

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y PLAN DE NEGOCIO
PARA INCURSIÓN EN E-COMMERCE DE LA EMPRESA GENOBEBE LICORES EN LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA

Paula Andrea Acuña de Alba

Id:000298294

Paula Andrea Muñoz Valderrama

Id: 000323522

Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2021

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y PLAN DE NEGOCIO
PARA INCURSIÓN EN E-COMMERCE DE LA EMPRESA GENOBEBA LICORES EN LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA

Paula Andrea Acuña de Alba

Id:000298294

Paula Andrea Muñoz Valderrama

Id: 000323522

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Director:

Olga Lucia Gómez Manosalva

Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

Este proyecto lo dedicamos principalmente a Dios por darnos sabiduría en cada momento de dificultad, por guiarnos y brindarnos las herramientas y recursos necesarios para la ejecución de este documento.

A nuestros padres, Reinaldo Acuna y Luz Marina de Alba, Nelson Muñoz y Sandra Valderrama, por darnos la posibilidad de ser profesionales, por su apoyo incondicional, su entrega y amor, a nuestros seres queridos, familiares y amigos que estuvieron con nosotras en este camino, apoyándonos y aconsejándonos en cada obstáculo.

Gracias a la Universidad Pontificia Bolivariana y a nuestra directora Olga Lucía Gómez Manosalva, por brindarnos su sabiduría y conocimientos para la ejecución de este proyecto.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra directora Olga Lucia Gómez Manosalva, por ser nuestro apoyo incondicional y guía durante todo este tiempo para poder ejecutar este proyecto, a la Universidad Pontificia Bolivariana por poner a nuestra disposición todas los recursos necesarios para el desarrollo de este documento, y a los docentes de la facultad de ingeniería industrial, especialmente a Martha Cecilia Duran León y Jacqueline Santamaria Valbuena, porque con su experiencia nos aportaron diferentes conocimientos. Por último, queremos agradecer a la licorera Genobeba por brindarnos toda la información necesaria, por poner a nuestra disposición su equipo de trabajo, participar en este proyecto y hacer posible su desarrollo.

Tabla de Contenido

1	Capítulo 1 Generalidades de la Empresa	16
1.1	Información General de la empresa.....	16
1.2	Objeto social - Actividad Económica	16
1.3	Estructura Organizacional.....	17
1.4	Reseña Histórica.....	17
2	Capítulo 2 Delimitación del Problema	19
3	Capítulo 3 Antecedentes	21
3.1	Antecedentes Internacionales.....	21
3.2	Antecedentes Nacionales	22
4	Capítulo 4 Justificación	25
5	Capítulo 5 Objetivos.....	27
5.1	Objetivo General	27
5.2	Objetivos Específicos	27
6	Capítulo 6 Marco Teórico.....	28
6.1	Planeación Estratégica	28
6.2	Plan de Marketing.....	28
6.2.1	Entorno del Marketing.....	29
6.2.2	Pasos Para la Aplicación del Concepto de Marketing.....	30
6.3	Plan de negocio	32
6.3.1	Para que Sirve un Plan de Negocio	34
6.3.2	Plan de Negocio para una Empresa Establecida	35

6.4	Metodología Canvas	36
6.5	Análisis del Entorno	39
6.5.1	Análisis Externo	40
6.5.2	Microambiente	41
6.5.3	Ambiente Interno.....	41
6.6	Marco Legal y Normativo.....	43
7	Capítulo 7 Diseño Metodológico	44
7.1	Tipo de Investigación	44
7.2	Alcance	44
7.3	Diseño	44
7.4	Área de estudio.....	45
7.5	Población de estudio.....	45
7.6	Instrumentos.....	45
7.7	Hipótesis	46
8	Capítulo 8 Resultados.....	47
8.1	Plan Estratégico de Marketing	47
8.1.1	Análisis Situacional Externo.....	47
8.1.2	Análisis Situacional Interno	65
8.1.3	Investigación de Mercados	75
8.1.4	Evaluación del cruce de Matrices EFE Y EFI: Matriz EI	96
8.1.5	Matriz DOFA	96
8.1.6	Objetivos y Estrategias del Plan Estratégico Marketing para la Licorera Genobeba	98

8.1.7	Tácticas o Acciones de Marketing	100
8.2	Plan De Negocios E-commerce.....	114
8.2.1	Modelo CANVAS	114
8.2.2	Plan de Seguimiento	123
8.2.3	Información Financiera del Plan de Negocios	130
9	Capítulo 9 Conclusiones y Recomendaciones	135
10	Bibliografía	138
11	Anexos	145
11.1	Formato Encuesta	145

Lista de Tablas

Tabla 1. Información General de la Empresa	16
Tabla 2. Dirección y Teléfono Sedes Licorera Genobeba	16
Tabla 3. Antecedentes Internacionales	21
Tabla 4. Antecedentes Nacionales.....	23
Tabla 5. Rivalidad de Licorera Genobeba	56
Tabla 6. Descripción Página Web Dislicores.....	57
Tabla 7. Descripción Página Web Begvo Tienda de licores.....	59
Tabla 8. Descripción Sitio Web Licorera 3J.....	60
Tabla 9 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	63
Tabla 10. Matriz EFE Licorera Genobeba.....	64
Tabla 11. Variables para instrumento Entrevistas.....	65
Tabla 12. Determinación de población para tamaño de muestra	76
Tabla 13. Ficha Técnica de la Investigación de Mercados.....	76
Tabla 14. Variables para construcción de Encuesta	77
Tabla 15. Cuestionario para Encuestas	78
Tabla 16. Matriz EFI Licorera Genobeba.....	95
Tabla 17. Matriz DOFA.....	97
Tabla 18. Actividades Tácticas Estrategia 1	101
Tabla 19. Actividades Tácticas Estrategia 2	105
Tabla 20. Actividades Tácticas Estrategia 3	108
Tabla 21. Actividades Tácticas Estrategia 4	112

Tabla 22. Segmento Clientes Genobeba	115
Tabla 23. Seguimiento Estrategia 1	123
Tabla 24. Seguimiento Estrategia 2	124
Tabla 25. Seguimiento Estrategia 3	125
Tabla 26. Seguimiento Estrategia 4	126
Tabla 27. Costos del Plan de Negocios	128
Tabla 28. Presupuesto Plan de Negocio	128
Tabla 29. Alcances estimados según Pautas y Trafico al aplicativo	129
Tabla 30. Presupuesto Total.....	130
Tabla 31. Maquinaria y Equipo	130
Tabla 32. Equipos de Oficina.....	130
Tabla 33. Total Inversión Fija.....	131
Tabla 34. Inversión Diferida	131
Tabla 35. Mano de Obra (Prestación de Servicios).....	131
Tabla 36. Costo del desarrollo de e-commerce	131
Tabla 37. Costo total del montaje de e-commerce	132
Tabla 38. Inversión total	132
Tabla 39. Proyección Ventas Esperadas	133

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama Licorera Genobeba	17
Figura 2. Entorno del Marketing	29
Figura 3. Pasos para la aplicación del concepto de marketing.....	30
Figura 4. Elementos de las estrategias de la Mezcla de Mercado	32
Figura 5. Esquema de un Plan de Negocio	33
Figura 6. Estructura Tradicional del Plan de Negocios	36
Figura 7. Lienzo Metodología Canva.	38
Figura 8. Análisis del Entorno	40
Figura 9. Esquema de Modelo de Análisis Interno-Externo.....	42
Figura 10. Competencias Licorera Genobeba.....	57
Figura 11. Genero del Encuestado	82
Figura 12. Estrato Socioeconómico de los Encuestados	83
Figura 13. Grupo de Edad de los Encuestados.....	83
Figura 14. Nivel educativo de los Encuestados	84
Figura 15. Consumo de Bebidas Alcohólicas por Parte de los Encuestados	85
Figura 16. Comportamiento de Compra de Bebidas Alcohólicas	85
Figura 17.Frecuencia de Consumo de Bebidas Alcohólicas.....	86
Figura 18. Presupuesto para Bebidas Alcohólicas	87
Figura 19. Preferencia de Consumo de Bebidas Alcohólicas	87
Figura 20. Lugar de Compra Regular de Bebidas Alcohólicas.....	88
Figura 21. Licoreras que Conocen o han Escuchado Nombrar.....	89

Figura 22. Cliente de la Licorera Genobeba	89
Figura 23. Atributos de Licorera Genobeba.....	90
Figura 24. Aspectos de importancia	91
Figura 25. Medios de Comunicación para Difusión de Información de Genobeba	93
Figura 26. Matriz EI Licorera Genobeba.....	96
Figura 27. Lienzo Propuesta de Valor Licorera Genobeba.....	117



RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Diseño de un plan estratégico de marketing y plan de negocio para incursión en e-commerce de la empresa Genobeba licores en la ciudad de Bucaramanga

AUTOR(ES): Paula Andrea Acuña de Alba
Paula Andrea Muñoz Valderrama

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Olga Lucia Gómez Manosalva

RESUMEN

Con esta propuesta, se pretende generar una gestión estratégica de marketing y una orientación al mercado de e-commerce como fuente de ventaja competitiva para la licorera Genobeba. Lo generará múltiples efectos positivos tanto para los clientes, el mercado, así como internamente en la empresa. Los efectos sobre los clientes se esperan sean enfocados a la lealtad, satisfacción y calidad percibida. Y respecto a los planes, objetivos y estrategias propuestas tendrán un impacto sobre las finanzas y el reconocimiento de la empresa, que se verá reflejado en un mayor índice de rentabilidad y mayor nivel de posicionamiento en el mercado.

PALABRAS CLAVE:

E-commerce, Plan estratégico, Plan de Negocios, Marketing, CANVA, Ventaja Competitiva

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Design of a strategic marketing plan and business plan for incursion in e-commerce of the genobeba liquor company in the city of Bucaramanga

AUTHOR(S): Paula Andrea Acuña de Alba
Paula Andrea Muñoz Valderrama

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Olga Lucia Gómez Manosalva

ABSTRACT

With this proposal, we intend to generate a strategic marketing management and an orientation to the e-commerce market as a source of competitive advantage for the Genobeba liquor company. This will generate multiple positive effects both for customers, the market and internally in the company. The effects on customers are expected to be focused on loyalty, satisfaction and perceived quality. And with respect to the plans, objectives and strategies proposed will have an impact on the finances and recognition of the company, which will be reflected in a higher rate of profitability and a higher level of positioning in the market.

KEYWORDS:

E-commerce, Strategic Plan, Business Plan, Marketing, CANVA, Competitive Advantage.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

En este proyecto de grado se proponen los lineamientos para el diseño de un adecuado plan estratégico de marketing para la Licorera Genobeba seleccionando la mejor estrategia de marketing, su plan de acción y control con el objetivo de tener un mayor reconocimiento y posicionamiento a sus clientes, llegando a mercados no explorados. La licorera debe enfocar sus proyectos desde el punto de vista de las necesidades de los clientes y las nuevas alternativas que brinda el mercado y tomar sus decisiones sobre la base de las estrategias de marketing. Es por esto que el objetivo general consistió en plantear un plan estratégico de marketing y un plan de negocios enfocado en el e-commerce a través de la matriz CANVA para la Licorería Genobeba en la ciudad de Bucaramanga para el año 2021. Se encuestó a hombres y mujeres del Área Metropolitana de Bucaramanga mayores de 18 años de los estratos 1 al 6, incluidos los clientes actuales de la licorera Genobeba a los consumidores, siendo la muestra aleatoria simple equivalente a un total de 403. Asimismo, se realizó una entrevista al gerente general donde se obtuvo datos relevantes de la situación actual de la empresa y se aplicó una ficha de observación, la cual refleja como operaba cada área de la empresa.

Satisfacer las necesidades de los consumidores debe ser el objetivo principal de toda organización, por tanto, el marketing debe asumirse como una filosofía de acción, lo que significa un conjunto de actividades y tareas especificadas en el proceso de toma de decisiones de marketing. Por lo tanto al realizar el análisis situacional de la Licorera Genobeba, se pudo recopilar toda la información necesaria de la empresa, el sector y el contexto del mercado, identificando oportunidades, amenazas debilidades y fortalezas de la empresa, de las cuales se identificó falencias en cuanto al establecimiento de sus estrategias corporativas, de cartera, de posicionamiento y marketing, por lo cual, para algunas de ellas con apoyo de los administradores,

se logró el planteamiento de aspectos, como base fundamental para continuar con el desarrollo del plan estratégico de Marketing. De igual forma dentro de las fortalezas detectadas están: la confiabilidad que refieren los consumidores, que los impulsa a recomendar a la licorera, la buena relación calidad-precio, la experiencia positiva del servicio al cliente y la rapidez en la atención.

De este análisis se detectó una oportunidad de mercado que consiste en aprovechar el auge de las redes sociales y el aumento de las transacciones económicas a través de e-commerce, esta es una excelente oportunidad para que la Licorera Genobeba incursione en este tipo de mercado, además que sus competencias directas ya cuentan con este canal de venta y distribución, por lo que debe ponerse a la vanguardia. Teniendo en cuenta esto dentro de los resultados se propuso un plan de negocio el cual tiene como objetivo expandir sus ventas a través del e-commerce y crear para la licorera una ventaja competitiva. Finalmente, se llegó a la conclusión que existe la necesidad de que la licorera prepare y capacite en lo digital a todos sus colaboradores y transmitir la necesidad y los beneficios de orientarse al mercado digital como fuente sólida de generación de una oportunidad de penetración del mercado y crecimiento empresarial

Capítulo 1

Generalidades de la Empresa

1.1 Información General de la empresa

La empresa Genobeba licores está ubicada en la ciudad de Bucaramanga, la información general y detallada de la empresa se registra en la Tabla 1.

Tabla 1. Información General de la Empresa

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	
Nombre de la empresa	Licorera Genobeba
NIT	91255940-4 Bucaramanga
Representante Legal	Fabio Cartagena
Dirección Sede Principal	Carrera 33 # 56-18 Barrio Conucos
Teléfono Sede Principal	(7) 6433050

Fuente: Licorera Genobeba, 2021

La empresa cuenta con una sede principal y es la que se encuentra ubicada en el barrio Conucos, además cuenta con (2) sucursales encargadas de la prestación de servicios en otras zonas de la ciudad.

Tabla 2. Dirección y Teléfono Sedes Licorera Genobeba

Sede	Dirección	Teléfono
Principal	Carrera 33 # 56-18 Barrio Conucos	(7) 6433050
Beba Genobeba	Calle 48 # 35a-21	(7) 6430343
Genobeba Kistory	Centro Comercial Acrópolis local- 137	(7) 6418196

Fuente: Licorera Genobeba, 2021

1.2 Objeto social - Actividad Económica

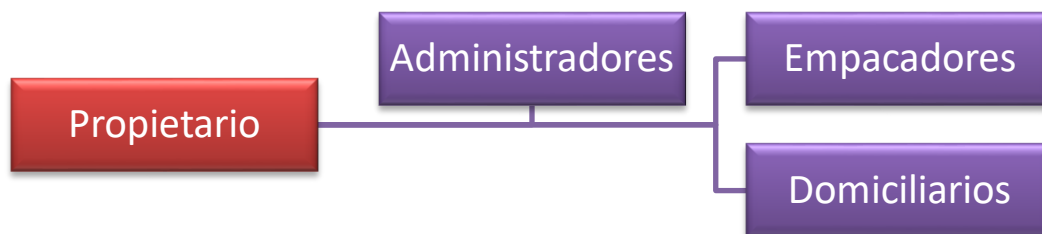
La empresa Licorera Genobeba tiene por objeto social la distribución y venta de licores en la ciudad de Bucaramanga, cuya actividad económica principal es el Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco, en establecimientos especializados; según la Clasificación

Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIU) pertenece al código 4724 y pertenece al sector Comercial.

1.3 Estructura Organizacional

En la actualidad la empresa Licorera Genobeba no cuenta con una estructura organizacional muy detallada, solo está conformada por el propietario, un administrador por cada sede y finalmente, los empacadores y domiciliarios (Ver **Error! Reference source not found.**)

Figura 1. Organigrama Licorera Genobeba



Fuente: Licorera Genobeba, 2021

1.4 Reseña Histórica

Para el año 2007 el señor Fabio Cartagena viendo las oportunidades del mercado y con el propósito de marcar la diferencia en la comercialización de licores, constituyó la Licorera Genobeba en la ciudad de Bucaramanga. En sus inicios contaba solo con la que es hoy su sede principal ubicada en el barrio conucos, sin embargo, a través de estos 14 años el negocio se ha venido expandiendo y ya con más conocimiento del negocio y el mercado se han abierto dos puntos de ventas en lugares estratégicos de la ciudad (Genobeba, 2021).

Licorera Genobeba ha logrado un posicionamiento a nivel metropolitano, siempre caracterizando siempre por el buen servicio, productos de calidad y los precios competitivos, es una empresa recordada y referenciada por cada uno de sus clientes, lo cual siempre ha sido el propósito principal desde su constitución.

Capítulo 2

Delimitación del Problema

En la actualidad en Bucaramanga y su área metropolitana existen alrededor de 394 licoreras constituidas, de las cuales solo en lo que va corrido de año 2021 han sido creadas 19 empresas. En los últimos 2 años (2019-2020) en promedio se han matriculado 150 licoreras por año, lo que representa para la empresa Licorera Genobeba una gran preocupación por la alta competencia, y a eso sumado las empresas que actualmente no se encuentran legalmente constituidas y los diferentes establecimientos que también desarrollan actividades relacionadas.

La Licorera Genobeba, en la ciudad de Bucaramanga es una empresa que ofrece un buen portafolio de productos y servicios, su clientela muestra fidelidad, y representa marcas de productos muy reconocidos, su alto nivel de servicios y asesoría, así como su nivel de confiabilidad y garantía son algunas de sus virtudes, sin embargo, la competencia es bastante amplia y agresiva, y en algunos casos manejan márgenes de utilidad muy mínimos, lo cual genera competencia desleal dentro del mercado. Otro de los factores que afectaron el comercio y que más allá de ser visto como una problemática, se abordó como una oportunidad para la empresa fue el aislamiento obligatorio decretado por el gobierno nacional entre marzo y septiembre del año 2020.

