos entregados	
		Tasa de respuesta: Número de clics en un enlace dividido por número de correos abiertos	
		Tasa de rebote: mensajes sin entregar dividido en correos entregados	
	En vivos con temas de interés y sorteos. Acciones que serían ejecutadas con cerveceros.	Número de participantes en transmisiones y actividades promocionales	\$0 para el Marketplace. La acción promocional o de comunicación corre por cuenta de la empresa cervecera.

Fuente: (Máster de la Cámara de Comercio de Valencia, 2018), (Sendinblue, 2020) y Elaboración propia.

Si bien muchos de los medios publicitarios anteriormente mencionadas tienen una serie más amplia de indicadores de rendimiento, con anterioridad en el capítulo organizacional se ha comentado que dicho rubro será tercerizado por completo mediante una agencia de marketing digital que con su experticia hará seguimiento más profundo al rendimiento de la inversión y métricas establecidas para cada acción contratada.

7. Análisis Económico y Financiero

Como parte esencial para la evaluación de viabilidad de un plan de negocios, se desarrolla un análisis financiero que sintetiza los planteado en cuanto a ingresos, egresos e inversiones mencionados a lo largo del proyecto y permite dar una mirada a su verdadero rendimiento económico, pensando en su éxito en el mercado, sostenibilidad y crecimiento.

El análisis de este capítulo, fue realizado a través del formato de Modelo Financiero para Emprendimientos, desarrollado por el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE para el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y su programa Fondo Emprender⁴

7.1 Plan de Ventas

Como se ha mencionado anteriormente en el proyecto, son cuatro las fuentes de ingresos del Marketplace Nación Cervecera, y éstas son: comisión por ventas, venta de espacio publicitario en banners, mensualidad por suscripción y venta de sellos de seguridad. Dentro del formato financiero, el plan de ventas propuesto es el siguiente:

⁴ Fondo Emprender es un programa gubernamental de apoyo financiero a emprendimientos colombianos. Es conocido como el Fondo Estatal de capital semilla más grande de Latinoamérica.

Tabla 42. Plan de ventas

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por Producto						
Precio Comisión por ventas	\$ / unid.	1.366	1.442	1.523	1.609	1.699
Precio Publicidad en banners	\$ / unid.	200.000	211.200	223.027	235.517	248.706
Precio Mensualidad suscripciones	\$ / unid.	25.000	26.400	27.878	29.440	31.088
Precio Sellos de seguridad	\$ / unid.	100.000	105.600	111.514	117.758	124.353
Unidades Vendidas por Producto						
Unidades Comisión por ventas	unid.	75.000	79.148	83.524	88.143	93.018
Unidades Publicidad en banners	unid.	144	144	144	144	144
Unidades Mensualidad suscripciones	unid.	240	264	290	319	351
Unidades Sellos de seguridad	unid.	150	159	167	176	186
Ventas	\$	152.250.000	168.342.752	186.065.205	205.829.469	227.872.343

Fuente: Elaboración propia

- El precio de comisión por ventas se plantea en \$1.366, gracias a los siguientes cálculos:

Tabla 43. Cálculo Utilidad Transaccional

Venta	\$ 36.000	Tres cervezas, cada unidad a \$12.000
Comisión porcentual	12%	Comisión porcentual de venta cobrada por Nación Cervecera.
Comisión Nación Cervecera	\$ 4.320	Comisión en COP cobrada por Nación Cervecera. $\$36.000 * 12\% = \4.320 .
Pasarela de pagos	\$ 2.133	Comisión por transacción que se descuenta a Nación Cervecera. $(\$46.000 * 2,68\%) + \$900 = \$1.865$. Se toma \$46.000 dado que la pasarela de pagos toma el valor total de la transacción y se debe agregar los \$10.000 del envío.
IVA	\$ 821	Calculado sobre la comisión de Nación Cervecera que es el ítem a incluir en factura a microcerveceros. $\$4.320 * 19\% = \821 .
Utilidad por transacción	\$ 1.366	Resultado de utilidad por transacción al tomar la venta de transacción menos egresos por comisión a pasarela de pagos e impuesto de IVA.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la venta se calcula tomando valores unitarios de cerveza entregados a través de la entrevista con el presidente de ACIC (Asociación de Cerveceros Independientes de Colombia) y el número de cervezas promedio y mínimo que normalmente manejan, que son tres unidades. A partir de allí se explican los egresos que se tienen en cuanto a

comisiones por uso de pasarela de pagos e impuesto de IVA, dando como resultado final que por transacción, el marketplace tiene como utilidad bruta \$1.366. La propuesta para el primer año es lograr 75.000 transacciones, lo cual representa que a través del Marketplace, se logre vender aproximadamente el 22% de cervezas artesanales que produzcan anualmente las microcerveceras, número que se pretende alcanzar siendo el principal y en muchos casos único medio digital de éstos emprendedores. Si bien a primera vista el número de transacciones anual pareciera alto, al llevarlo a transacciones diarias, se tendría que son alrededor de 205 entre las tres principales ciudades del país, lo que haría ver la cifra más alcanzable. En el proyecto se plantea un crecimiento anual de transacciones de tan solo el 5,53% anual relacionado con el crecimiento del PIB antes de pandemia, sin embargo hay que considerar que a medida que crezca el número de casas cerveceras y la tendencia de consumo de cerveza artesanal siga en aumento, el crecimiento puede ser mucho mayor.