A raíz del confinamiento y los decretos de ley seca establecidos en muchas ocasiones en estos últimos meses, el sector licorero, fue sin duda uno de los más afectados, llegando a reducirse la producción y venta de las licoreras a nivel nacional en un 60% y según la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (Acil), esto no representa un buen panorama para los departamentos pues la venta de licor, dependiendo de la región, constituye entre 30% y 50% de los ingresos (González, 2020).

En contraste, según las autoridades bumanguesas, la cuarentena disparó las ventas de licores en la ciudad y aunque aseguran no tener cifras concretas, estiman que en seis de cada diez pedidos de domiciliarios está incluido algún tipo de licor (Vanguardia, 2020), por lo que para la empresa Genobeba, las ventas a domicilio representaron un buen porcentaje de ingresos y como efecto de toda esta situación, se generó la inquietud de incursionar de lleno en los mercados e-commerce, con el fin de actualizar su modalidad de venta y cubrir esas cuotas de mercado que se dan a través de los medios digitales.

Para la empresa, es de gran importancia implementar un proceso de cambio e innovación en sus propuestas comerciales que se identifiquen con el momento en que se encuentra la región y el país, en la actualidad las alternativas de comercialización han cambiado radicalmente y un plan de marketing acondicionado a factores de oportunidades dentro del mercado, permitirá utilizar nuevos canales de comercialización, distribución y prestación de servicios personalizados y de calidad, es por ello que la utilización de nuevas tecnologías de comunicación digitales, de internet y la aplicación de un marketing estratégico promoverá una ventaja competitiva dentro de la industria.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la pregunta de investigación: ¿Cómo con la Implementación de un plan estratégico de Marketing y la generación de un plan de negocio de comercio electrónico, la empresa Licorera Genobeba puede crear una ventaja competitiva dentro del mercado actual?

Capítulo 3

Antecedentes

1.5 Antecedentes Internacionales

A nivel internacional en los últimos años se han llevado a cabo diversas investigaciones directamente relacionadas con el objeto de la investigación, a continuación, en la Tabla 3 se citan datos bibliográficos correspondientes a los temas involucrados, título, resumen, objeto de cada investigación, y finalmente los resultados y/o principales conclusiones.

Tabla 3. *Antecedentes Internacionales*

Título	Resumen	Objetivo	Conclusiones
Plan Estratégico de Marketing Online para el Centro de Belleza Enith Lemos en la Ciudad de Guayaquil (Mejía & Villamar, 2017)	Creación de un plan estratégico de marketing en el centro de belleza Enith Lemos para mejorar la publicidad y promoción de los servicios a través de las redes sociales.	Elaborar un plan estratégico de marketing para fortalecer el manejo de redes sociales en el Centro de Belleza Enith Lemos en la Ciudad de Guayaquil.	Se realizó la propuesta del Plan estratégico de marketing online para fortalecer el manejo de redes sociales y poder ofrecer un mejor servicio y una eficaz comunicación, y en el cual se presenta toda la información relacionada a las estrategias que requiere la empresa Enith Lemos;
El Marketing Estratégico en el proceso de Ventas de la empresa de licores CESAR LAC Cia. Ltda. (Núñez Torres, 2017)	Implementar estrategias de marketing que ayude a reportar grandes ingresos económicos gracias al incremento de las ventas y la mejora de la	Diseñar el plan de marketing estratégico para el proceso de ventas de la empresa de licores César Lac Cía. Ltda.	Mediante la elaboración de estrategias de marketing basados en la capacitación del personal de ventas, al igual que la creación de una publicidad y

	participación en el mercado, así también para el crecimiento de la marca.		promoción más atractiva permite que la empresa pueda aprovechar las oportunidades de mercado y de tal forma expandirse a nivel local y mejor aún a nivel nacional.
Implementación de un Modelo Estratégico y su Influencia en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. – TRUJILLO (Loloy & Rodriguez, 2018)	A través de un análisis situacional de procedió a la implementación de un modelo estratégico y la evaluación de este dentro de la empresa	Determinar la influencia de la implementación del Modelo Estratégico en la Gestión de Ventas de la Licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo en el año 2018.	El aumento de efectividad de los colaboradores del área de ventas, que se refleja en los indicadores de eficacia y eficiencia, los cuales aumentaron en 15.48% respectivamente. Además, el nivel de satisfacción de los clientes creció al 41.97% y el nivel de satisfacción del personal de ventas ascendió al 300% debido a las estrategias aplicadas, siendo una de ellas la capacitación realizada por el equipo de investigadoras.

Fuente: Elaboración Propia

1.6 Antecedentes Nacionales

En el ámbito nacional de igual manera se tomaron 3 investigaciones realizadas en la última década y las cuales refirieren antecedentes propios y aplicables al tema de estudio de esta investigación. En la Tabla 4 se expone una síntesis conceptual de las investigaciones y trabajos realizados previamente.

Tabla 4. *Antecedentes Nacionales*

Titulo	Resumen	Objetivo	Conclusiones
<p>Formulación de un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa “Freskaromas” (Marulanda & Velasquez, 2010)</p>	<p>Investigación para la realizar un plan estratégico de marketing para la empresa FreskAromas, a través de un análisis de la situacional, a mediante el cual se realizó un diagnóstico de su estructura organizacional, se identificaron las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades y se analizó a partir de allí la mezcla de marketing aplicables.</p>	<p>Formular un plan estratégico de Marketing para la empresa FreskAromas, con el propósito de aumentar la participación de su producto Jabón líquido para manos en el mercado de artículos de aseo de la ciudad de Pereira, por medio de un análisis de las variables, producto, precio, plaza y promoción.</p>	<p>Se construyó el plan estratégico de marketing estableciendo las acciones tácticas necesarias para llevar a cabo cada actividad, así mismo se planteó el presupuesto, cronograma y métodos de control, herramientas que orientaran a la organización en la correcta realización de este plan.</p>
<p>Diseño de un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Diego Panesso Catering (Villa, 2012)</p>	<p>Cosiste en el diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa de servicio de catering “Diego Panesso Catering”, el cual le permita conocer de manera más concisa la estimación de la demanda potencial para definir el segmento de mercado más representativo para el negocio y así poder seleccionar el más conveniente para la empresa, además de la identificación nuevos mercados potenciales.</p>	<p>Diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering especializada en la solución integral de alimentos y bebidas de alta cocina durante el segundo semestre de 2012.</p>	<p>La empresa desarrollaba algunas actividades de mercadeo en forma empírica, obteniendo buenos resultados, los objetivos, estrategias y tácticas de mercadeo propuestas de acuerdo a la teoría del marketing le darán a la empresa fundamentación teórica básica así como la organización y la capacidad de retroalimentarse para irse ajustando a los requerimientos de los clientes</p>
<p>Plan Estratégico de Marketing para la Tienda de Café Valenzuela Ubicada</p>	<p>Diseño de un Plan de Marketing para la empresa de Café Valenzuela, con el</p>	<p>Diseñar un plan de marketing como herramienta para aumentar la</p>	<p>El proyecto plantea estrategias de producto, precio, distribución,</p>

<p>en Pitalito Huila (Salazar, 2020)</p>	<p>objetivo de posicionar la marca mediante la identificación de mercados potenciales y seleccionar los más favorables para el crecimiento de la empresa.</p>	<p>competitividad de la empresa de café Valenzuela en la ciudad de Pitalito (Huila). Objetivos</p>	<p>promoción y presenta el plan de seguimiento para el alcance de los objetivos, para esto último se tienen en cuenta el control preventivo, concurrente, de retroalimentación y la elaboración del cronograma de actividades.</p>
--	---	--	--

Capítulo 4

Justificación

La creación del Plan Estratégico de Marketing para la empresa Licorera Genobeba hará que la marca pueda mejorar su posicionamiento en Bucaramanga y su área Metropolitana en el mercado de la comercialización de licores; mediante la explotación de las nuevas tecnologías y las oportunidades que brinda el entorno.

Los efectos causados por la pandemia en el año inmediatamente anterior, afectó a nivel departamental al sector licorero, pues la producción y venta de este producto se redujo en un 60% (González, 2020), pero en contraste en la ciudad de Bucaramanga, los pedidos domiciliarios aumentaron la solicitud del licor, viéndose esto reflejado en la empresa Genobeba en el aumento de sus ventas entre los meses de marzo 2020 y julio 2020 en un 34% aproximadamente, con ventas mensuales de hasta 200 millones de pesos, la mayoría a través de ventas por medios telefónicos y WhatsApp; a partir de la flexibilización de las medidas de confinamiento y aislamiento, las ventas han vuelto a disminuir en un 25% , como consecuencia de la apertura de más competencia.

Adicionalmente se identifica que el cliente tiene una tendencia al consumo a través de medios digitales, según cifras arrojadas por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2020) “hubo una preferencia por parte de los consumidores por encima de otras categorías, pues presentó un crecimiento de más del 600% en términos de la participación en el mercado de comercio electrónico” (PORTAFOLIO, 2020). Esto genera una confianza en el establecimiento e implementación de estrategias enfocadas a abarcar estos mercados.

En este momento, los horarios de atención están dependiendo de los lineamientos gubernamentales que fluctúan en la ciudad según las estadísticas y cifras relativas a los contagios

de Covid, por lo que la licorera Genobeba sigue apuntándole a la implementación de sus ventas domiciliarias y requiere aumentar su mercado a través de las redes virtuales. En la sede principal se trabajan horarios de lunes a miércoles de 1:00 pm a 4:00 am; jueves de 1:00 pm a 5:00 am; viernes y sábado De 11:00 am a 6:00 am y los domingos de 10:00 am a 4:00 am. En cuanto a las demás sedes se labora de lunes a domingo de 4:00 pm a 1:00 am

La Licorera Genobeba cuenta con 12 funcionarios entre administradores, empacadores y domiciliarios de todas sus sedes, que conocen a cabalidad el mercado, sus clientes y las alternativas que el entorno le ofrece para innovar y crear oportunidades competitivas, así como su gran servicio al cliente y excelente calidad en productos; pero su experiencia en el área de mercadotecnia es mínima, por lo que la implementación de este proyecto creará las bases que la empresa necesita en esta área, mediante el apoyo en la formulación y posterior implementación del plan de marketing, además que se fortalecerían sus ventas y aumentaría su cuota de mercado al implementar un buen plan de negocios e-commerce, pues la cultura consumista ha evolucionado más rápidamente en estos últimos periodos, en cuanto a la realización de compras y transacciones virtuales.

La implementación de este proyecto permite a las autoras en su rol académico no solo la aplicación de lo aprendido través de su recorrido de formación profesional sino también la implementación de estrategias en busca generar nuevas prácticas y crear una cultura organizacional que este a la vanguardia del avance y desarrollo tecnológico que cada vez es más amplio y exige una inversión constante no solo en términos económicos sino de capacitación y de actualización continua de herramientas y tendencias digitales dentro de la empresa licorera Genobeba, esto con el fin de que mejoren notablemente los índices de crecimiento a través de ventajas competitivas buscando en gran medida la mejora en términos económicos de la empresa.

Capítulo 5

Objetivos

1.7 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa Licorera Genobeba en la ciudad de Bucaramanga y cree para ella una ventaja competitiva.

Diseñara un plan de negocios aplicando la metodología CANVAS que le permita incursionar en e-commerce a la empresa Licorera Genobeba en la ciudad de Bucaramanga

1.8 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional de la Licorera Genobeba, con el fin de recopilar toda la información necesaria de la empresa, el sector y el contexto del mercado, identificando oportunidades, amenazas debilidades y fortalezas de la empresa.
- Definir los objetivos y estrategias de marketing para la Licorera Genobeba, que estén centrados en los resultados del análisis situacional y que se identifiquen con las necesidades encontradas.
- Establecer las tácticas o acciones de marketing con los cuales se concretarán y alcanzarán los objetivos y las estrategias definidas
- Desarrollar el plan de negocios para la empresa Genobeba mediante la herramienta Canvas lo cual le permita a la empresa expandir sus ventas a través del e-commerce y cree para ella una ventaja competitiva.
- Diseñar el presupuesto a asignar y las herramientas que se utilizarán en el plan de seguimiento para las estrategias de marketing propuestas en el plan de marketing y el plan de negocio e-commerce de la Licorera Genobeba.

Capítulo 6

Marco Teórico

1.9 Planeación Estratégica

Según (Chiavenato, 2017) a través de la planeación estratégica y de acuerdo con los resultados obtenidos por las empresas que implementan la planeación estratégica, con esta se obtienen resultados muy positivos y para ello, se requiere realizar un análisis del entorno, y con base en esta información, redefinir la estructura organizacional y procesos internos de las empresas, con el fin de conseguir resultados favorables.

Entre los principales beneficios de la planeación estratégica, se encuentran:

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo. (Chiavenato, 2017, pág. 49)

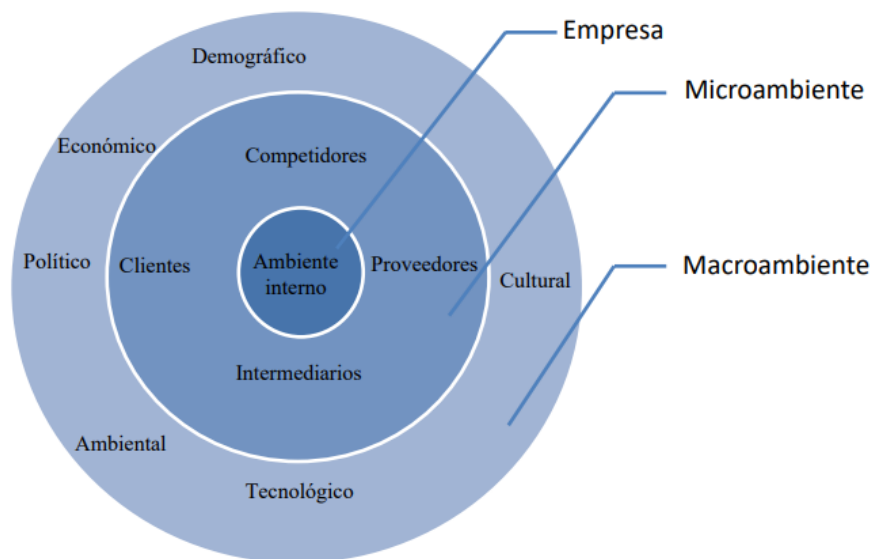
1.10 Plan de Marketing

Según la definición de (Kotler, 2012), el plan estratégico es “un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso.” (

1.10.1 Entorno del Marketing

En este entorno hacen parte todos los factores que influyen positiva o negativamente en las empresas de una manera directa o indirecta.

Figura 2. Entorno del Marketing



Fuente: Tomado de (Salazar, 2020); Plan Estratégico de Marketing para la Tienda de Café Valenzuela Ubicada en Pitalito Huila (p. 28).

1.10.1.1 Análisis Interno

Consiste en la identificación de las fortalezas y debilidades de una organización. El análisis interno brinda a la gerencia la información necesaria para la elección del modelo y las estrategias de marketing que permitirán lograr una ventaja competitiva sostenida frente a los competidores (Jones, 2011)

1.10.1.2 Análisis Externo

Consiste en entender y conocer las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa en la industria en la que se maneja y con este conocimiento poder identificar las estrategias que le permitan superar la competencia. Las oportunidades surgen cuando una empresa aprovecha las

condiciones de su entorno para formular e implementar estrategias que la ayudan a volverse más rentable. (Jones, 2011)

1.10.2 Pasos Para la Aplicación del Concepto de Marketing

Se hace imposible que una empresa crezca o se fortalezca y se posicione en la industria donde se mueve si no fija toda la atención en los en los cambios acelerados del mercado y los consumidores. Para ello se sugiere la aplicación de los siguientes pasos (Villa, 2012):

Figura 3. Pasos para la aplicación del concepto de marketing



Fuente: Tomado de (Villa, 2012); DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DIEGO PANESSO CATERING (p. 28)

1.10.2.1 Investigación de Mercados

Esta investigación involucra a todas las partes interesadas (Consumidor, cliente, proveedor y comercializador) por medio de la información, la cual es de utilidad para la identificación y definición de las oportunidades y debilidades del marketing utilizado por la empresa, en otras palabras, para generar, refinar y evaluar las actividades de marketing con el fin de vigilar el

comportamiento del mercado, en cuanto a las ventas y el servicio posventa de la misma (Vargas, 2017).

Para Kotler (1996) y citado en (Vargas, 2017): “La investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de la información relevante para la toma de decisiones en las estrategias de marketing de las organizaciones”.(p.10)

1.10.2.2 Estrategia Competitiva

Una estrategia competitiva es un grupo de acciones ofensivas y/o defensivas que se desarrollan con el fin de lograr un posicionamiento ventajoso frente a los competidores. El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo y proporcione una mayor rentabilidad.

Michael Porter establece tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: i) liderazgo en costos: capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto, ii) liderazgo en diferenciación: generar un producto o servicio exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más, y iii) segmentación de mercado: satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo (Herrero, 2018).

1.10.2.3 Segmentación de Mercado

De acuerdo con la American Marketing Association (2006), la segmentación de mercados es el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares.

Para Kotler (1984) la segmentación de mercados es el acto de dividir un mercado en grupos bien definidos de grupos de clientes que pueden necesitar productos o mezclas de mercadotecnia específicos.

1.10.2.4 Mezcla de Mercado

La mezcla de mercadeo consiste, en combinar correctamente los instrumentos destinados a estimular la demanda del producto o servicio, de una parte y, de la otra, los instrumentos encaminados a satisfacer con prontitud la demanda de los mismos. Está fundamentada en cuatro pilares básicos de cualquier estrategia de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Salazar, 2020).

Figura 4. Elementos de las estrategias de la Mezcla de Mercado

LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO	Comprende todas las decisiones sobre bienes y servicios. Estas decisiones se construyen a partir de producto, la marca, el empaque, la calidad, la garantía, el ciclo de vida y el desarrollo de un nuevo producto.
LA POLÍTICA DE PRECIOS	Es una serie de métodos de fijación de precios competitivos y justificables para los productos que ofrecen las empresas.
LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	Son las actividades relacionadas con la distribución física de bienes y la selección de canales de comercialización adecuados que determina una empresa para establecer contacto directo o indirecto con su mercado meta.
LA ESTRATEGIA PROMOCIONAL	La forma de comunicación con los clientes se compone de elementos como: las ventas personales, las relaciones públicas, la publicidad, el marketing directo y la promoción de ventas. Su objetivo es determinar el tipo de comunicación más conveniente para persuadir la compra de clientes y consumidores.

Fuente: Tomado de (Salazar, 2020); Plan Estratégico de Marketing para la Tienda de Café Valenzuela Ubicada en Pitalito Huila (p. 29).

1.11 Plan de negocio

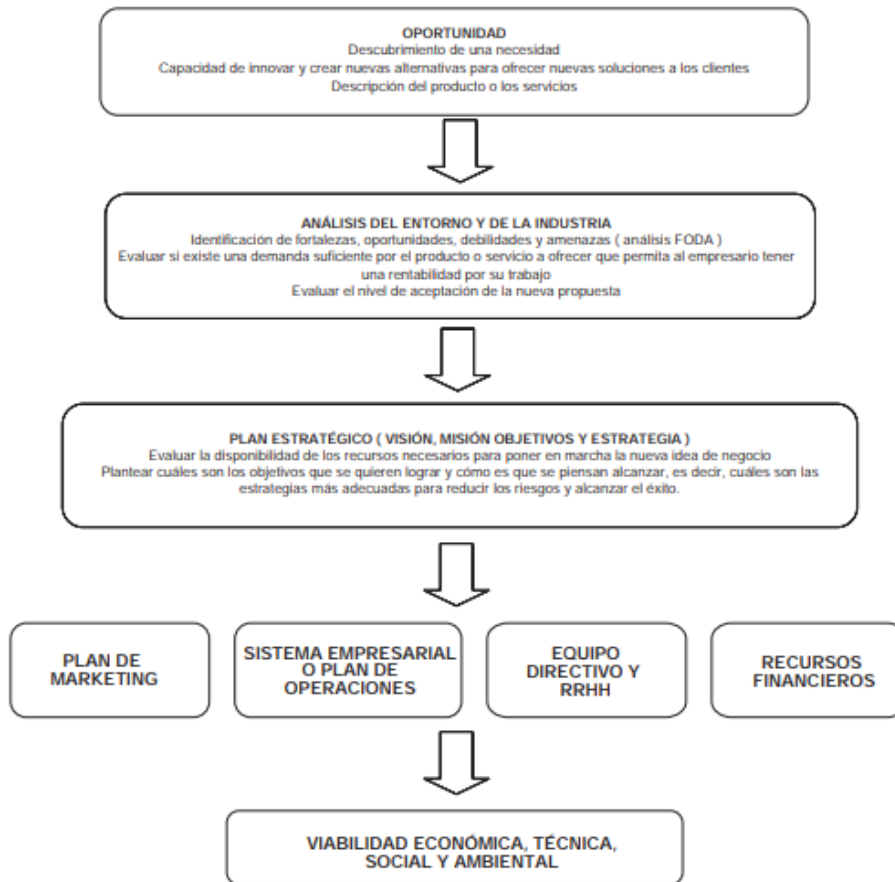
Un plan de negocios no es más que la planeación de una empresa en su conjunto, incorporando o teniendo en cuenta cada una de sus áreas principales (Financiera, Administrativa, Mercadeo etc.) y la interacción de estas entre sí. El plan de negocio es una herramienta esencial

para visualizar como deben operar las diferentes áreas de la empresa de una manera sinérgica y en conjunto para alcanzar los objetivos y estrategias propuestas, de una manera lo mayor eficiente posible (Viniegra, 2007)

En su libro Plan estratégico de negocios González L. (2016) citado en Chafla, (2019) manifiesta que: “Un plan de negocios es un documento que se muestra de manera convincente que su negocio puede vender lo suficiente de un producto o servicio, como para ser lo bastante rentable y atractivo para posibles inversionistas” (p. 8)

Si se habla de un plan de negocios, en el fondo, se trata de tres conceptos básicos: los fines, los medios y los recursos. Con estos tres elementos cada plan se define. Al final es donde se quiere ir, es el ser de lo que se quiere abordar (Chafla, 2019).

Figura 5. Esquema de un Plan de Negocio



Fuente: Tomado de “Plan de Negocio”, Weinberger, (2009)

1.11.1 Para que Sirve un Plan de Negocio

Un plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene dos funciones principales: una se puede llamar administración o función interna, y la otra se puede llamar función financiera o externa.

Desde una perspectiva interna, este plan de negocios se puede utilizar para (Weinberger, 2009):

- Conocer más sobre el entorno en el que se ubican las actividades de la empresa.
- Identificar oportunidades y amenazas en el entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Sea consciente de los cambios que puedan representar una amenaza para la empresa y, por lo tanto, prevea situaciones inesperadas que puedan reducir la probabilidad de éxito de la empresa.
- Organizar públicamente los recursos de la empresa de acuerdo con los objetivos y la visión del emprendedor.
- Atraer a las personas que necesita el equipo empresarial y el equipo ejecutivo
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Identificar la empresa y las variables clave que deben controlarse permanentemente, como los puntos clave del proceso. Evaluar varias opciones y realizar análisis de sensibilidad basados en los factores más cambiantes (como la demanda, tipos de cambio, precios de insumos de alto valor, etc.).
- Desarrollar planes estratégicos y planes de acción a corto plazo para la empresa.
- Para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, intenta asignar responsabilidades y coordinar soluciones a los problemas que puedan surgir.

- Utilizar información oportuna, confiable y veraz para tomar decisiones, no solo basadas en la intuición, reduciendo así los riesgos comerciales.
- Contar con un presupuesto total y un presupuesto de área funcional, que permita evaluar el desarrollo de la empresa desde un punto de vista económico y pronosticar las necesidades de capital.

Por otro lado, la función financiera o externa del plan de negocios tiene como objetivo:

- Buscar y obtener recursos del proyecto, especialmente recursos financieros.
- Informar a los posibles inversores, ya sean instituciones de crédito o cualquier otra persona física o jurídica, que deben comprender la rentabilidad esperada y el período de recuperación de la inversión.
- Encontrar proveedores y clientes, establezca relaciones confiables a largo plazo con ellos y asuma compromisos entre las partes interesadas.
- Venda la idea a socios potenciales, como accionistas, proveedores, clientes y la sociedad en su conjunto.
- En general, la esencia del plan de negocios es comunicarse con todas las partes interesadas (grupos de interés):
- Con productos o servicios de alta calidad, muchos clientes están dispuestos a comprar.

1.11.2 Plan de Negocio para una Empresa Establecida

El plan de negocios para una empresa ya establecida debe evaluar de forma independiente la nueva unidad comercial y también debe asignar los costos fijos de todo el negocio entre todas las áreas de la empresa, incluida la nueva unidad de negocio. El plan de negocios debe mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa, y también puede demostrar las capacidades de gestión de

la misma. en la Figura 6 se muestra la estructura tradicional de lo que debe contener un plan de negocio (Weinberger, 2009).

Figura 6. Estructura Tradicional del Plan de Negocios

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)
Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Historia de la empresa • Análisis de la industria • Productos y servicios ofrecidos • Estados financieros • Equipo gerencial
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.
Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Estrategias de crecimiento y expansión • Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas
Análisis de la infraestructura
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa
Modelo financiero
Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones
Anexos

Fuente: Tomado de “Plan de Negocio”, Weinberger, (2009)

1.12 Metodología Canvas

Es un esquema que recopila modelos de negocios en solo 9 módulos de contenido capturados en el lienzo de manera estructurada, visual y resumida. El modelo de negocio del lienzo fue desarrollado por el teórico austriaco Alexander Osterwalder y se refleja en el libro "Business Model Generation" (Business Model Generation, 2010) en coautoría con Yves Pigneur, Bélgica (Junta de Extremadura, 2017).

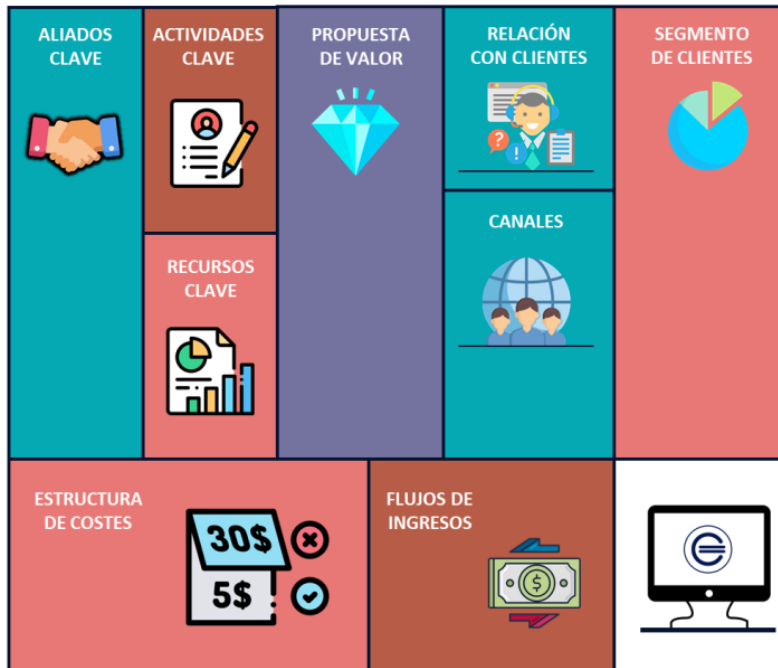
1.12.1.1 Fases de la metodología Canvas

A continuación, se describe cada uno de los 9 módulos que constituyen el lienzo.

- **Segmento de clientes:** es la descripción del tipo de clientes a los que se dirige la oferta, se clasifican las diferentes necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad.
- **Propuesta de valor:** se presenta lo que se quiere ofertar, sea un producto o servicio, resaltando los principales atributos de cada uno de ellos, pueden existir una o varias propuestas de valor que pueden estar también dirigidas a un segmento en particular o a varios.
- **Canales de distribución y comunicación:** los canales de distribución dan a conocer el medio por el cual se accede a los clientes, para comunicación y ofrecer la propuesta de valor.
- **Tipo de relaciones con los clientes:** se definen que tácticas se utilizarán para relacionarse con cada uno de los segmentos identificados, relaciones personalizadas, relaciones personales masivas, relaciones virtuales entre otros.
- **Fuentes de ingreso:** son las fuentes por las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece, se incluye sistemas de pago como transacciones, suscripciones, licenciamiento etc.
- **Recursos claves:** son los recursos que el negocio necesita para su funcionamiento y pueden ser intelectuales, humanos, financieros y físicos. Pueden ser propios o arrendados.
- **Actividades claves:** son las actividades que se llevan a cabo con los recursos claves para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y aliados.
- **Red de aliados:** la red de aliados la conforman los proveedores claves con los que se establecen relaciones para el desarrollo exitoso de la propuesta de valor, es importante apoyarse con recursos y actividades de terceros con los que se puede ayudar a construir la oferta.

- **Estructura de costos:** la estructura de costos está relacionada con los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente son los recursos, las actividades y la red de aliados.

Figura 7. Lienzo Metodología Canva.



Tomado de Definiciones, Modelo Canva, (Carazo, 2019). Economipedia

1.12.1.2 Importancia de la metodología Canvas

La importancia de implementar la metodología Canva es que proporciona un reconocimiento del entorno en el que el negocio debería trabajar y desde allí, iniciar la toma de decisiones con respecto a estos resultados. Esto garantiza mejores resultados antes del lanzamiento para el producto o mercado final (Junta de Extremadura, 2017).

1.12.1.3 Beneficios del uso del modelo canvas

- a) *Mejora la comprensión:* Usa herramientas visuales. Esta metodología fomenta el pensamiento creativo de los colaboradores que crean el lienzo (Sevilla, 2012)
- b) *Amplios puntos de enfoque:* En este modelo se mantiene una constante visión del modelo de negocio desde diferentes perspectivas: comercial, mercado, canales de distribución, etc.
- c) *Análisis estratégico:* En solo una hoja se pueden visionar todos los elementos del lienzo. Una forma sencilla para sacar el mayor partido a esta herramienta.

1.13 Análisis del Entorno

El análisis del entorno le proporciona a las empresas el establecimiento de un plan de marketing acertado, ya que a través de este puede segmentar su mercado y seleccionar de una manera correcta a su mercado objetivo y establecer un posicionamiento adecuado de acuerdo con su situación particular dentro de su contexto. De igual manera permite planear e implementar una mezcla de marketing, donde se puede identificar el tipo de producto específico que necesitan los clientes y el mercado (Quiroa, 2019). Se divide en dos, el análisis interno y externo.

Figura 8. Análisis del Entorno



Fuente: Tomada de “Análisis del entorno (marketing)”, (Quiroa, 2019)

1.13.1 Análisis Externo

El análisis externo se concentra más en el conocimiento de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno externo que rodea a la empresa (Quiroa, 2019). Se compone por cuatro entornos, estos son: Político, económico, social y tecnológico y comprende el análisis de las Oportunidades y amenazas (Echeverr, 2008).

1.13.1.1 Oportunidades del mercado

Situaciones que pueden favorecer rentablemente a la empresa, originadas por comportamiento del cliente o por cambios en los entornos.

1.13.1.2 Amenazas del mercado

Situaciones desfavorables para la empresa que se presentan en los entornos o por la conducta de los clientes y que pueden llegar a ser generadas por error en las prácticas de marketing al interior de la empresa, el objetivo de su identificación es convertirlas en oportunidades.

1.13.2 Microambiente

Dentro se encuentran los elementos que influyen directamente en la empresa y que en determinadas situaciones pueden interferir en la capacidad para atender el mercado objetivo (Echeverr, 2008). Dentro se debe hacer un análisis de los clientes, de los colaboradores y de los competidores.

1.13.3 Ambiente Interno

Se basa fundamentalmente en el conocimiento de la empresa. Abarca el análisis de las fortalezas y debilidades, se debe determinar la capacidad de aprovechar de las oportunidades atractivas que le presente el entorno externo (Echeverr, 2008).

1.13.3.1 Fortalezas de la empresa

Son todas las características y aspectos internos que resaltan dentro de la empresa, que la hacen superior frente a la competencia.

1.13.3.2 Debilidades de la empresa

Igual que las fortalezas, las debilidades son internas y reflejan los rasgos que la hacen inferior con respecto a la competencia, estos pueden ser factores controlables.

1.13.3.3 Misión de la Empresa

En esta se especifica la razón específica y fundamental por la cual existe la empresa. La misión es lo que nos permite argumentar la actividad que la empresa realiza en un momento determinado (Quiroa, 2019).

1.13.3.4 Orientación de Mercado

Es la filosofía que se sigue para que todos los departamentos de la empresa se muevan en la misma dirección, pero se pone énfasis en el departamento de marketing (Quiroa, 2019).

1.13.3.5 Entrega de Valor

Representa el conjunto de beneficios que ofrece al consumidor para satisfacer su necesidad a cambio de que pague un precio y decida comprar los productos que se venden en el mercado (Quiroa, 2019).

Figura 9. Esquema de Modelo de Análisis Interno-Externo



Fuente: Tomada de “Análisis del entorno (marketing)”, Quiroa, (2019)

1.14 Marco Legal y Normativo

Ley 590 de 2000: Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Ley 2010 de 2019: por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la Ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones

Capítulo 7

Diseño Metodológico

1.15 Tipo de Investigación

El proyecto realizado es de tipo analítico-descriptivo, teniendo en cuenta que con la investigación se busca conocer la situación empresarial de la Licorera Genobeba, y además se establecerán los factores que hacen parte de esta problemática, con ello se buscaran posibles soluciones a través del diseño de un plan estratégico de marketing y un plan de negocio e-commerce.

1.16 Alcance

Analizar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo empresarial de la Licorera Genobeba, definir los objetivos y estrategias acordes al enfoque de mercadeo y plan de negocio e-commerce, con el fin lograr alcanzar las metas empresariales.

Los planes a diseñar serán para el periodo 2021-2023 y a ser aplicados en las 3 sedes de la empresa: La sede principal ubicada en Carrera 33 # 56-18 Barrio Conucos, la sede Beba Genobeba de la Calle 48 # 35a-21 y la sede Genobeba Kistory del Centro Comercial Acrópolis local- 137.

1.17 Diseño

Este proyecto se relaciona a una investigación de tipo transversal, obtenido la información de tipo cuantitativo ya que se busca la recolección de los datos para probar hipótesis, basados en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento que es requerida para el enfoque que se plasmará en dicho proyecto (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014)

1.18 Área de estudio

El área de estudio de dicho proyecto se realizará en las tres sedes de la Licorera Genobeba en Bucaramanga, Santander.

1.19 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por los departamentos que conforman la estructura organizacional de la Licorera Genobeba y el mercado (clientes actuales y potenciales) de la empresa. Para poder determinar la población para el desarrollo de esta investigación se tomará como fuente la proyección de población mayor de edad del área metropolitana de Bucaramanga, que, según fuentes del DANE, está en 898.119 Personas (DANE, 2021), pues al consultar la información que tiene la empresa no cuenta con una base de datos de clientes cautivos, por lo cual la investigación deberá aplicarse generalizadamente.