- El precio de publicidad en Banners es de \$200.000 semanal por banner. Teniendo en cuenta que son tres banners disponibles en simultáneo (dado que son móviles), daría como resultado la siguiente disponibilidad de banners: tres (3) banners semanales por semana = 12 banners disponibles al mes y 144 al año. De allí que en cálculo de ventas, las unidades siempre sean 144 a través de los años, puesto que no se pretende que sean más de tres banners los presentados en la página principal.
- Las suscripciones son el valor que el microcervecero paga de manera mensual como retribución a Nación Cervecera por administrar el Marketplace, verificar información de productos para aprobación y es un aporte que ayuda a la promoción de consumo de cerveza artesanal a través de medios publicitarios. Al primer año, se plantea recibir el pago de 240 mensualidades, basados en que al menos ingresen 20 casas cerveceras al Marketplace y

paguen su mensualidad de manera recurrente. Se establece que sean 20 casas cerveceras, puesto como se ha informado a través de la entrevista anexa con el presidente de ACIC, existe un reto para los microcerveceros y es lograr que cada vez más obtengan los permisos sanitarios solicitados por la entidad correspondiente y esto permita mejorar la oferta. Se ha propuesto para los siguientes años un aumento de 10% de crecimiento en suscripciones que significa agregar entre 2 y 3 casas cerveceras por año, siendo un escenario muy prudente.

- El valor del sello de seguridad fue comentado en el apartado de distribución en capítulo de Marketing y Ventas, y tiene un valor de \$100.000 por 500 unidades el paquete. Se calculan las unidades de venta basados en el número de paquetes a despachar el primer año: $75.000 / 500 = 150$ paquetes. Su crecimiento está dado según el número de transacciones.

7.2 Gastos e Inversiones

A lo largo del proyecto se han mencionado una serie de acciones que claramente son generadoras de egresos, y que al momento de realizar los cálculos financieros han sido incluidas para dar una mayor coherencia y confiabilidad a las proyecciones. Se exponen los valores de egresos que se consideraron:

Tabla 44. Gastos de nómina

Costos de Mano de Obra Directa (MOD)			Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cargo	Número de ocupantes del cargo	Número de ocupantes del cargo					
Nómina							
Gerente	1,00	1,00	28.281.600	29.865.370	31.537.830	33.303.949	35.168.970
Asistente administrativo	1,00	2,00	22.095.000	23.332.320	49.277.860	52.037.420	54.951.516
Subtotal Nómina			50.376.600	53.197.690	80.815.690	85.341.369	90.120.485

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla inicialmente se muestran los ocupantes de cargo en los años 1 y 2, para evidenciar que a partir del año 3 se está incluyendo un nuevo asistente administrativo que soporte la correcta operación, dadas las cifras de crecimiento de la empresa. Esto tiene coherencia con lo planteado en el plano de oficina mostrado en el capítulo de operaciones, donde se dejó espacio para nuevos ingresos a la compañía. Los valores totales incluyen todas las prestaciones sociales legales del país, como lo son los aportes a: primas, vacaciones, cesantías, intereses a las cesantías, aportes a pensión, riesgos profesionales, salud o seguridad social y caja de compensación. El auxilio de transporte es calculado en gastos de administración.

Pasando a gastos de administración y ventas, se incluyen aquellos comentados en el plan de negocios y también se han tenido en cuenta una serie de rubros no mencionados en el proyecto pero que hacen parte esencial de la operación del mismo se expone de la siguiente manera:

Tabla 45. Gastos de Administración y Ventas

Gastos de Administración					
Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos a empleados de administración	-	-	-	-	-
Contador	2.000.000	2.112.000	2.230.272	2.355.167	2.487.057
Arrendamiento	10.800.000	11.404.800	12.043.469	12.717.903	13.430.106
Servicios Públicos	2.800.000	4.435.200	4.683.571	4.945.851	5.222.819
Telefono, internet	1.200.000	1.267.200	1.338.163	1.413.100	1.492.234
Papelería e insumos de oficina	600.000	633.600	669.082	706.550	746.117
Seguro contra todo riesgo	500.000	528.000	557.568	588.792	621.764
Gastos bancarios	600.000	633.600	669.082	706.550	746.117
Dotación administrativo	300.000	316.800	334.541	353.275	373.058
Auxilio de transporte	1.406.064	1.484.804	1.567.953	1.655.758	1.655.758
SG-SST	1.500.000				
Afiliación Cámara Colombiana de Comercio Electrónico	2.347.400	2.478.854	2.617.670	2.764.260	2.764.260
Hosting y Dominio Web	467.000	493.152	520.769	549.932	549.932
Total	24.520.464	25.788.010	27.232.139	28.757.138	30.089.221
Gastos de Ventas					
Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos a empleados de ventas					
Gastos Fijos de Ventas					
SEO	9.600.000	10.137.600	10.705.306	11.304.803	11.937.872
Community Management + Producción audiovisual	18.000.000	19.008.000	20.072.448	21.196.505	22.023.169
Pauta en Google y RRSS	18.000.000	19.008.000	20.072.448	21.196.505	22.368.672
Patrocinio eventos cerveceros	6.000.000	6.336.000	6.690.816	7.065.502	7.397.580
Software correo directo		1.393.920	1.471.980	1.554.410	1.554.410
Total	51.600.000	55.883.520	59.012.997	62.317.725	65.281.703