1.20 Instrumentos

Para la recolección de toda la información relevante, como fuente principal se realizarán entrevistas al propietario y sus colaboradores, por lo tanto, se requerirán cuestionarios previamente elaborados y pensados de conformidad con lo requerido.

Igualmente se implementará una encuesta, la cual será el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, luego de recoger la información de una manera sistemática, conforme a un diseño previamente especificado que asegure la severidad de la información a obtener (Buendía L, C., & Hernández, 1998). De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los consumidores y clientes potenciales para la Licorera Genobeba.

1.21 Hipótesis

Teniendo en cuenta los objetivos planteados y el marco teórico desarrollado, se plantean las siguientes hipótesis:

- H₁: El factor Clave de éxito en el plan de marketing para la Licorera Genobeba será la entrega del valor agregado esperado por los clientes.
- H₂: El uso de tecnologías de auge, para inclusión a nuevos canales de comercialización y distribución, como el e-commerce aumentará el porcentaje de ventas de la empresa

Capítulo 8

Resultados

1.22 Plan Estratégico de Marketing

1.22.1 *Análisis Situacional Externo*

1.22.1.1 Análisis del Sector. En Colombia, las operaciones del mercado del licor se basan en el contexto de un monopolio rentístico, que tiene como finalidad el de obtener recursos necesarios para la financiación de los servicios educativos y de salud en los departamentos del país.

El marco regulatorio existente brinda facultades departamentales y les da total autonomía para decidir si ejercen el monopolio para la producción y la introducción de licores destilados o no. El Artículo 24 de la Ley 1816, 2016, la cual encomienda a la superintendencia de la industria y el comercio (SIC), la función de supervisar el mercado colombiano de licores para así poder determinar la existencia de posibles prácticas competitivas restrictivas y garantizar que los precios del mercado se adapten las leyes que regulen el mercado (SIC, 2020).

El mercado de licores en Colombia se define por el alto consumo de cerveza, ya que esto tiene una participación del 96%, mientras que las otras bebidas alcohólicas suman solo el 4% restante. En los últimos años, la participación de licores ha aumentado para la desventaja de la cerveza, sin embargo, la mayor parte del alcohol equivalente consumido en Colombia es la cerveza. Como segunda medida, Colombia históricamente se ha destacado a través de la producción de licores destilados como aguardiente y ron, así como la presencia de compañías de cervecería muy bien posicionadas. Esto ha brindado preferencias de consumo muy marcadas en las regiones del país. Por ejemplo, el consumo de cerveza con respecto al consumo de licores en

la región Cundiboyacense es sobresaliente, mientras que Antioquia y el eje cafetero se caracterizan por un alto consumo de aguardiente y en la costa atlántica, la preferencia es por el consumo de whisky y ron (Zapata, Silva, & Molina, 2020).

1.22.1.2 Análisis del Entorno Externo

1.22.1.2.1 Entorno Político. La disminución de la liquidez empresarial, el aislamiento social, el desempleo, el cierre de establecimientos comerciales y la reducción de las oportunidades de empleo ahondadas por las consecuencias de la pandemia, han llevado al gobierno central a adoptar una serie de medidas que impulsan la recuperación económica.

Una de estas estrategias o medidas está enfocada al financiamiento y apoyo a los microempresarios a través de la extensión de líneas de crédito con el fin de promover la apertura económica y la posibilidad de que miles de pequeños empresarios obtengan crédito financiero para pagar sus gastos; el gobierno nacional, con la ayuda del Fondo nacional de Garantía, impulsó la emisión de créditos a bajo interés y la exención de cuotas para propietarios de pequeñas empresas (Sofiamest, 2020).

Otra estrategia está dirigida a una campaña denominada 'Compra lo nuestro' y al impulso del comercio electrónico como una defensa comercial activa (García, 2020).

Pero estas estrategias no han sido suficientes y el gobierno inició un año 2021, aún con más grandes desafíos, como la continuación del manejo de la pandemia, las problemáticas socioeconómicas de los más vulnerables, el aumento de los niveles de violencia, el control territorial de grupos armados ilegales, el manejo de las relaciones internacionales con los cambios de enfoques de políticas exteriores y los ajustes de las fuerzas políticas internas con miras a las elecciones 2022, entre otros (Solórzano, 2021), desafíos y situaciones que se agravaron a partir de

finales del mes de abril 2021, a raíz de la propuesta presidencial de una reforma tributaria, que el pueblo colombiano rechazó rotundamente, porque su contenido, más que contribuir a mejorar la situación económica de la ciudadanía en general, favorecía únicamente a los grandes monopolios y la clase alta del país (Papaleo, 2021). El entorno político colombiano enfrenta para esta época una de sus peores crisis, pues los individuos no han cesado de protestar, incluyendo en sus manifestaciones gubernamentales, el rechazo a las respuestas de violencia del gobierno mediante los ataques de la fuerza pública, el mal empleo y funcionamiento de las medidas sobre la pandemia, la reforma a la salud, las políticas militares y la falta de oportunidades para los jóvenes y la población en general, entre otros muchos factores que tienen en descontento a los colombianos (Marca Claro, 2021), que según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) alcanzaron en el 2020 un nivel de pobreza de 42.5% y otro 30% se encuentra en situación vulnerable (Papaleo, 2021).

En el mismo entorno de todo el panorama anterior, para el mes de Abril 2021, el Ministerio del comercio (MinComercio), iNNpulsa Colombia, El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y Credibanco, lanzaron la iniciativa denominada *ReactivaTech- Negocios Abiertos*, consistente en reunir diversas acciones para la reactivación de las empresas en Colombia, que se han visto afectadas durante la pandemia, especialmente para las Pymes, como medios de solución para la continuidad de los negocios actuales y la apertura de nuevos. Entre las acciones propuestas, están soluciones de formación, herramientas digitales y medios de financiación, que beneficiarían e impactarían a más de 100.000 empresas colombianas en sus procesos de reactivación (Valora Analitik, 2021).

1.22.1.2.2 Entorno Económico

1. Impuesto al consumo de Bebidas Alcohólicas: Para el año 2021 el impuesto al consumo de bebidas como la cerveza tuvo una disminución del 3% del valor por unidad de 300 centímetros cúbicos, descuento que aplica a los productos extranjeros gravados por el impuesto al consumo. Esto es considerado una oportunidad para el mercado ya que no habría una disminución en el consumo de estas bebidas (Semana, 2021)
2. Inflación: La variación anual para febrero del 2021 (1,56 %), fue significativamente inferior a la del mismo mes en 2020 (3,72 %). Para las bebidas alcohólicas esta variación se dio en un 0,31 % estableciéndose en unas de las cifras por debajo del promedio nacional lo que se considera como una oportunidad para el mercado de la comercialización de bebidas alcohólicas (lapatria, 2021).

1.22.1.2.3 Entorno Social. Según Migración Colombia la cifra de migrantes En Colombia

asciende a los 1,7 millones de venezolanos; y al menos 113.208 están en Santander de esta cifra sólo 79.405 están en viviendo en Bucaramanga y su área metropolitana.

El Fondo Monetario Internacional declaró que: "Los esfuerzos inquebrantables de Colombia para integrar a los inmigrantes venezolanos en la economía y la reciente aprobación de la Ley de Protección Provisional aumentarán el potencial de crecimiento de Colombia en el mediano plazo". Esta decisión de Colombia de apoyar la formalización es mejor porque evita que este capital humano fluya hacia la economía informal (Río, 2021).

Respecto al mercado contribuye como una oportunidad ya que, ante un potencial crecimiento de la economía, se mantiene el progreso sectorial.

1.22.1.2.4 Entorno Ecológico. La Ley 1124 de 2007 establece las obligaciones de cada organización para que pueda desarrollar sus actividades productivas en el país mediante la implementación y cumplimiento de la normativa ambiental.

pero, las micro y pequeñas empresas no estarían obligadas a su total cumplimiento, puesto que la implementación de esta ley requiere inversiones económicas que muchas de ellas no podrían costear; sin embargo, si una mediana o pequeña empresa desea manejar criterios de calidad y adjudicarse certificaciones como la ISO 14001 deberá tener en cuenta y regirse según las normatividades de responsabilidad ambiental, que apunta a la regulación de la responsabilidad de la empresa en cuanto a prevención, eliminación o reparación de daños ambientales, la ley de aguas, en el caso de originar vertimientos, la ley de residuos y suelos contaminados que es una de las normativas más relevantes para las pymes ya que define las obligaciones de las actividades que generan residuos y toda la documentación pertinente relacionado a ello, la ley de envases y residuos, que aplica mayormente a empresas que son agentes relacionados con productos envasados y la ley de ruido, referida a la contaminación acústica, entre otras. (ISO 14001, 2018).

De igual forma, dentro del plan de desarrollo municipal para el periodo 2020-2023, una de las gestiones propuestas es el cuidado de la salud ambiental de la ciudad, cuyo objetivo específico es *“Garantizar la inspección, vigilancia y control a los factores físicos, químicos, biológicos y sociales que se encuentran en el medio ambiente; lo que se dispone a cumplir mediante visitas periódicas a establecimientos de comercio, con el fin de que el sector comercial cumpla con sus obligaciones de minimizar sus impactos negativos tanto al medio ambiente como a la salud de los ciudadanos (Cárdenas, 2020).*

1.22.1.2.5 Entorno Legal. Existen altos volúmenes de reglamentos, decretos, normas de estricto cumplimiento y Genobeba licores por su actividad económica, está sujeta al cumplimiento de todas las normatividades impuestas y vigiladas por la superintendencia de Industria y Comercio y las que tenga lugar de la legislación colombiana.

Algunas de las cuales son:

- Ley 1231 De 2008: Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1430 De 2010: Por medio de la cual se dictan normas tributarias de control y para la competitividad.
- Ley 1480 De 2011: tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos.
- Ley 124 de 1994 se prohíbe el expendio de bebidas alcohólicas a menores de edad y se adoptan medidas respecto de menores que sean encontrados consumiendo tales bebidas o en estado de beodez; estableciendo además que en "toda publicidad, identificación o promoción sobre bebidas embriagantes se debe hacer referencia expresa a la prohibición establecida en la presente ley" y adicionalmente, se consagra como deber de los establecimientos que venden bebidas alcohólicas colocar en un lugar visible la prohibición de expendio a menores
- Decreto 120 DE 2010 Art. 17: Obligación de los propietarios, empleadores y administradores. Los propietarios, empleadores y administradores de los lugares en donde

se expenden y/o consumen bebidas alcohólicas deberán con las disposiciones establecidas en este numeral

- Ley 1816 de 2016 Art. 50: Tarifas del impuesto al consumo de licores, el impuesto al consumo de licores, aperitivos y similares se liquidará aplicando una tarifa del 25% y para vinos y aperitivos vínicos será del 20% sobre el precio de venta al público, antes de impuestos y/o participación, certificado por el DANE.
- Decreto 1686 de 2012 Nivel Nacional: Establece el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que deben cumplir las bebidas alcohólicas para consumo humano que se fabriquen, elaboren, hidraten, envasen, almacenen, distribuyan, transporten, comercialicen, expendan, exporten o importen en el territorio nacional, con el fin de proteger la vida, la salud y la seguridad humana y, prevenir las prácticas que puedan inducir a error o engaño al consumidor.

A partir del año 2020 como consecuencia de pandemia, surgieron las siguientes normatividades:

- Resolución Nacional 1569 de septiembre de 2020: Establece el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus para el consumo de bebidas alcohólicas en restaurantes y bares y la habilitación de servicios comerciales según infraestructura.
- Decreto 206 del 26 de febrero de 2021: Establece el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable y la reactivación económica segura (incluye prohibiciones sobre las bebidas embriagantes)
- Decreto 039 del 14 de enero de 2021: Establece ampliación de vigencia de las medidas sobre el distanciamiento individual responsable, que entre las actividades no permitidas

se encuentra: el consumo de bebidas embriagantes en espacios públicos y establecimientos de comercio.

- Decreto Municipal 0008 del 2021: El municipio adopta las medidas nacionales establecidas en el decreto 039 del 2021 y prórroga la vigencia del plan piloto implementado en el municipio para la reactivación gradual del consumo de bebidas alcohólicas en diferentes sitios y las prohibiciones o actividades no permitidas.
- Establecimientos de Ley Seca: Cada municipio ha determinado según situaciones particulares el establecimiento de Ley Seca. Para el caso de la ciudad de Bucaramanga y el departamento de Santander hasta el 19 de abril 2020, la medida estuvo funcionando todos los días con toque de queda a partir de la media noche y hasta las cinco de la mañana de cada día. Esta medida la renuevan las entidades estatales según nuevos reportes de cifras de Covid-19 (AS, 2021).

1.22.1.3 Microentorno

1.22.1.3.1 Cinco Fuerzas de Porter. El análisis del microentorno se realiza de acuerdo a las cinco fuerzas de la industria propuestas por PORTER, que serán expuestas más adelante, donde se evalúan las variables más influyentes dentro del mercado en el que opera Genobeba Licores.

Amenaza de Nuevos Competidores.

A raíz de los cierres, el confinamiento y los decretos de ley seca propuestos para la contención de la pandemia, la industria licorera tuvo un impacto negativo, presentando reducción en el expendio de licor, afectando licoreras, industrias relacionadas y los departamentos, lo cual se soporta según la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (Acil) en el 31% de menos ventas en el 2020 (Portafolio, 2021), esto se traduce en una barrera de entrada para nuevos competidores

que deseen ingresar en el mercado, puesto que en lo que va corrido del año 2021, la situación sigue igual y el comercio de este sector no ha logrado volver a la normalidad de sus actividades (Portafolio, 2021).

En este sentido la reacción de la mayoría de los competidores ha sido expandir sus ventas a través de servicios domiciliarios y plataformas online, pero no todos cuentan con la capacidad económica para entrar en la digitalización y masificación que estos cambios requieren (Portafolio, 2021).

Por otra parte, establecer un negocio de licorería en el país cuenta con facilidad de instalación y los requisitos básicos para su apertura son solo 6: tener el registro mercantil, certificado de uso de suelos, permiso sanitario, registro único tributario, permiso de apertura por parte del cuerpo policial de la zona y la licencia para vender licores, la financiación dependerá del presupuesto y el tamaño de negocio que se desee y la demanda es constante (Trámites y Requisitos, 2021).

Poder de Negociación de los Clientes.

En promedio, un hogar gasta \$94.500 al año en cerveza, comprando cinco veces al año e invierten en cada viaje de compra \$17.500 por nueve unidades, según Kantar Worldpanel, que además dijo que 77% de los hogares colombianos incluyó cerveza en sus compras en el último año (Vargas, 2019).

Las nuevas preferencias de los consumidores en el mercado colombiano se pueden explicar en que las personas tienen una conectividad mayor hoy en día en comparación a años anteriores. “Las personas están a la vanguardia de los productos que se consumen otros lugares. Por ejemplo, las nuevas generaciones tienen más curiosidad por probar otras bebidas”, explicó Mateo Lourido, director de marca de Dislicores en entrevista con el diario La República en el 2019 (Vargas, 2019).

Rivalidad Entre Competidores.

Licorera Genobeba cuenta con cinco competidores directos actualmente, de los cuales se presenta un análisis en la Tabla 5, además de estos, como se evidencia en la **Error! Reference source not found.**, en la zona circundante de la sede principal existen más de 18 licoreras que aumentan la rivalidad (Google Maps, 2021).

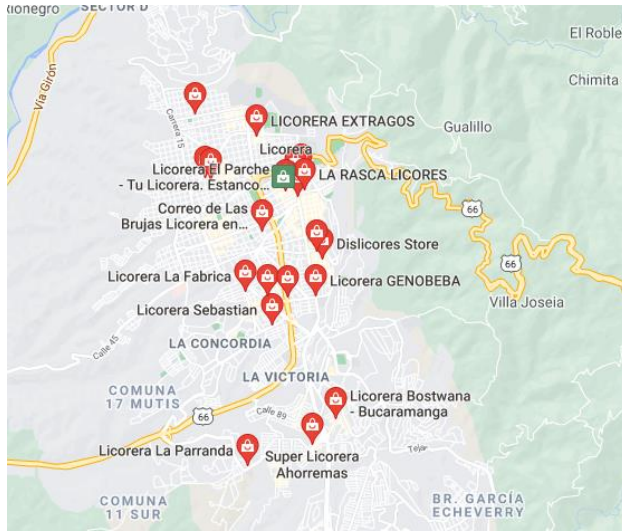
Tabla 5. *Rivalidad de Licorera Genobeba*

Competidor	Cobertura		Sitio Web Propio para e-commerce		Maneja Ofertas y Promociones		Maneja Redes Sociales		Cuenta con diferentes Sedes En la ciudad	
	Nacional	Local	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Dislicores	x		x		x		x			X
Licorera La Pea		x		X		X	x			X
Licorera la Fabrica		x		X		X	x			X
Begvo Tienda de licores	x		x		x		x			X
Licorera 3 J		x	x		x		x			X

Fuente: Elaboración propia

De la información obtenida en el análisis se puede determinar que no todas las competencias manejan el mismo nivel de adaptabilidad a cambios como el presentado a raíz de la pandemia, además se evidencia que existe un nivel alto de competidores en el sector, pero sin un equilibrio de fuerzas.

Figura 10. Competencias Licorera Genobeba



En cuanto a la rivalidad en el ámbito Online, de las competencias señaladas en la Tabla 5 solo tres de ellas cuentan con cobertura y presencia de comercio electrónico, en la Tabla 6, Tabla 7 y Tabla 8 se realiza un análisis de sus sitios web.

Tabla 6. Descripción Página Web Dislicores

Nombre de la Licorera	Dislicores Since 1976
Link de Página Web	https://www.dislicores.com/
Cobertura	Nacional. Con presencia en 17 ciudades
Slogan en la Página	“En Dislicores Puedes hacer tus compras a solo un Click y obtener los mejores vinos y licores del mundo”
Descripción de características principales de la Página	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un link para que el cliente acepte recibir novedades (así captan información del cliente) • En su Menú maneja las líneas de Productos: Vinos, tequilas, licores, cervezas, coctelería, anchetas, alimentos (para preparar, para servir, para picar, darse gusto, madurados) accesorios (cristalería, cavas, cajas y canastas, vapeadores, etc). • Manejan un programa de beneficios que denominan LA GUARDA, para premiar la fidelidad como cliente que consiste en la entrega de grandes descuentos y experiencias por niveles de compras. En el programa dividen a los clientes por segmentos denominados Cliente Joven, Cliente Crianza, Cliente Reserva, Cliente Gran Reserva, y para acceder a él solo deben inscribir sus datos personales. El programa es respaldado por más de 60 marcas. • Cuentan con un CLUB DISLICORES: El cliente paga una membresía mensual a través de la cual recibe cada mes tres

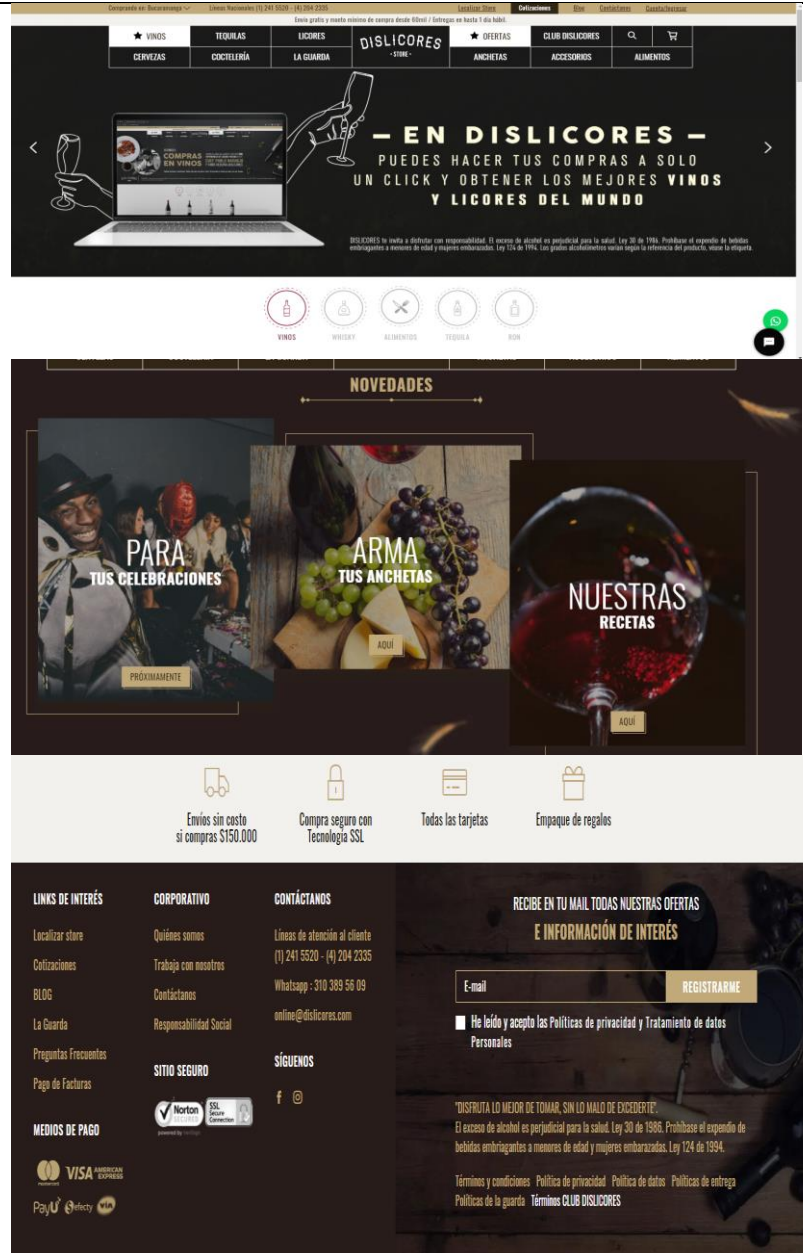
botellas de los mejores vinos o licores (dependiendo de la categoría que se elija), contenidos coleccionables, obsequios, degustaciones, acceso a catas y contenido virtual exclusivo.

- Manejan link al blog, localización física, contacto con línea nacional y contacto WhatsApp.
- Presentan un valor agregado como: “Envío gratis y monto mínimo de compra desde 60mil / Entregas en hasta 1 día hábil”
- Están manejando descuentos como “paga 2 lleve 3”, descuentos de porcentajes por la segunda unidad y porcentajes de descuentos en licores
- Imágenes dinámicas para presentación de todas las líneas y productos
- Acceso a medios de pago electrónicos: MasterCard, Visa, American Express, Payu, Efecty y Vía Baloto

Imagen de la Página de inicio Nacional



Imágenes representativas de la página compras en Bucaramanga



Fuente: Información tomada de la Página de Dislicores (Dislicores, 2021)

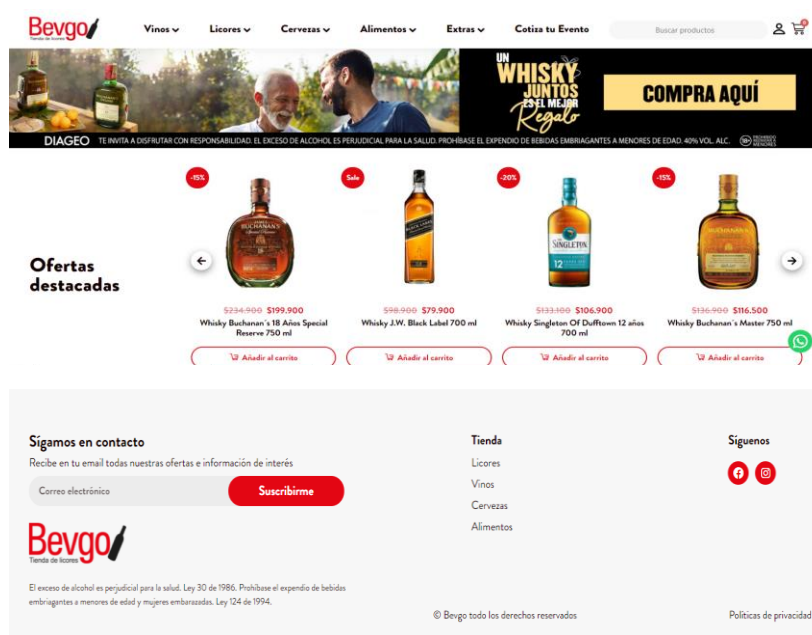
Tabla 7. Descripción Página Web Begvo Tienda de licores

Nombre de la Licorera	Begvo Tienda de licores
Link de Página Web	https://bevgo.com.co/
Cobertura	Nacional con presencia en 5 ciudades
Slogan en la Página	“Es momento de disfrutar tu sabor favorito, cómpralo aquí”

Descripción de características principales de la Página

- En su menú de productos maneja: vinos, licores, cervezas, alimentos (aceites, bebidas, chocolatería y confitería, congelados, Delikatessen, galletería, pasabocas), extras (accesorios, bolsas, copas y vinos, desechables, cigarrillos, habanos y puros).
- Valor agregado: Recepción de pedido en menos de 60 min
- Están manejando ofertas como: porcentajes de descuento, bajo de precios
- No manejan programas especiales ni clubs
- Para captar información de clientes lo realiza a través del envío de ofertas e información de interés, para lo cual solicita una suscripción del correo electrónico.
- Maneja eventos por lo que hay un link de cotización de estos
- Tiene opciones de envío: a domicilio entrega inmediata o programada o recoger en tienda
- Los pagos se pueden realizar contra entrega, tarjeta de crédito o débito (pse)

Imágenes representativas de la página compras en Bucaramanga



Fuente: Información tomada de la Página de Begvo Tienda de Licores (Begvo Tienda de Licores, 2021)

Tabla 8. Descripción Sitio Web Licorera 3J

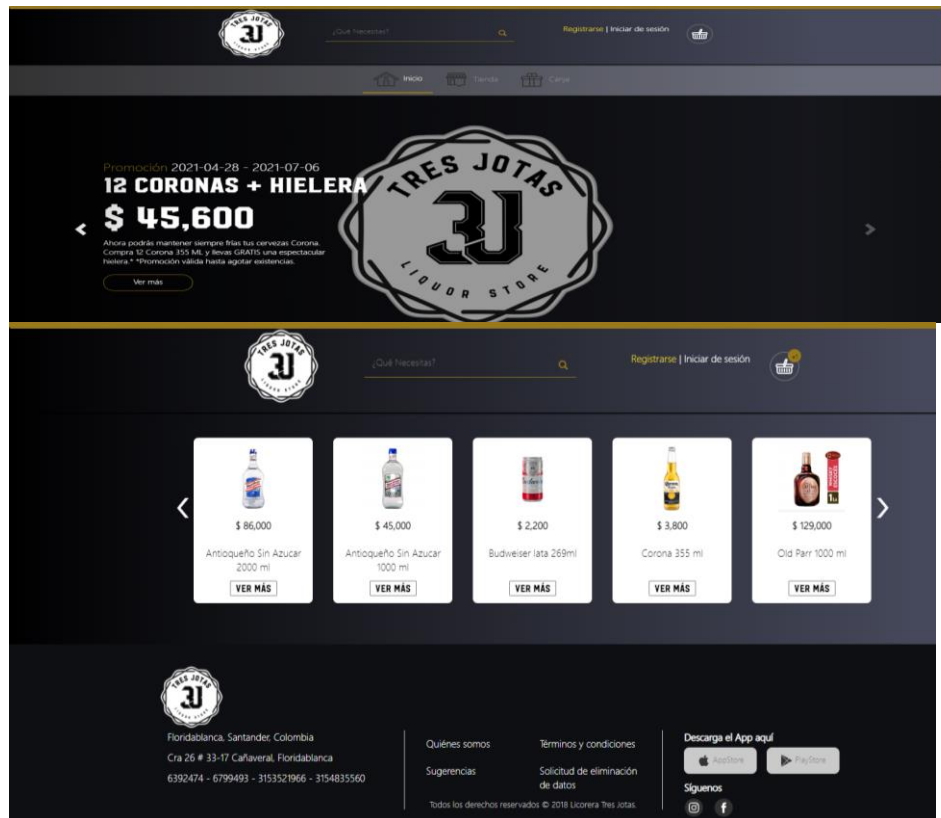
Nombre de la Licorera	Licorera 3 J
Link de Página Web	https://www.licorera3jjjs.com/promociones
Cobertura	Local

Slogan en la No maneja
Página

Descripción de características principales de la Página

- Cuenta con un link para que el cliente se registre
 - En su Menú maneja las líneas de Productos: Aguardientes, Ronces, Whiskys, Cremas, Tequilas, Vodkas, Ginebras, Vinos, Vinos Espumosos, Champagne, Cervezas, Gaseosas, Cigarrillos, Otros, Pasabocas, Coctelería, Aperitivos
- Manejan un programa canje: por cada 10.000 pesos en compras, el cliente acumula 1 punto que puede canjear por productos
- Están manejando estrategias promocionales como: combos, entregas de obsequios y porcentajes de descuentos
- Imágenes dinámicas para presentación de todas las líneas y productos

Imágenes representativas de la página compras en Bucaramanga



Fuente: Información tomada de la Página de Licorera 3J (3J, 2021)

En cuanto al ritmo de crecimiento del sector, como consecuencias del confinamiento y las implicaciones de la ley seca en diferentes épocas a raíz de la pandemia, el país presentó un descenso en el consumo de licores, estimado para el país del 50% y en algunas regiones hasta del 70%, por lo que expertos indican que hasta el 2024 se volverán a regular los niveles de consumo que se venían manejando en el 2019 (Sectorial, 2020).

Poder de Negociación de Proveedores.

Para el año 2016 a entra en vigencia de la Ley 1816 de 2016 o ley de los licores, la cual fijó los nuevos precios de estos productos dentro del mercado, y de acuerdo con el artículo 20 de esta misma ley y con la certificación 003 de diciembre 15 de 2020 se establecen las tarifas del impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares para el año 2021, las cuales aumentan de acuerdo a la certificación del Departamento Nacional de Estadística (DANE) de la variación anual del IPC, por lo que para el año 2021 el aumento es de 1,49 % (Actualícese, 2020), aunque los productos extranjeros gravados por el impuesto al consumo, tuvieron un beneficio de descuento del 3% (Semana, 2020).

A esto se suma el tamaño de las empresas que producen y comercializan las bebidas ya sean consideradas como alcohólicas o no, las cuales de acuerdo a su volumen de ventas y participación en el mercado son las encargadas directamente de la fijación de los precios sin dejar campo a la negociación de estos. Esto dentro del entorno es percibido como una amenaza ya que el margen de rentabilidad para el distribuidor intermedio se encuentra definido por estas dos variables.

Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos.

La industria de licores colombiana en los últimos años se ha visto fuertemente afectada por el incremento del contrabando y la adulteración de licores. De acuerdo a un estudio realizado por Euromonitor, Colombia es el país con mayor crecimiento de actividades ilícitas con un 10,6% con respecto a 2019.

A raíz de la entrada en vigencia de la ley de licores los productos de mayor categoría han aumentado sus precios, lo que ha favorecido el contrabando de licores porque el comercio ilegal se vuelve más rentable (Portafolio, 2017).

Según un estudio de Nielsen, siete de cada 10 personas quieren más productos saludables, a raíz de la preocupación por el peso y la salud, por lo que bebidas ready to drink (RTD) o listas para tomar han aumentado sus ventas en 10% (Guevara, 2018).

Adicional a las bebidas saludables, existen bebidas alternativas que se pueden disfrutar sin alcohol como son la cerveza de jengibre o ginger beer, mojitos sin alcohol a base de bebidas gaseosas con zumos naturales y vegetales, zumos y aperitivos frutales (Canal Salud IMQ, 2021).

De la evaluación de cada uno de los factores anteriores, se derivaron 6 amenazas directas y 4 oportunidades directas, las cuales son las que representan desde donde se deben abordar las estrategias a implementar. Del total de 15 variables analizadas, 5 de estas se encuentran en un nivel intermedio, lo que indica que no son tan relevantes o no afectan de una manera directa a la empresa (ver Tabla 9)

Esta evaluación se realizó de acuerdo a una ponderación donde se evalúa la intensidad de influencia y el nivel de amenaza que representa, siendo 1 un nivel bajo y 5 el máximo nivel. Finalmente se presenta la valoración de amenazas y oportunidades de cada variable en función de la evaluación.

Tabla 9 *Análisis* de las 5 Fuerzas de Porter

Variables		Evaluación		Valoración				
		intensi dad	ame naza	< Amenaza Oportunidad >				
1 RIVALIDA D de la competencia	1 Ritmo de crecimiento del sector	5	2	A				
	2 Número y equilibrio entre competidores	5	5	A				
	3 Barreras de salida y adaptabilidad	4	1				.	
2	1 Barreras de entrada	5	1					O

ENTRADA nuevos competidores	2 Reacción de la competencia	2	2						
	3 Facilidad instalación	5	5	A					
3 PRODUCTOS Alternativos	1 Mejor precio	2	3						
	2 Mejor rendimiento o prestaciones	3	3						
	3 Mejor diseño o imagen	5	4	A					
4 PROVEEDORES poder para negociar	1 Número de proveedores alternativos	3	1						
	2 Volumen compras de la empresa	5	1						O
	3 Grado diferenciación del producto/servicio	1	5						O
5 CLIENTES poder para negociar	1 Número de clientes	5	1						O
	2 Facilidad cambio de proveedor/producto	5	5	A					
	3 Grado diferenciación del producto/servicio	1	1	A					

1.22.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos –EFE. Se presenta la matriz EFE en la Tabla 10, como medio concluyente del análisis externo y la priorización de las principales oportunidades y amenazas detectadas en este entorno para la licorera Genobeba

Tabla 10. Matriz EFE Licorera Genobeba

Factores Determinantes Del Éxito (FDE)	Peso (%)	Calificaciones	
		Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Amplio segmento de mercado potencial	11	3	0,33
Disminución de impuestos a bebidas alcohólicas	9	4	0,27
Nuevas preferencias de los consumidores	11	3	0,33
Impulso del comercio electrónico: Mayor uso de medios virtuales	12	3	0,36

Apoyo a microempresas: soluciones de formación, herramientas digitales, financiación	10	4	0,4
Subtotal Oportunidades			1,69
Amenazas			
Número y equilibrio entre competidores	9	3	0,27
Descuentos y diversificación de ofertas de la competencia en medios online	10	2	0,2
Normativas y regulaciones por bioseguridad Covid-19	9	4	0,36
Problemáticas sociales y desempleo, bajos ingresos para compras	10	3	0,3
Productos alternativos Saludables	9	3	0,27
Subtotal Amenazas			1,4
Total	100%		3,09

La matriz EFE de la Licorera Genobeba, indica que las oportunidades identificadas tienen mayor peso que las amenazas y el porcentaje global de este análisis, con un puntaje de 3,09, visualiza un entorno externo que puede ser aprovechable por la empresa.

1.22.2 Análisis Situacional Interno

Para la realización de este análisis, se desarrolla una evaluación interna a la empresa a través de una entrevista a uno de los colaboradores que es un directivo de la licorera Genobeba.

Las variables a analizar en esta herramienta se relacionan en la Tabla 11.