Fuente: Elaboración propia

- En los gastos administrativos se da claridad sobre el ítem de SG-SST, el cual hace referencia a el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo que debe ser obtenido en el primer año de constitución, por lo que en los años siguientes las celdas no cuentan con un valor económico.
- Se puede evidenciar cómo han sido incluido valores del hosting y dominio web, así como el valor de afiliación a Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, del cual se comentó en el capítulo de Marketing y Ventas, para conseguir un sello que aportara a mejorar la confiabilidad del usuario del marketplace.
- Dentro de las acciones publicitarias se encuentra la realización de envío de correos directos, por lo que se debe contar con un software para ello. El primer año se plantea la cifra en

ceros con el fin de hacer la inversión a partir del año 2 en donde se cuente con una base de datos más robusta.

La inversión inicial del marketplace, está dada primordialmente en tres rubros como lo son: desarrollo de la plataforma, inversión en mobiliario de oficina y compra de equipos como computadores:

Tabla 46. Inversión Marketplace

	Unidad	Cantidad	Precio
Maquinaria y Equipos			
Desarrollo de marketplace	UND	1	16.600.000
Muebles y Enseres			
Mobiliario Oficina	UND	1	4.000.000
Equipos Comunicaciones, Computación y Herramientas			
Equipos de computo oficina + software legal + impresora	UND	2	1.500.000
Inversión Diferida (Gastos Período Preoperativo)			
Gastos Notariales	UND	1	100.000
Matrícula Mercantil	UND	1	100.000
Gastos de Constitución	UND	1	200.000

Fuente: Elaboración propia.

Incluido en la tabla anterior, se agregan gastos preoperativos que deben ser asumidos en el proceso de constitución de la empresa, como son: gastos notariales, matrícula mercantil y gastos de constitución.

7.3 Resultados Financieros

Una vez se incluye toda la información del plan de negocios dentro del cuadro financiero, se obtienen los resultados en cuanto a Estado de Pérdidas y Ganancias (P y G), Flujo de caja y criterios de decisión.

En cuanto a Estado de Pérdidas y Ganancias, los resultados son los siguientes:

Tabla 47. Estado de Pérdidas y Ganancias

<u>Inicio</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	152.250.000	168.342.752	186.065.205	205.829.469	227.872.343
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	57.876.600	61.592.890	90.127.076	95.704.105	101.685.299
Depreciación	3.060.000	3.060.000	3.060.000	3.060.000	3.060.000
Costos de Fabricación	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	91.313.400	103.689.863	92.878.129	107.065.364	123.127.044
Gasto de Administración	24.520.464	25.788.010	27.232.139	28.757.138	30.089.221
Gastos de Ventas	51.600.000	55.883.520	59.012.997	62.317.725	65.281.703
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Diferidos	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Utilidad Operativa	15.132.936	21.958.333	6.572.993	15.930.501	27.696.121
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	15.132.936	21.958.333	6.572.993	15.930.501	27.696.121
Impuesto renta	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Final	15.132.936	21.958.333	6.572.993	15.930.501	27.696.121

Fuente: Elaboración propia.

El estado de Pérdidas y Ganancias refleja que año tras año el balance en cuanto a utilidades finales neta es positivo, indicando que los ingresos por ventas son mayores al total de egresos que tendría la empresa. La utilidad neta final del año tres (3) tiene un declive, debido al ingreso de una nueva persona que genera egresos en el rubro de costo de mano de obra directa. La utilidad del primer año se establece en \$15.132.936 y al último año proyectado en el cuadro es de \$27.696.121.

Al estudiar lo relacionado al flujo de caja, se logra evidenciar que es positivo en todos los años, lo cual permite definir que los ingresos serían suficientes para liquidar deudas o egresos generados para la correcta operación del marketplace. Lo anterior se ilustra en la tabla siguiente:

Tabla 48. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		15.132.936	21.958.333	6.572.993	15.930.501	27.696.121
Impuestos		0	0	0	0	0
Utilidades después de impuestos		15.132.936	21.958.333	6.572.993	15.930.501	27.696.121
Depreciac + Amortizac + Agotamiento + Provisiones		3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000
Flujo de Inversión	-23.500.000	-16.600.000	1.226.680	-2.545	-2.920	23.278.785
Flujo de Financiación	23.500.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-23.500.000	1.652.936	26.305.013	9.690.448	19.047.580	54.094.906
Tasa de descuento Utilizada		7%	7%	7%	7%	7%
Factor	1,00	1,07	1,14	1,23	1,31	1,40
Flujo de caja descontado	-23.500.000	1.544.800	22.975.817	7.910.292	14.531.308	38.568.920

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el análisis financiero, se muestran unos criterios de decisión para determinar si la inversión tendrá réditos para el empresario inversionista

Tabla 49. Criterios de Decisión

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	7%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	55,98%
VAN (Valor actual neto)	62.031.137
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,06

En el resultado de los criterios de decisión, se identifica que la Tasa Interna de Retorno (TIR) del plan de negocios, da como resultado un 55,98% total en los cinco años proyectados permitiendo concluir la viabilidad financiera del proyecto ante la inversión a realizar en el mismo.