Tabla 11. Variables para instrumento Entrevistas

Área	Variables	Validación
Administrativa/Gerencial	Situación organizacional	Formación profesional Operativa y Directiva, Toma de decisiones, planeación, evaluación y control, grado de cumplimiento de metas, objetivos estratégicos, conocimientos de fortalezas y debilidades, planes a corto, mediano y largo plazo, proyectos de globalización, expectativas del mercado y el negocio
Talento Humano	Satisfacción interna, cultura y clima organizacional	Rotación de Personal, Seguridad y estabilidad en el

		empleo, Sistema de capacitación y desarrollo, Grado de motivación, Nivel de satisfacción, Comunicación, Sistema de compensación e incentivos
Financiera	Situación Económica de la empresa	Situación económica general, previsiones de crecimiento, Distribución del ingreso, Estructura de costos y gastos, Productividad, Nivel tecnológico como recurso contable
Marketing	Estado de las actividades de marketing actuales	Alianzas con otras empresas, calidad de servicio, nivel competitivo, precios frente a la competencia, conocimiento de la competencia, factores diferenciadores, estrategias de mercadeo y publicidad, uso de redes sociales, plataformas de comercialización, canales de distribución, satisfacción de clientes, políticas y promociones de ventas, innovaciones
Tecnológica	Capacidades tecnológicas	Innovación y desarrollo, Capacitación y formación en nuevas tecnologías, infraestructura para el desarrollo, planes de desarrollo tecnológico.
Productiva	Manejo de procesos productivos y adecuaciones	Bodegas adecuadas, control de inventarios, cantidad y calidad de recursos (físicos, humanos, organizacionales), mantenimientos

1.22.2.1 Estructura y Entorno Organizacional. Como se expresó anteriormente en las

generalidades de la empresa, la Licorera Genobeba no tiene establecida una estructura organizacional detallada, por lo que se presentó el diseño de la Figura 1.

En esta empresa las responsabilidades de la toma de decisiones, planeación evaluación y control recaen sobre el propietario y las responsabilidades administrativas son lideradas por los administradores de cada punto de venta.

Al no tener definida su estructura organizacional tampoco cuenta con los manuales de funciones para cada cargo que le permita la delimitación de responsabilidades, la medición de eficiencia de los procesos y el establecimiento claro del número de recurso humano necesario para el cubrimiento de todas las actividades sin sobrecargas laborales o desencadenar errores operativos que puedan derivar en desmotivaciones, incumplimiento de objetivos y desmejoramiento del servicio al cliente. Respecto a esto, según lo obtenido de la entrevista, actualmente cuentan con el personal necesario para el cubrimiento de todas las actividades.

Es importante entonces, que la Licorera Genobeba desarrolle los manuales de funciones estableciendo las responsabilidades y limitaciones de cada cargo y proceso, como base principal para el fortalecimiento de su eficiencia y productividad.

La Licorera Genobeba es una empresa pequeña, que cuenta con un grupo de 10 colaboradores con buen talento humano, comprometidos e involucrados con el avance de la empresa, lo que proporciona un buen ambiente interno de trabajo y buena comunicación.

A través de la entrevista, la encuesta realizada y la observación en campo se pueden resaltar los siguientes aspectos:

- El recurso humano cumple las funciones asignadas de manera ágil y proactiva, realizan aportes positivos para lograr una buena prestación del servicio, sin embargo, la empresa no tiene establecidos indicadores que le permitan medir productividad y eficiencia.
- El clima organizacional es óptimo, donde los colaboradores y directivos establecen tratos de respeto, colaboración y trabajo en equipo.
- La comunicación interna es igualmente positiva, manejando comunicación directa, abierta y respetuosa; Los directivos permiten, aceptan y evalúan los aportes e ideas de todos los colaboradores.
- En cuanto las oportunidades de crecimiento para los colaboradores, la empresa les ofrece todas las herramientas de capacitación necesarias referente al negocio y permite ascensos del personal operativo a administradores. Pero no maneja ni tiene establecido ni presupuesto, ni plan de capacitación anual para los colaboradores.
- En general los colaboradores se sienten motivados y satisfechos, pues indican que la empresa les proporciona estabilidad laboral, aprendizaje y oportunidad de plantear y desarrollar estrategias que aportan positivamente a la empresa.

1.22.2.2 Situación de la Planeación Estratégica y Estado actual de la Licorera Genobeba.

Para definir, establecer y orientar los objetivos y estrategias de marketing y nuevos planes de negocio, deben conocerse las características y datos precisos sobre sus estrategias corporativas, filosofía empresarial, misión, visión, objetivos empresariales, políticas, perspectivas, planes y estados de productividad.

1.22.2.2.1 Diagnóstico de las Estrategias Corporativas. Actualmente la empresa Licorera

Genobeba no tiene establecidas todas sus estrategias corporativas por tanto se hará propuesta de algunas de ellas.

Misión Actual de la Licorera

“Brindar a nuestros clientes la más diversa selección de licores nacionales e importados, sobrepasando las expectativas de nuestros clientes con productos de alta calidad y brindando un excelente servicio a un precio justo”.

Misión Propuesta

Nuestra misión es comercializar una amplia variedad de licores y productos de calidad nacionales e importados, cubriendo las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y consumidores, para que sus momentos de esparcimiento sean placenteros y agradables, cumpliendo así, con sus expectativas de servicio al cliente, precios y rapidez en las entregas, a través del apoyo y compromiso de nuestro equipo humano, contribuyendo además, con el desarrollo y bienestar de todos nuestros colaboradores.

Visión Actual de la Licorera

Ser un market líder en el mercado de licores reconocido por su variedad, calidad de productos y servicios; y que sea garantía de satisfacción al cliente y permita el crecimiento constante de la empresa y de sus colaboradores.

Visión Propuesta

Para el año 2026 seremos una de las tiendas de licores más reconocidas de la localidad, incrementando nuestra participación en el mercado en el que competimos, distinguiéndonos por la calidad de nuestros productos, excelencia en el servicio al cliente, rapidez, cumplimiento efectivo

de entregas y capacidad de adaptación a los cambios dinámicos del mercado y las expectativas de la demanda, promoviendo los valores humanos y la calidad de vida de nuestros colaboradores.

Objetivos Organizacionales y Estratégicos

La empresa no tenía definidos ni documentados sus objetivos organizacionales y estratégicos, por tanto, a partir del análisis interno y externo y con apoyo de los administradores, se planteó y redactó el alcance de los siguientes objetivos:

- Aumentar la participación de la Licorera Genobeba en el mercado en el que participa
- A largo plazo, expandir el nicho de mercado a toda el área metropolitana y municipios importantes de Santander, mediante la apertura de nuevas sucursales
- Generar amplia diferenciación con la competencia en los factores de servicio al cliente, capacidad tecnológica y cumplimiento de expectativas de los clientes.
- Fortalecer las ventas y las utilidades.
- Aprovechar las oportunidades más influyentes para la empresa que ofrezca el entorno y la demanda.

Filosofía Corporativa

La filosofía de la Licorera Genobeba se enfoca en la excelencia del servicio y el manejo de un ambiente organizacional óptimo, por lo cual manejan valores organizacionales como:

- Respeto: Manejo de un ambiente de respeto en el entorno interno y hacia los clientes
- Eficiencia de todo el personal para la ejecución de las tareas internas y las entregas a los clientes
- Responsabilidad de todos los colaboradores para ejecutar sus funciones de tal forma que los clientes reciban sus productos y la atención requerida en el tiempo pactado.
- Compromiso de todo el recurso humano para el cumplimiento hacia el cliente

- Calidad: En cuanto a que los licores y productos ofertados tengan sellos y certificados de garantías y calidad.

Manejando factores diferenciales como:

- Excelencia en Servicio al Cliente
- Rapidez en tiempos de entrega

Políticas Organizacionales

La Licorera Genobeba no cuenta con el establecimiento formal de una política organizacional, pero ha logrado mantener su actividad económica a través de la confianza de sus clientes actuales en sus productos de calidad y la rapidez de sus entregas, por ello se plantean los siguientes lineamientos para su política:

- Todos los colaboradores de la empresa deben manejar un comportamiento ético, respetuoso y proactivo.
- La empresa deberá trabajar por el mejoramiento continuo, siendo flexible y adaptable a los cambios e innovaciones del mercado.
- El clima organizacional mantendrá un ambiente agradable, promoviendo y estableciendo los medios necesarios para que la comunicación de las falencias y sugerencias de mejora sean analizadas y aplicadas.
- La empresa cumplirá con todas sus responsabilidades legales, ambientales y sociales.
- La empresa y sus colaboradores se centrarán en la búsqueda del crecimiento empresarial y el liderazgo en el segmento de mercado

- La empresa está comprometida con la excelencia en el servicio para los clientes y el cumplimiento de sus responsabilidades frente a la comunidad, el medio ambiente y la seguridad de todos sus colaboradores.
- La empresa contará con equipos innovadores y actualizados que le permitan mejorar el rendimiento en la rapidez y excelencia del servicio

Políticas De Servicio al cliente

La Licorera Genobeba no cuenta actualmente con una política de servicio al cliente estructurado formalmente que guíe al equipo en todas las etapas del servicio, les dé lineamientos a sus colaboradores sobre la atención y el servicio al cliente y que le permita realizar validaciones de niveles de satisfacción y/o manejo de Peticiones, quejas y reclamos (PQR), sin embargo, los administradores orientan al equipo de trabajo a cumplir al máximo con las necesidades y expectativas de los clientes. Teniendo en cuenta esto, se plantean como políticas de servicio al cliente:

- Establecer relaciones con los clientes basados en la confianza y la satisfacción
- Mantener relaciones con los clientes a largo plazo
- Ofrecer servicio al cliente de excelencia
- Ofertar productos de la más alta calidad y un servicio con la máxima rapidez
- Dar manejo adecuado y en la menor brevedad a todas las PQRs

De la misma forma, se recomienda a la empresa establecer un programa que contenga la información, los procedimientos, el entrenamiento y las actividades necesarias para la atención y respuesta oportuna de todas las PQRs de sus clientes y un programa de servicio Post Venta que le garantice la medición de sus niveles de satisfacción.

1.22.2.2.2 Diagnóstico de las Estrategias de Cartera, Mercadeo, Ventas. La licorera Genobeba trabaja en función de la recompra y las recomendaciones.

Como innovación en estrategias de marketing, la empresa actualmente está intentando contratar los servicios de Google y contratar a una empresa de marketing que se encargue exclusivamente de esta área, pensando en la importancia de incursionar en el marketing digital, como ampliación de su estructura de negocios.

Para el fortalecimiento de sus ventas está manejando alianzas con varias empresas productoras de licores, que son importantes para el control de costos y el manejo de precios competitivos.

1.22.2.2.3 Diagnóstico Estrategias de Posicionamiento y Fidelización. La licorera Genobeba no tiene establecidas estrategias de posicionamiento en el mercado ni de fidelización, en la actualidad solo utiliza como ventajas los precios ofertados y la rapidez de las entregas para atraer clientes, por lo cual deberán incluirse estrategias que le permitan fortalecerse.

1.22.2.2.4 Diagnóstico de los Sistemas de Comunicación, Nivel Tecnológico y control de Inventarios de la Empresa. La maquinaria, equipos y herramientas con los que cuenta la Licorera Genobeba son considerados por los colaboradores de buen nivel, actualizados y aptos para la ejecución de sus labores, sin embargo, si se incursiona en el marketing digital la empresa deberá fortalecer sus herramientas computacionales para que sean exclusivas para estas actividades.

En cuanto estructura física cuenta con bodegas adecuadas para los productos y buen control de inventarios que lo realizan a través del programa excel.

Diagnóstico de las Estrategias de Comunicación con Los Clientes.

En la actualidad manejan como estrategias de comunicación con los clientes:

- Publicaciones en sus redes sociales gratuitas: Facebook e Instagram
- Difusiones de productos y novedades por medio de los estados de su Whatsapp empresarial

La empresa no cuenta con un plan de manejo de medios publicitarios y de comunicación adecuados para difundir su oferta económica al público y mercado potencial.

1.22.2.2.5 Diagnóstico de los Planes a Mediano y Largo Plazo que tiene la Empresa. Los

planes referenciados en la entrevista realizada fueron:

Corto Plazo

- Implementar Servicio las 24 Horas

Mediano Plazo

- Apertura de nuevos puntos en el área metropolitana
- Modernizar y digitalizar el sistema de inventarios
- Generar adaptaciones a los nuevos escenarios presentados por la pandemia
- Ampliación de cartera de clientes

Largo Plazo

- Posicionamiento de la licorera como la No. 1 en el área metropolitana

1.22.2.2.6 Diagnóstico Marketing de Distribución. Los canales de distribución de la Licorera

Genobeba son de tipo directo, no manejan intermediarios para la entrega de los productos al cliente final, pues al manejar domiciliarios y transportes propios, mantienen un contacto directo con ellos y a través de su línea telefónica, el WhatsApp empresarial y sus puntos de venta, lo que les permite mantener el control de la calidad y la satisfacción de la demanda de forma inmediata.

1.22.2.3 Conclusiones de la Entrevista. A través de la aplicación de la entrevista, se pudo realizar un diagnóstico general del estado actual de la formulación estratégica con la que cuenta la empresa, identificando falencias en cuanto al establecimiento de sus estrategias corporativas, de cartera, de posicionamiento y marketing, por lo cual, para algunas de ellas con apoyo de los administradores, se logró el planteamiento de aspectos, como base fundamental para continuar con el desarrollo del plan estratégico de Marketing.

1.22.3 Investigación de Mercados

Con el fin de evaluar el nivel de implementación de diferentes variables dentro de la empresa y conocer el estado actual respecto a las debilidades y fortalezas de la misma, se toma como herramienta base la investigación de mercados, para lo cual se utilizará como instrumento recolector de datos externos la encuesta.

1.22.3.1 Demanda. En el capítulo metodológico, se había indicado que el proyecto se desarrollaría en la ciudad de Bucaramanga, Santander, pero teniendo en cuenta el análisis interno realizado y las pretensiones del plan de negocio que se pretende plantear, se direccionará a toda el área metropolitana.

por tanto, para la estimación de demanda potencial se tomará como población los hombres y mujeres mayores de 18 años de los estratos 1 al 6 de los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, donde se incluirán los clientes actuales de la licorera Genobeba, pues en este momento la empresa no cuenta con datos verídicos de la cantidad de sus clientes ni con una base de datos delimitada; A través del cuestionario también se pretenderá indagar percepciones, expectativas y niveles de servicio.

En la Tabla 12 se detalla la estimación de la población para el tamaño de la muestra y definición del mercado potencial

Tabla 12. Determinación de población para tamaño de muestra

Población	Cantidad de Personas
Población Proyectada 2021 Bucaramanga	614.269 Personas
Población Proyectada 2021 Floridablanca	311.365 Personas
Población Proyectada 2021 Girón	173.841 Personas
Población Proyectada 2021 Piedecuesta	185.020 Personas
Total Población Área Metropolitana	1.284.495 Personas
Grupos poblacionales entre 19 y 64 años y 65 años en adelante (69.92%)	898.119 Personas
Total Población Potencial	898.119 Personas

Fuente: Proyecciones de Población DANE (DANE, 2021) Y (DANE, 2021)

1.22.3.2 Construcción de Instrumento: Encuesta. En la Tabla 13 se describe la ficha técnica de la investigación de mercados.

Tabla 13. Ficha Técnica de la Investigación de Mercados

Título del Instrumento	Encuesta para estimación de mercado objetivo y conocimiento de características, preferencias, percepciones y niveles de satisfacción, de los clientes actuales de la licorera Genobeba
Ficha técnica Tipo de investigación	El tipo de investigación que se realizará para este estudio de mercado es de carácter exploratoria y descriptiva ya que por medio de estas se tendrá un mayor conocimiento a través de observación, entrevistas, conversaciones directas y aplicación de encuesta. Con esto se busca conocer los gustos y preferencias de nuestro mercado objetivo.
Método de investigación	Se recurrirá al método inductivo ya que permite recolectar, comparar y analizar los datos recolectados por medio de la observación y así determinar las preferencias, actitudes y comportamiento del mercado objetivo.
Fuentes de información	Primarias: se obtendrá mediante la información recolectada de los clientes actuales y potenciales de la licorera Genobeba Secundarias: mediante el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, La cámara de Comercio de Bucaramanga, Alcaldía de Bucaramanga, fuentes verídicas de la web.

Técnicas de investigación	La información se obtendrá mediante la aplicación de una encuesta a la población del segmento
Instrumento para la recolección de información	Mediante un cuestionario estructurado.
Modo de aplicación	Mediante la aplicación directa de modo virtual por parte de los investigadores.
Definición de población	<p>La población está constituida por:</p> <p>hombres y mujeres del Área Metropolitana de Bucaramanga mayores de 18 años de los estratos 1 al 6, incluidos los clientes actuales de la licorera Genobeba</p> <p>Dónde:</p> <p>N: Población objetivo</p> <p>Zc: valor crítico para un nivel de confianza del 95%</p> <p>Zc: 1,95</p> <p>E: margen de error. e = 5%</p> <p>Po= probabilidad de ser elegido 50% (0,50).</p>
Proceso de muestreo y Tamaño Muestral	<p>Qo: Probabilidad de no ser elegido 50% (0,50). Siempre y cuando no haya investigaciones anteriores.</p> <p>n = muestra</p> $n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(e)^2(N - 1) + Z^2 p * q}$ $n = \frac{(1.95)^2 * 0.5 * 0.5 * 898.119}{(0.05)^2(898.119 - 1) + (1.95)^2(0.5)(0.5)}$ <p>n = 384 Encuestas mínimas</p>
Alcance	Municipio de Bucaramanga – Santander
Tiempo de aplicación	Junio -Julio 2021

Para el diseño de las interrogantes a utilizar en la encuesta se establecen las variables señaladas en la Tabla 14.

Tabla 14. Variables para construcción de Encuesta

Variables	Validación
-----------	------------

Segmento de Mercado	Caracterización sociodemográfica: Edad, Sexo, estrato socioeconómico, nivel de ingresos, ubicación, niveles educativos
Conocimiento del negocio/plan del negocio	Preferencias, percepciones, expectativas, nivel de satisfacción: Frecuencias de compra, cantidades, medios de compra, tipo de licores
Conocimiento de la competencia	Imagen de la competencia en la mente de los clientes: conocimiento, percepciones, lo que han escuchado y visto de la competencia

A partir de las variables anteriores, se construye el cuestionario y consultas a realizar en la encuesta relacionadas en la Tabla 15.

Tabla 15. *Cuestionario para Encuestas*

Consulta	Opciones de Respuesta	Variable a validar
1. Datos de Contacto	<ul style="list-style-type: none"> ● Correo electrónico ● Número Telefónico 	
2. Sexo	<ul style="list-style-type: none"> ● Femenino ● Masculino ● Otro 	
3. Estrato Socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> ● 1-2 ● 3-4 ● 5-6 	
4. ¿A Que grupo de Edad pertenece?	<ul style="list-style-type: none"> ● 18-30 ● 31-60 ● 61 En adelante 	Validación Segmento de Mercado
5. ¿En qué nivel Educativo se encuentra?	<ul style="list-style-type: none"> ● Primaria y Secundaria ● Universitario (Técnico, tecnológico, profesional) ● Post Grado 	
6. ¿En qué municipio y barrio se encuentra?	Abierta	
7. ¿Consume bebidas alcohólicas?	<ul style="list-style-type: none"> ● Si ● No 	conocimiento del negocio
8. ¿Compra bebidas alcohólicas? Si la respuesta es sí, por favor pase a la pregunta 11.	<ul style="list-style-type: none"> ● Si ● No 	conocimiento del negocio
9. ¿Cuenta usted con recursos económicos para realizar gasto en bebidas alcohólicas?	<ul style="list-style-type: none"> ● Si ● No 	conocimiento del negocio

10. Si la respuesta a la pregunta 8 y 9 fue no ¿porque? aquí termina el cuestionario, muchas gracias por su tiempo y atención.	Abierta	Plan de Negocio/conocimiento del negocio
11. ¿Con qué frecuencia suele consumir o comprar bebidas alcohólicas?	<ul style="list-style-type: none"> • Semanal • Quincenal • Mensual • Esporádicamente (1 vez cada 6 meses) • Anualmente 	Plan de Negocio/conocimiento del negocio
12. ¿Qué presupuesto destina normalmente para el consumo de bebidas alcohólicas?	<p>Solo en fechas especiales (día de la madre, padre, navidades, amor y amistad, cumpleaños)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 10.000 y \$50.000 • Entre \$50.000 y \$150.000 • Entre \$ 150.000 y \$300.000 • Entre \$300.000 y \$500.000 • Más de \$500.000 	Plan de Negocio/conocimiento del negocio
13. ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas son de su preferencia?	<ul style="list-style-type: none"> • Cervezas • Destiladas: Ron, Whisky, Aguardiente, ginebra, brandy, etc. • Vinos y aperitivos • Otros 	Plan de Negocio/conocimiento del negocio
14. ¿En dónde suele realizar compras del tipo de productos relacionados en la pregunta anterior?	<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas físicas especializadas (licorerías, bares) • Grandes Superficies (Makro, Alkosto, etc) • Almacenes de cadena (Éxito, Redil, etc.) • Tiendas Online • Tiendas de barrio o micro mercados • Otros, cuál? 	Plan de Negocio/conocimiento del negocio Conocimiento de la competencia
15. ¿De las siguientes tiendas licorerías cuales conoce o ha escuchado nombrar?	<ul style="list-style-type: none"> • Dislicores • Licorera La PEA • Licorera la Fabrica • Begvo Tienda de licores • Licorera Genobeba 	Conocimiento de la competencia
16. ¿Ha sido o es cliente de la Licorera Genobeba? si su respuesta es no por favor pasar a la pregunta 18.	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Plan de Negocio/conocimiento del negocio

<p>17. Si su respuesta anterior fue si, cuándo requiere comprar alguna bebida alcohólica y pensando en empresas que ofrecen este tipo de productos, en su mente, la licorera Genobeba, ¿Que puesto ocuparía en una escala de 1 a 5 teniendo en cuenta su respuesta a la pregunta 14?, donde 1 es su primera Opción y 5 La última Opción</p>	<p>Escala de 1 a 5</p>	<p>Plan de Negocio/conocimiento del negocio</p>		
<p>18. ¿De las licoreras nombradas ha escuchado y/o visto anuncios publicitarios, promociones y/o recomendaciones?, a través de qué medios?</p>	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>1. Dislicores 2. Licorera la Pea 3. Licorera La Fábrica 4. Begvo Licorera 5. Licorera Genobeba</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Radio • Prensa • Redes Sociales • Televisión • Amigos • Voz a Voz • Vallas Publicitarias • NS/NR </td> </tr> </table>	<p>1. Dislicores 2. Licorera la Pea 3. Licorera La Fábrica 4. Begvo Licorera 5. Licorera Genobeba</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Radio • Prensa • Redes Sociales • Televisión • Amigos • Voz a Voz • Vallas Publicitarias • NS/NR 	<p>Plan de Negocio/conocimiento del negocio</p>
<p>1. Dislicores 2. Licorera la Pea 3. Licorera La Fábrica 4. Begvo Licorera 5. Licorera Genobeba</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Radio • Prensa • Redes Sociales • Televisión • Amigos • Voz a Voz • Vallas Publicitarias • NS/NR 			
<p>19. ¿De las siguientes palabras, para usted, cuál es la que mejor describe los productos que ofrece la Licorera Genobeba?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confiables • De alta calidad • Buena Relación Calidad – Precio • Precios asequibles 	<p>Plan de Negocio/conocimiento del negocio</p>		
<p>20. ¿Cómo calificaría su experiencia con el servicio al cliente de Genobeba? En una escala dónde 1 es Muy Negativa y 5 es Muy Positiva?</p>	<p>Escala de 1 a 5</p>	<p>Plan de Negocio/conocimiento del negocio</p>		
<p>21. ¿Qué tan receptivos han sido los colaboradores de Genobeba ante sus preguntas o inquietudes acerca de los productos? En una escala donde 1 es Nada Receptivos y 5 es Muy Receptivos</p>	<p>Escala de 1 a 5</p>	<p>Plan de Negocio/conocimiento del negocio</p>		
<p>22. De los siguientes aspectos, a cuál le da mayor importancia al momento de adquirir productos de la licorera Genobeba</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buen servicio al cliente • Personal capacitado • Rapidez en la atención • Buenos Precios • Nivel de Bioseguridad • Servicios personalizados 	<p>Plan de Negocio/conocimiento del negocio</p>		

<p>23. ¿Qué tan probable es que recomiende a Genobeba a sus amigos o colegas? En una escala dónde 1 es Nada Probable y 5 es muy Probable</p>	<p>Escala de 1 a 5</p>	<p>Plan de Negocio/conocimiento del negocio</p>
<p>24. ¿Qué Servicios Adicionales les gustaría recibir de una empresa como Genobeba? Seleccione máximo Dos opciones?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de entrega gratuito • Descuentos a clientes frecuentes • Asistencia personal por medio de redes sociales y medios digitales • Asesoría física personalizada • Otro, ¿Cuál? • Mayor capacitación del personal • Rapidez en despachos • Adicionar puntos físicos de ventas 	<p>Plan de Negocio/conocimiento del negocio</p>
<p>25. ¿Qué recomendación le haría a la empresa Genobeba para mejorar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas a través de redes sociales y medios digitales (WhatsApp, Facebook, Instagram, etc.) • Facilidad de Pagos online • Otra, ¿Cuál? 	<p>Plan de Negocio/conocimiento del negocio</p>
<p>26. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre novedades promociones y ofertas de la licorera Genobeba?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail personal • WhatsApp • Redes Sociales • Medios Masivos (TV, Radio, prensa) • Telefónicamente 	<p>/Propuesta de Valor/ Plan de Negocio</p>
<p>27.Cuál sería su plataforma de preferencia (app, red social, página web) para adquirir licor?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rappi, ifood, uber eats, etc. • Mercado Libre • Linio • Redes sociales (WhatsApp, Instagram, Facebook, etc.) • Otra 	<p>Plan de Negocio/conocimiento del negocio</p>

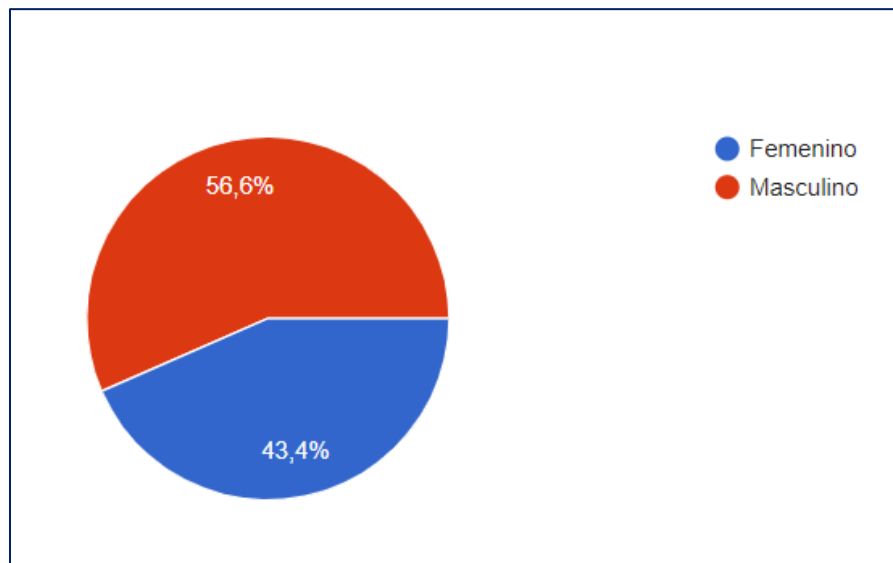
Fuente: Elaboración Propia

1.22.3.3 Resultados de Estudio de Mercado. Al aplicar la encuesta a la población objetivo se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Género

La Figura 11 de la variable sexo, muestra que el 43,4% (165) de los encuestados son del género femenino y el 56,6% (219) del género masculino.

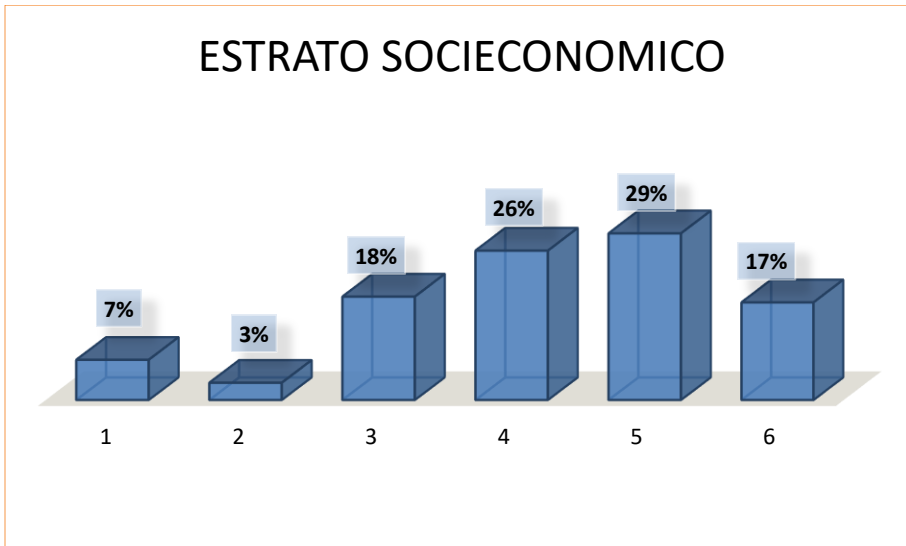
Figura 11. Género del Encuestado



2. Estrato socioeconómico

Del total de 403 encuestados se encontró una distribución por estrato socioeconómico donde el mayor porcentaje se encuentra concentrado en los estratos 4 y 5 con un 55% del total de la muestra, el 18% corresponde al estrato 3, el 17% al estrato 6 y el 10% restante a los estratos 1 y 2 como se muestra en Figura 12

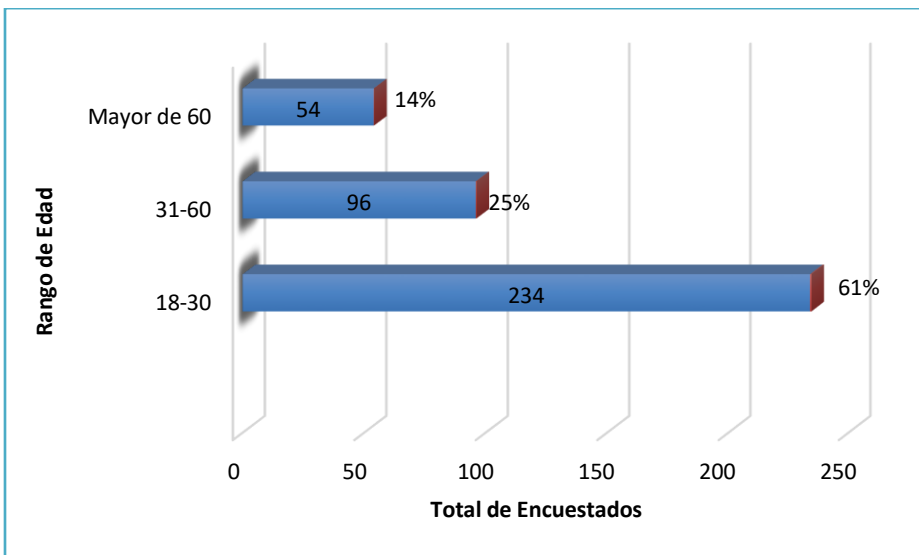
Figura 12. Estrato Socioeconómico de los Encuestados



3. ¿A qué grupo de edad pertenece?

En la Figura 13 se muestra los resultados obtenidos de la variable edad; donde la gran mayoría se ve representada entre 18 a 30 años con el 61% (234) del total de encuestados, de 31 a 60 años con el 25% (96) del total de encuestados y finalmente los adultos mayores de 60 años corresponden al 14% del total de los 403 encuestados.

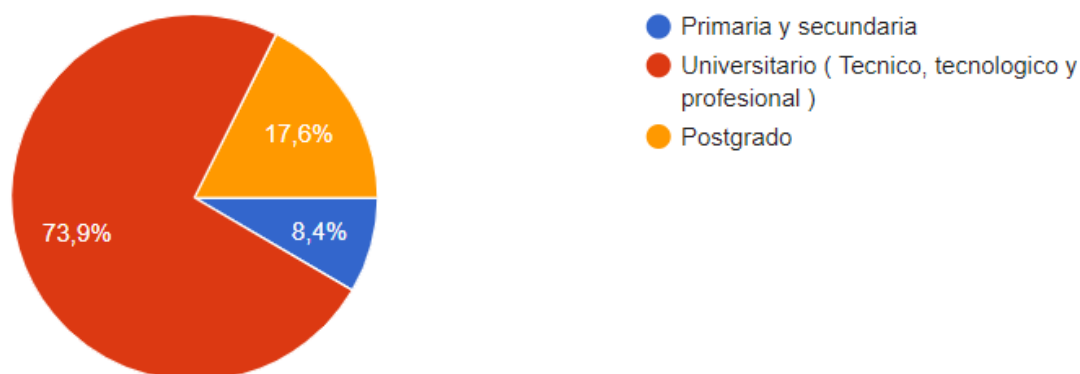
Figura 13. Grupo de Edad de los Encuestados



4. ¿En qué nivel educativo se encuentra?

Del total de la muestra de 403 encuestados se encontró que el 73,9% de estos tienen un nivel educativo universitario, seguido del 17,6% de los encuestados que poseen un postgrado y finalmente solo el 8,4% de los encuestados manifiestan haber culminado la primaria o la secundaria, como se puede apreciar en la Figura 14.

Figura 14. Nivel educativo de los Encuestados



5. ¿Consume bebidas alcohólicas?

A fin de conocer el comportamiento del negocio se indago sobre el consumo de bebidas alcohólicas, de lo cual se obtuvo como se muestra en la Figura 15 que el 91% del total de la muestra encuestada si consume bebidas alcohólicas y solo el 9% de estos manifestó no consumir. Esto en términos generales es positivo para la licorera Genobeba ya que se presupuesta este mercado objetivo.

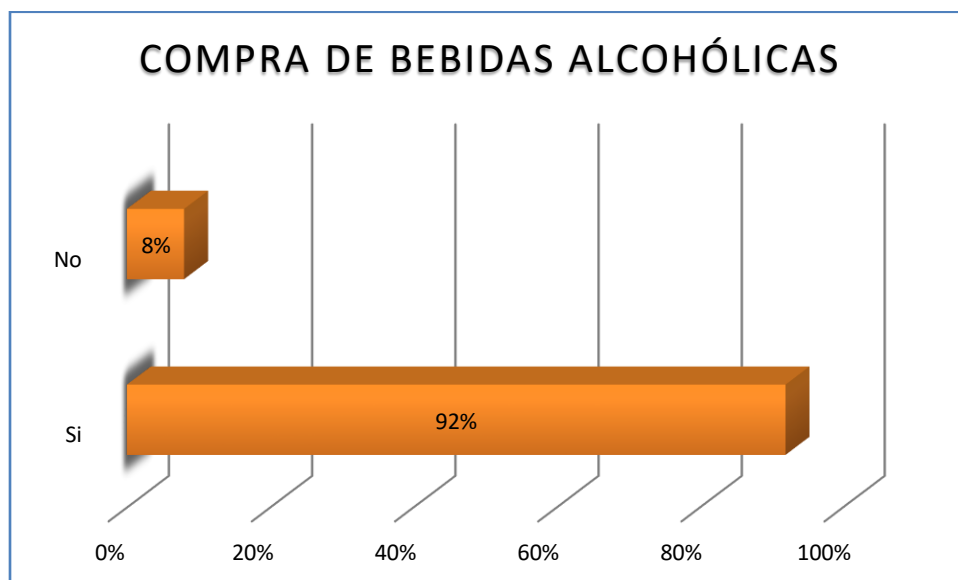
Figura 15. Consumo de Bebidas Alcohólicas por Parte de los Encuestados



6. ¿Compra bebidas alcohólicas?