El Valor Actual Neto del proyecto es \$62.031.137, que es el resultado de traer los flujos de caja futuros a valor de inicio de proyecto y el periodo de recuperación de la inversión es de un año aproximadamente (PRI).

8. Conclusiones y Futuras Líneas de Trabajo

8.1 Conclusiones

En el trabajo final de Máster (TFM) presentado, se desarrolló un plan de negocios que permitió aceptar la viabilidad de crear una empresa dedicada al comercio electrónico, la cual tenía como fin crear una plataforma digital en la cual los microcerveceros del país, pudieran comercializar sus productos y tener a su disposición una logística rápida para entrega a cliente final. La plataforma a desarrollar bajo el modelo de negocio de Marketplace, cuenta con un escenario ideal desde el punto de vista macroeconómico, dados los indicadores de recuperación económica del país. De igual manera, el e-commerce llamado Nación Cervecera, tiene como favorabilidad el crecimiento en adaptación tecnológica de las ciudades capitales, así como una tendencia al alza en el nacimiento de cerveceros independientes, la cada vez más amplia la oferta de producto y la penetración en el mercado de la bebida.

Aparte de concluir la viabilidad en la creación de la empresa, gracias a la investigación realizada en la TFM, se permite obtener las siguientes conclusiones más específicas:

- El proyecto muestra una iniciativa única e inexistente en la actualidad en el país, y para un correcto desarrollo, es importante aliarse con las asociaciones de cerveceros artesanales e independientes que gracias a su conocimiento del mercado, aportarían para lograr el correcto funcionamiento operativo del marketplace.

- Siendo actualmente inexistente una solución como la que plantea el proyecto, es una buena candidata para hacer parte de convocatorias gubernamentales de apoyo a emprendimientos digitales como las ofertadas en el programa apps.co del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Así mismo, es relevante participar de la mentoría, talleres y cursos que ofrece todo el ecosistema gubernamental al servicio del desarrollo profesional de empresarios digitales.
- Nación Cervecera debe tomar un papel activo en el desarrollo técnico de los microcerveceros, para que sea creciente la oferta de cervezas artesanales que cumplan con las condiciones sanitarias que exige la legislación colombiana y así contar con un mayor portafolio de bebidas en el marketplace.

8.2 Futuras Líneas de Trabajo

El marketplace Nación Cervecera busca crecer progresivamente, así como ha sido la tendencia de la producción y consumo de cerveza artesanal en el país. Dado lo anterior, y entendiendo que el proyecto presente plantea ante todo una etapa inicial del e-commerce, se proponen a continuación unas futuras líneas de trabajo:

Tabla 50. *Futuras Líneas de Trabajo*

Línea	Mediano plazo	Largo plazo
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar kits, souvenirs, regalos, prendas de vestir, combos con alimentos en alianza con emprendedores productores. • Desarrollo de aplicación para dispositivos móviles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de cerveza en modelo B2B. • Apertura de centro logístico y de distribución. • Organización de eventos cerveceros.
Logístico	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de operaciones en Barranquilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregas a nivel nacional desde cualquier punto de origen.

Fuente: Elaboración propia.

9. Anexos

Anexo 1. Entrevista



ENTREVISTA ASOCIACIÓN CERVECEROS INDEPENDIENTES DE COLOMBIA

1. Antecedentes:

La Asociación de Cerveceros Independientes de Colombia (ACIC), tiene como fin proveer a sus asociados de herramientas técnicas y tecnológicas para mejorar la oferta de productos y promover la cultura cervecera en el país.

Dada la intención de realizar una investigación de mercados que ayude a fundamentar la TFM presentada, se organiza una sesión con representantes de la ACIC, para entender la situación actual de los microcerveceros del país y además brinden aportes al proyecto en cuestión.

2. Objetivos específicos:

- a) Conocer ciudades colombianas con mayor consumo y producción de cerveza artesanal.
- b) Identificar el estado de digitalización comercial de los microcerveceros y sus procesos de ventas online en la actualidad.
- c) Entender las condiciones logísticas de entrega en órdenes de compra.

d) Evaluar la propuesta de Marketplace de cerveza artesanal colombiana.

3. Ficha técnica:

Item	Comentario
Ciudad	Bogotá
Participantes	Carlos Parrado: Estudiante MBA – Universitat Politècnica de València. Jota Piñeros: Presidente ACIC. Ilich Cerón: Socio ACIC.
Metodología	Entrevista
Fecha y lugar de trabajo de campo	19 de julio de 2022 – Bar Lubianka
Herramienta	Guía de entrevista con 17 preguntas.
Duración de la sesión	1 hora

4. Resultados:

Tema 1: Ciudades colombianas con mayor producción y consumo de cerveza artesanal.

- En Colombia hay realmente dos ciudades fuertes en producción, consumo y creciente cultura de cerveza artesanal, las cuales son definitivamente Bogotá y Medellín. La ciudad de Cali está entrando en una tendencia al alza en este sentido, ubicándose como la tercera ciudad en relevancia cervecera. De llegar a considerarse una cuarta ciudad, sería interesante monitorear los avances de Barranquilla, que, aunque en el momento cuenta únicamente con tres propuestas sólidas de cerveceros, ofrece un panorama prometedor para ubicarse como la cuarta ciudad en importancia para dicho mercado.

Tema 2: Estado de comercialización digital y actuales procesos de venta online:

- Según sus cálculos, alrededor del 90% de cerveceros cuenta con redes sociales para promocionar sus productos y realizar ventas online.

- El principal medio de comercialización es Instagram. El mismo propietario de la cervecera maneja la red social, son muy pocos quienes pagan a una agencia o freelancer para community management.
- No invierten en publicidad digital ni tienen un presupuesto destinado a este rubro. El crecimiento de sus redes sociales es netamente de manera orgánica.
- En general los asociados no cuentan con tienda online ni página web propia. Mencionan que los motivos pueden ser el desconocimiento en materia digital, su enfoque en la producción de la cerveza, la falta de personal y presupuesto para encargarse de estos temas.
- Mencionan tener pleno desconocimiento del costo a invertir para la realización de una tienda online, por lo que no es un tema que hayan tocado en sus reuniones ni hace parte de alguna iniciativa a desarrollar por ellos.
- Sí surgen órdenes de compra de ciudad a ciudad, sin embargo, no suele suceder entre grandes ciudades, es decir no suele ocurrir envíos desde Bogotá a Medellín o viceversa, sino sus despachos son a territorios en donde no hay fácil acceso a una oferta de cerveza artesanal.
- Los pedidos en promedio son de \$50.000 sin incluir domicilio o 6 unidades de cerveza.

Tema 3: Condiciones logísticas de entrega en órdenes de compra:

- En muchos casos es el mismo propietario que con sus medios de transporte realiza la entrega de pedidos. En aquellos con volúmenes de venta más altos, o por su poca disposición de tiempo, la normalidad es que soliciten el servicio a una empresa externa o mensajeros independientes de confianza.

- Las entregas generalmente son programadas y manejan rangos de tiempo entre 24 y 12 horas para el despacho. No hay inmediatez a la hora de distribuir los productos.
- Los microcerveceros sí optan por elegir empaques o embalajes sostenibles y reciclables, lo cual no es un tema nuevo que deban adoptar.

Tema 4: Evaluación de la propuesta de Marketplace especializado en cerveza artesanal colombiana.

- Ven la propuesta interesante y como una buena solución comercial que evitaría altas inversiones para sus asociados.
- Valoran la independencia de cada cervecero para administrar su oferta y precios.
- Indican que suena interesante que el Marketplace tenga como promesa de venta la entrega rápida de pedidos, dado que es algo que no tienen en el gremio.
- Es importante conciliar con productores de cerveza las condiciones de pago y transferencia de ventas para que no se vean afectados financieramente.
- Manifiestan que los asociados cerveceros tienen dos retos: el primero es asegurar una constante producción y oferta de cerveza, evitando que sea algo casual o haya periodos largos sin producto disponibles. En segundo lugar, promover que los empresarios inviertan en la obtención del registro sanitario de sus bebidas, el cual es tramitado ante el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), para que, de esta manera, el Marketplace no tenga afectaciones legales por temas sanitarios.

10. Bibliografía

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (s.f.). *Consejo Directivo*. Obtenido de CCCE:
<https://www.ccce.org.co/ccce/>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2022). *El Comercio Electrónico en 2021 y Perspectivas 2022*. Bogotá.

González G, M. (2017). *Principios de Elaboración de las Cervezas Artesanales*. Lulu Enterprises.
 - Lulu Press Inc.

Universitat Politècnica de València. (s.f.). *Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)*.
 Obtenido de upv.es: <https://www.upv.es/titulaciones/MBA/indexc.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (19 de agosto de 2021).
Quiénes Somos. Obtenido de [mintic.gov.co](https://www.mintic.gov.co):
<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (27 de junio de 2018). *CCCE Apuesta al Desarrollo y Masificación de la Facturación Electrónica en las Regiones en el Marco de la...* Obtenido de Noticias: [ccce.org.co](https://www.ccce.org.co)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (28 de julio de 2021).
Colombia Aumentó 44 % sus Ventas en Línea Durante el Primer Trimestre de 2021:
Karen Abudinen, Ministra TIC. Obtenido de [mintic.gov.co](https://www.mintic.gov.co)

Bavaria & CIA S.C.A. (s.f.). *Historia*. Obtenido de [bavaria.co](https://www.bavaria.co): <https://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/historia-bavaria>

Publicaciones Semana S.A. (5 de noviembre de 2021). *País 'pocholero': Según Informe, Colombianos Toman más de 50 Litros de Cerveza al Año*. Obtenido de [semana.com](https://www.semana.com):

<https://www.semana.com/nacion/articulo/pais-pocholero-segun-informe-colombianos-toman-mas-de-50-litros-de-cerveza-al-ano/202102/>

EL TIEMPO Casa Editorial. (5 de noviembre de 2021). *Colombianos, entre los Mayores Consumidores de Cerveza en Latinoamérica*. Obtenido de eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/colombia-logro-el-mayor-consumo-de-cerveza-en-25-anos-630329>

Esteve. (21 de febrero de 2018). *¿En qué se Diferencia una Cerveza Artesana de una Cerveza Industrial?* Obtenido de cerveza90varas.com: <https://cerveza90varas.com/blog/tap-room/en-que-se-diferencia-una-cerveza-artesana-de-cerveza-una-industrial>

Morales, M. (30 de octubre de 2021). *¿Cuáles son las Siete Cervezas Artesanales más Inusuales en Colombia?* Obtenido de eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/cervezas-artesanales-inusuales-elaboradas-en-colombia-628911>

Gómez, C. (4 de mayo de 2022). *El Consumo de Cerveza Artesanal y Pequeños Productores se Recuperan*. Obtenido de portafolio.co: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-consumo-de-cerveza-artesanal-se-recupera-564983>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2 de diciembre de 2020). *Comunicado Oficial: CONPES Política Nacional de Comercio Electrónico*. Obtenido de ccce.org.co: <https://www.ccce.org.co/noticias/comunicado-oficial-conpes-politica-nacional-de-comercio-electronico/>

Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES. (2020). *Política Nacional de Comercio Electrónico - Documento CONPES 4012*. Bogotá.

Presidencia de la República de Colombia. (29 de octubre de 2020). *El Decreto 1366 de 2020 está cambiando la Historia de la Industria: Cerveceros Artesanales*. Obtenido de idm.presidencia.gov.co: <https://idm.presidencia.gov.co/prensa/el-decreto-1366-de-2020-esta-cambiando-la-historia-de-la-industria-201029>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (15 de febrero de 2022). *Producto Interno Bruto -PIB- Nacional Trimestral*. Obtenido de [dane.gov.co](https://www.dane.gov.co): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Grupo Banco Mundial. (s.f.). *Colombia*. Obtenido de datos.bancomundial.org: <https://datos.bancomundial.org/pais/colombia>

Banco de la República. (s.f.). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de [banrep.gov.co](https://www.banrep.gov.co): <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-consumidor-ipc>

Grupo del Banco Mundial. (s.f.). *Banco de Datos*. Obtenido de databank.bancomundial.org: <https://databank.bancomundial.org/reports.aspx?source=2&series=GC.XPN.GSRV.CN&country=COL>

Banco de la República. (s.f.). *Tasas de Ocupación y Desempleo - Marco 2005*. Obtenido de totoro.banrep.gov.co: https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Path=%2Fshared%2FSeries%20Estad%20C3%ADsticas_T%2F1.%20Empleo%20y%20desempleo%20-%20Marco%202005%2F1.1%20Serie%20hist%20C3%B3rica%2F1.1.1.EMP_Total%20nacional%20-%20Marco%202005&Options=frd&lang=es&Action=Prom

EL TIEMPO Casa Editorial. (11 de enero de 2022). *EE. UU., el Mayor Inversionista en Colombia en el 2021*. Obtenido de portafolio.co: <https://www.portafolio.co/economia/ee-uu-el-mayor-inversionista-en-colombia-en-el-2021-560417>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2020). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 - Colombia*. Obtenido de dane.gov.co: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/infografias/info-CNPC-2018total-nal-colombia.pdf>

BBVA Research. (2021). *El Nuevo Consumidor Colombiano: Cambios y Tendencias*. Bogotá.

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS. (2016). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)*.

Cámara de Comercio Colombo Americana. (22 de febrero de 2022). *Tres Retos en Infraestructura Tecnológica y Transformación Digital para el Próximo Cuatrienio*. Obtenido de amchamcolombia.co: <https://amchamcolombia.co/es/noticias-colombia/tres-retos-en-infraestructura-tecnologica-y-transformacion-digital-para-el-proximo-cuatrienio/>

Green Peace . (2020). *Impactos Ambientales y Alternativas al Comercio Online*. Obtenido de es.greenpeace.org: <https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2020/11/Los-impactos-y-las-alternativas-del-comercio-electr%C3%B3nico-1.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (28 de enero de 2022). *En Promedio, un Colombiano Emite al Año 1,6 Toneladas de CO2*. Obtenido de minambiente.gov.co: <https://www.minambiente.gov.co/cambio-climatico/en-promedio-un-colombiano-emite-al-ano-16-toneladas-de-co2/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (7 de enero de 2022). *En 2050 Habría en el Mundo unos 12.000 Millones de Toneladas de Basura Plástica, si no se Cambian las Pautas de Consumo.* Obtenido de [minambiente.gov.co: https://www.minambiente.gov.co/comunicado-de-prensa/en-2050-habria-en-el-mundo-unos-12-000-millones-de-toneladas-de-basura-plastica-si-no-se-cambian-las-pautas-de-consumo/](https://www.minambiente.gov.co/comunicado-de-prensa/en-2050-habria-en-el-mundo-unos-12-000-millones-de-toneladas-de-basura-plastica-si-no-se-cambian-las-pautas-de-consumo/)

Marín Morales, H., & Martínez Alvarado, H. (2017). *Guía de Buenas Prácticas Administrativas para Posadas Turísticas y Nativas.*

Rojas Castañeda, D. (11 de mayo de 2020). *Conozca Cuáles son los Aspectos Legales a Tener en Cuenta para Crear un E-commerce.* Obtenido de [asuntoslegales.com.co: https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/conozca-cuales-son-los-aspectos-legales-a-tener-en-cuenta-para-crear-un-e-commerce-3003834](https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/conozca-cuales-son-los-aspectos-legales-a-tener-en-cuenta-para-crear-un-e-commerce-3003834)

Murphy, R. (21 de abril de 2020). *The 40 Online Reviews Statistics You Need in 2020.* Obtenido de [brightlocal.com: https://www.brightlocal.com/resources/online-reviews-statistics-2020/](https://www.brightlocal.com/resources/online-reviews-statistics-2020/)

El Colombiano. (9 de febrero de 2018). *Así funciona el Mercado para Procesar los Pagos en Internet.* Obtenido de [ccce.org.co: https://www.ccce.org.co/noticias/asi-funciona-el-mercado-para-procesar-los-pagos-en-internet/](https://www.ccce.org.co/noticias/asi-funciona-el-mercado-para-procesar-los-pagos-en-internet/)

Vélez, D. (24 de enero de 2022). *Top: Las Mejores Aplicaciones de Entrega a Domicilio de Colombia.* Obtenido de [marketing4ecommerce.co: https://marketing4ecommerce.co/aplicaciones-de-entrega-a-domicilio-colombia/](https://marketing4ecommerce.co/aplicaciones-de-entrega-a-domicilio-colombia/)

EL TIEMPO Casa Editorial. (2 de diciembre de 2021). *iFood Llega a más de 100 Ciudades en Colombia.* Obtenido de [portafolio.co: https://www.portafolio.co](https://www.portafolio.co)

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/hemos-visto-una-estabilidad-en-el-consumo-de-usuarios-ceo-de-ifood-567043>

Redacción Tecnósfera. (21 de febrero de 2022). *Merqueo Celebra su Sexto Cumpleaños con Miras a Seis Ciudades Más*. Obtenido de eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/apps/merqueo-quiere-llegar-a-mas-ciudades-653328>

Morales Arévalo, N. (27 de julio de 2021). *Grupo Éxito Registró Ingresos por \$3,7 Billones Durante el Segundo Trimestre del Año*. Obtenido de larepública.co: <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-exito-registro-ingresos-por-3-7-billones-durante-el-segundo-trimestre-del-ano-3207872>

Pérez Díaz, V. (11 de octubre de 2021). *Mercado Libre Detectó un Millón de Publicaciones que Vulneran sus Políticas de Uso*. Obtenido de larepública.co: <https://www.larepublica.co/empresas/mercado-libre-detecto-un-millon-de-publicaciones-que-infringen-sus-politicas-de-uso-3245042>

Linio Colombia. (s.f.). *Historia*. Obtenido de linio.com.co: <https://www.linio.com.co/sp/historia>

Galiana, P. (11 de junio de 2021). *Qué es un Análisis CAME y Cómo se Hace*. Obtenido de iebschol.com: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>

Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena. (s.f.). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de [ccsm.org.co](https://www.ccsm.org.co): <https://www.ccsm.org.co/preguntas-frecuentes.html?faqid=19#:~:text=La%20persona%20natural%20act%C3%BAa%20siempre,las%20personas%20que%20la%20conforman.>

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *17 Objetivos para Transformar Nuestro Mundo*.

Obtenido de un.org: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de

un.org: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Canal Capital. (4 de julio de 2019). *Bogotá Tiene 7'181.469 Habitantes, Según Último Censo del*

DANE. Obtenido de conexioncapital.co: <https://conexioncapital.co/bogota-habitantes-ultimo-censo-del-dane/>

EL TIEMPO Casa Editorial. (17 de octubre de 2019). *Estas son las Ciudades más Pobladas del*

País, Según el Censo del Dane. Obtenido de portafolio.co: <https://www.portafolio.co/economia/estas-son-las-ciudades-mas-pobladas-del-pais-segun-el-censo-del-dane-534662>

Giraldo, V. (16 de julio de 2021). *ADN de Marca: Cómo Detectar y Desarrollar la Identidad*

Genética de tu Empresa. Obtenido de rockcontent.com: <https://rockcontent.com/es/blog/adn-de-marca/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). *Clasificación de Niza, Décima Primera (11^a)*

Edición. Versión 2017 Lista de Clases. Obtenido de sic.gov.co: <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Normativa/CLASIFICACION-INTERNACIONAL-NIZA.pdf>

Rasgo Creativo S.A.S. (s.f.). *Las Mejores Pasarelas de Pago en Colombia 2020*. Obtenido de

rasgocreativo.com: <https://rasgocreativo.com/tiendas-virtuales/las-mejores-pasarelas-de-pago-en-colombia-2020/>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (s.f.). *Afiliate*. Obtenido de ccce.org.co:

<https://www.ccce.org.co/afiliate/>

- Rocamora, J. (31 de marzo de 2021). *KPIs para Ecommerce: 8 Indicadores para Optimizar tu Estrategia y Vender (más)*. Obtenido de marketing4ecommerce.net: <https://marketing4ecommerce.net/kpis-para-ecommerce-indicadores-basicos-para-tu-ecommerce/>
- Megias, J. (16 de junio de 2015). *Las Métricas Clave de Tracción de un Marketplace*. Obtenido de javiermegias.com: <https://javiermegias.com/blog/2015/06/metricas-clave-traccion-marketplace/>
- Lemonway. (24 de febrero de 2021). *¿Qué Indicadores Clave de Rendimiento Debes Seguir para Dirigir tu Actividad y Mejorar la Rentabilidad de tu Marketplace?* Obtenido de Lemonway.com: <https://www.lemonway.com/es/business-insight-es/indicadores-mejorar-rentabilidad-marketplace/>
- MercadoLibre Colombia LTDA. (s.f.). *Cargo por Venta por Categoría*. Obtenido de mercadolibre.com-co: <https://www.mercadolibre.com.co/landing/costos-venta-producto>
- Linio Colombia. (s.f.). *Anexo 2 Términos y Condiciones Servicio Marketplace Reglamento para el Pago de la Comisión por Servicios de Marketplace*. Obtenido de comunicacion.linio.com: <https://comunicacion.linio.com/TYC/2020/2020-Anexo%20.%20Reglamento%20para%20el%20pago%20de%20la%20Comision%20por%20Servicios%20de%20MP-PE.pdf>
- Máster de la Cámara de Comercio de Valencia. (28 de diciembre de 2018). *Objetivos de la Publicidad: Informar, Persuadir y recordar*. Obtenido de mastermarketing-valencia.com: <https://www.mastermarketing-valencia.com/comunicacion-publicidad/objetivos-de-la-publicidad/#:~:text=Promocionar%20un%20negocio%20o%20dar,para%20desmarcarse%20de%20la%20competencia.>

Nirvine KPI. (s.f.). *KPI en Google Ads: ROI, CTR, CPC...*. Obtenido de nirvine.com:
<https://nirvine.com/es/blog/kpi-google-ads/>

Sendinblue. (18 de diciembre de 2020). *Estadísticas en Email Marketing: Indicadores Clave y Tasas Promedio [+eBook gratis]*. Obtenido de es.sendinblue.com:
<https://es.sendinblue.com/blog/estadisticas-email-marketing-indicadores-clave/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2021). *Comunicado de Prensa Pobreza Monetaria en Colombia Según Clases Sociales – Variación del Ingreso Real Per-Cápita por Quintiles - 2020*. Obtenido de dane.gov.co:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2020/Comunicado-pobreza-monetaria-caracterizacion-clases-sociales-2020.pdf

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (9 de febrero de 2018). *Así Funciona el Mercado para procesar los pagos en Internet*. Obtenido de ccce.org.co:
<https://www.ccce.org.co/noticias/asi-funciona-el-mercado-para-procesar-los-pagos-en-internet/>

Marabirra. (s.f.). *Home*. Obtenido de marabirra.com: <https://marabirra.com/>

La Toma Cervecera. (s.f.). *Home*. Obtenido de latomacervecera.com:
<https://www.latomacervecera.com/>

Culto Cervezero. (s.f.). *Home*. Obtenido de cultocervezero.com: <https://cultocervezero.com/>

Similarweb LTD. (s.f.). *Home*. Obtenido de similarweb.com: <https://www.similarweb.com/es/>

Metricool. (s.f.). *Home*. Obtenido de metricool.com: <https://metricool.com/es/>

WebKreativo Digital S.A.S. (s.f.). *Home*. Obtenido de webkreativo.com: <https://webkreativo.com/>

Prats, M. (21 de noviembre de 2019). *Por Qué Muchas Cervezas Tienen una Estrella en su Logo.*

Obtenido de huffingtonpost.es: https://www.huffingtonpost.es/entry/marcas-estrella-logo-cosas-aprender-primer-museo-cerveza_es_5dd3e95ee4b0d6f02fa549f3

QuestionPro Software de Encuestas. (s.f.). *Valor de Marca: Qué es, Importancia y Cómo Medirlo.*

Obtenido de questionpro.com: <https://www.questionpro.com/blog/es/valor-de-marca/>