En el análisis de la Figura 16, de la variable compra de bebidas alcohólicas, se percibe que la mayoría de las personas encuestadas si compran bebidas alcohólicas con el 92% (353) y solo el 8% manifiestan no comprar este tipo de bebidas, y justifican sus razones de no consumo en que no le gustan y las implicaciones de salud que les podrían generar este tipo de bebidas.

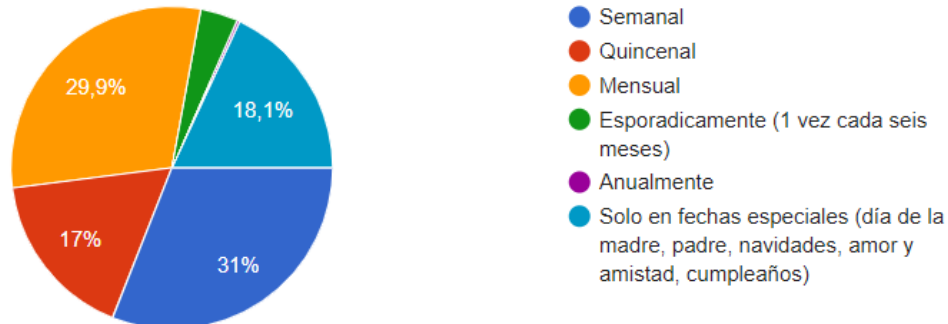
Figura 16. Comportamiento de Compra de Bebidas Alcohólicas



7. ¿Con qué frecuencia suele consumir o comprar bebidas alcohólicas?

Del total de 353 personas que continuaron en la encuesta se les preguntó la frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas a lo cual se encontró que un porcentaje del 31% de ellos suelen consumir estas bebidas semanalmente, seguido de un consumo mensual del 29,9% y quincenal del 17%; finalmente el 18,1% de los encuestados manifestó que consume este tipo de bebidas solo en fechas especiales y solo el 0.3% que lo realizan esporádicamente como se evidencia en la Figura 17.

Figura 17.Frecuencia de Consumo de Bebidas Alcohólicas



8. ¿Qué presupuesto destina normalmente para el consumo de bebidas alcohólicas?

La Figura 18 muestra el presupuesto que las personas normalmente destinan para el consumo de bebidas alcohólicas en la cual el 37,2% refieren que destinan entre \$50.000 y \$150.000, el 24,3% indican que destinan entre \$150.000 y \$300.000, el 21,5% refieren que destinan entre \$10.000 y \$50.000, y solo un 0.3% destinan más de \$500.000.

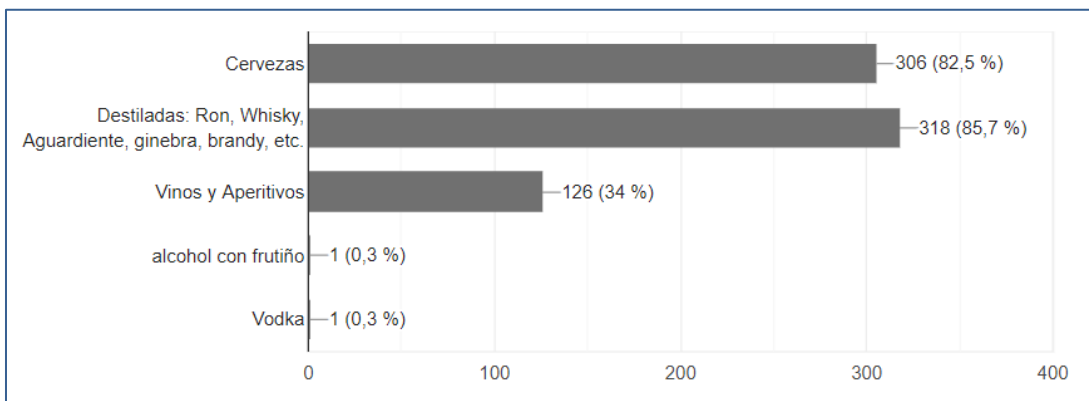
Figura 18. Presupuesto para Bebidas Alcohólicas



9. ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas son de su preferencia?

Al preguntar sobre las bebidas alcohólicas de preferencia, se encontró como se muestra en la Figura 19 que las bebidas destiladas son la de mayor consumo con el 85,7%, del total de 353 encuestados el 82,5% posicionan la cerveza en segundo lugar de consumo. En el tercer lugar de consumo el vino, con un porcentaje del 34% de los 353 encuestados, y para el otros y el vodka se encontró un porcentaje de consumo bajo con el 0,6 del total de 353 personas encuestadas.

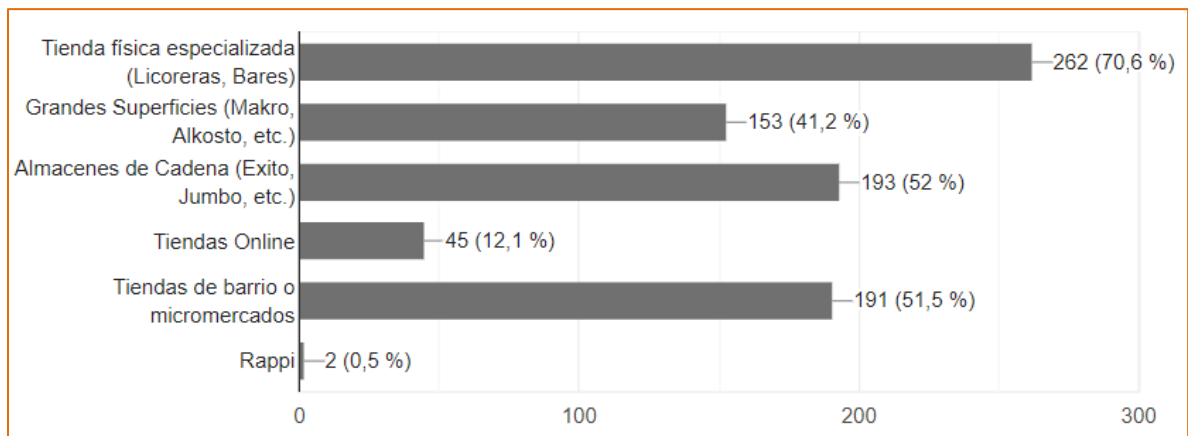
Figura 19. Preferencia de Consumo de Bebidas Alcohólicas



10. ¿En dónde suele realizar compras del tipo de productos relacionados en la pregunta anterior?

Para la pregunta de selección múltiple acerca del lugar donde regularmente compran bebidas alcohólicas por parte de la muestra analizada, se pudo definir que el lugar de mayor preferencia de compra son las tiendas físicas especializadas tales como bares, discotecas o licorerías con un porcentaje de 70,6% de los encuestados, seguido por los almacenes de cadena con un 52%, las tiendas de barrio o micromercados con el 51,5% y las grandes superficies con un 41,2% de preferencia por parte de los encuestados; finalmente se encuentran las tiendas online con el 12,1% de los encuestados y Rappi con el 0,5% de preferencia, como se muestra en la Figura 20.

Figura 20. Lugar de Compra Regular de Bebidas Alcohólicas

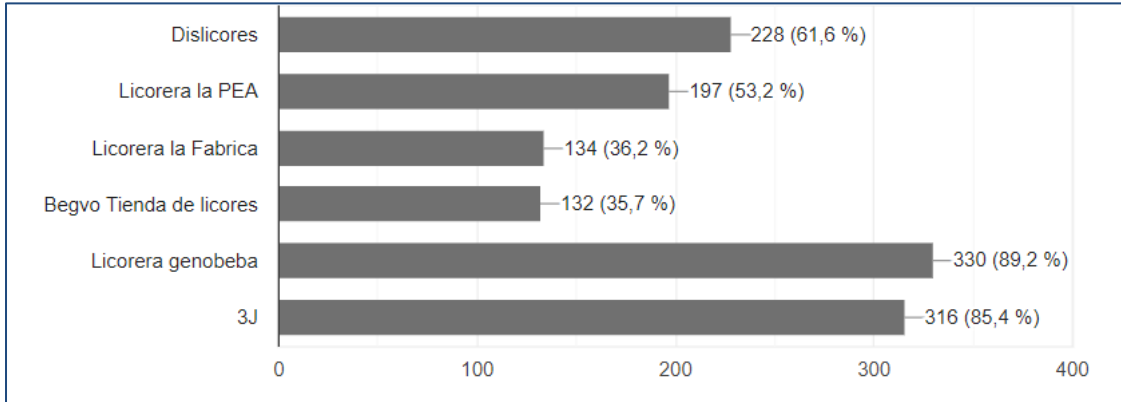


11. ¿De las siguientes tiendas licorerías cuáles conoce o ha escuchado nombrar?

La Figura 21, muestra la variable de las licorerías que conocen o han escuchado nombrar los encuestados; la licorería Genobeba es la que cuenta con mayor porcentaje de recordación con el 89,2% dentro de las 353 personas encuestadas. La licorería 3J obtuvo el 85,4% de recordación, seguida de Dislicores y La Pea con un 61,6% y 53,2% respectivamente; finalmente el 71,2% de

los encuestados manifestó conocer o haber escuchado de la licorera La Fabrica (36,2%) y Bevgo tienda de licores (35,7%).

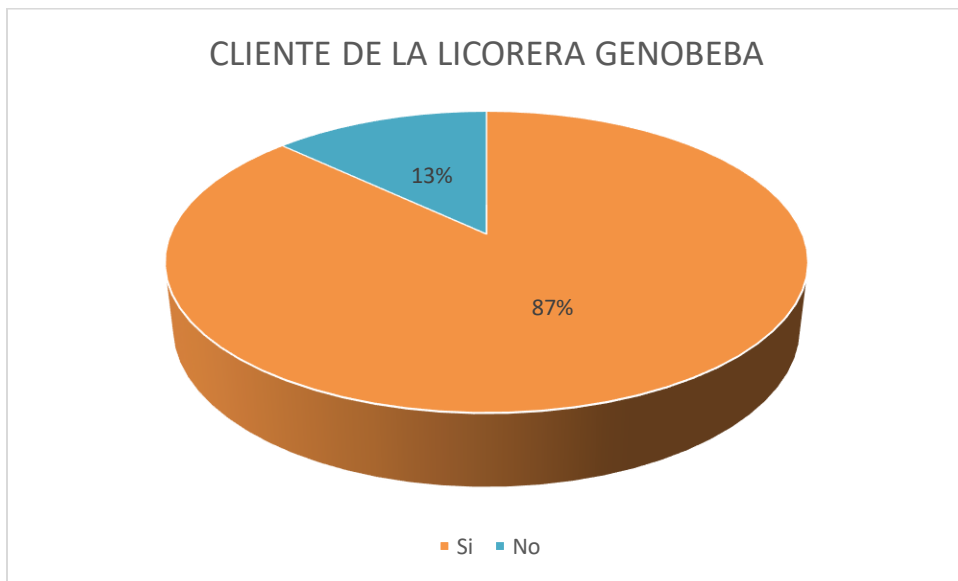
Figura 21. Licoreras que Conocen o han Escuchado Nombrar



12. ¿Ha sido o es cliente de la Licorera Genobeba?

En la Figura 22, se percibe la cantidad de personas que han sido o son clientes de la Licorera Genobeba, donde el 87% (307) indican que han sido o son clientes y el 13% (46) indican que no han sido o son clientes de un total de 353 personas encuestadas.

Figura 22. Cliente de la Licorera Genobeba

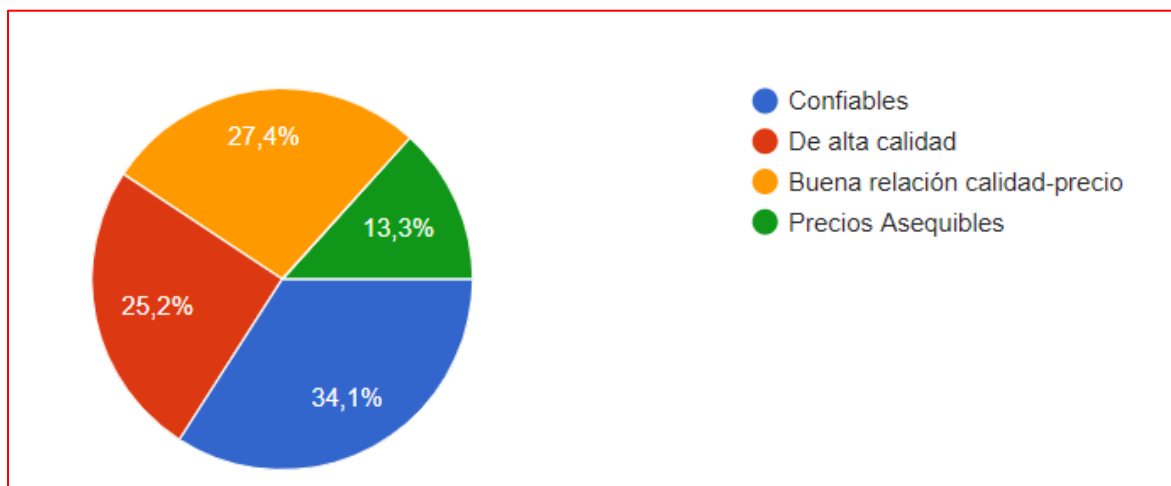


De igual manera se indago sobre el cuándo requiere comprar alguna bebida alcohólica y pensando en empresas que ofrecen este tipo de productos, en su mente, la licorera Genobeba, ¿Que puesto ocuparía en una escala de 1 a 5? donde 1 es su primera Opción y 5 La última Opción, de lo cual se encontró que el 43% de los encuestados tienen a la licorera Genobeba como su primera opción, el 48% como su segunda opción, el 7% la consideran como su tercera opción y solamente el 1% de los encuestados consideran a esta como su 4 y última opción.

13. ¿De las siguientes palabras, para usted, cuál es la que mejor describe los productos que ofrece su Licorera de confianza Genobeba?

La Figura 23 indica los atributos que mejor describen los productos que ofrece la Licorera Genobeba donde el 34,1% consideran que el ser confiables es uno de sus mayores atributos, buena relación calidad-precio es el segundo atributo que considerado como importante con el 27,4% de los encuestados, el 25,2% consideran la calidad como un atributo importante y el 13,3% consideran los precios asequibles como un atributo que importante.

Figura 23. Atributos de Licorera Genobeba



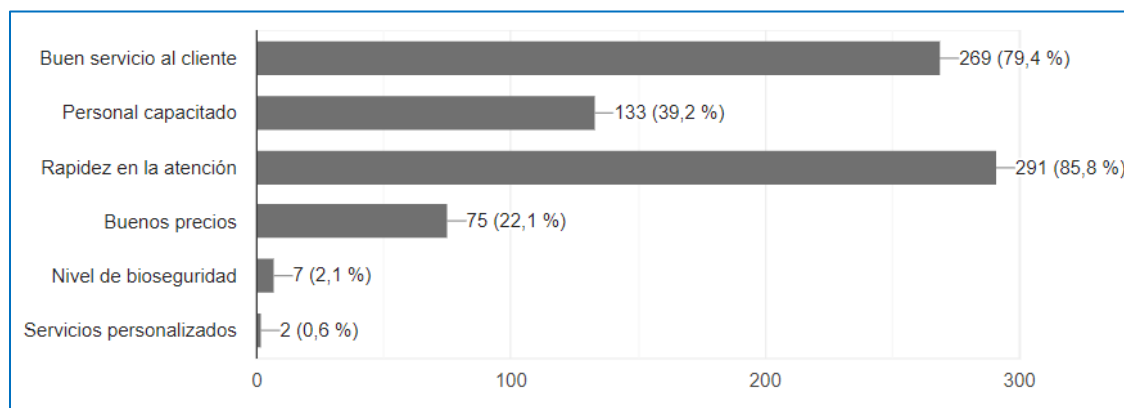
Al preguntar Cómo calificarían su experiencia con el servicio al cliente de Genobeba, en una escala dónde 1 es Muy Negativa y 5 es Muy Positiva se encontró que el 86% de los

encuestados manifiestan su experiencia como muy positiva, el 13% como positiva y solo el 1% como buena. De igual manera y con la misma escala de medición se indago el qué tan receptivos han sido los colaboradores de Genobeba ante sus preguntas o inquietudes acerca de los productos, de lo cual se halló que 78% de los encuestados consideran que los colaboradores de la empresa han sido muy receptivos y el 22% manifiestan que han sido receptivos, obteniendo solo respuestas positivas por parte de los encuestados.

14. De los siguientes aspectos, a cuál le da mayor importancia al momento de adquirir productos de la licorera Genobeba

De la población encuestada como se evidencia en la Figura 24, un 85,8% le dan mayor importancia al momento de comprar a la rapidez en la atención, seguido de un buen servicio al cliente con un 79,4% de los encuestados, el 39,2% de los encuestados consideran que al igual que los otros aspectos un personal capacitado también es de gran importancia, los buenos precios son otro aspecto a considerar como importante con el 22,1% de los encuestados y finalmente el nivel de bioseguridad con el 2,1%.

Figura 24. Aspectos de importancia



Igualmente se indago sobre qué tan probable es que recomienden a Genobeba a sus amigos o colegas, donde en una escala dónde 1 es Nada Probable y 5 es muy Probable. Se encontró que el 87% de los encuestados es muy probable que recomienden la licorera, el 11% manifiestan que es

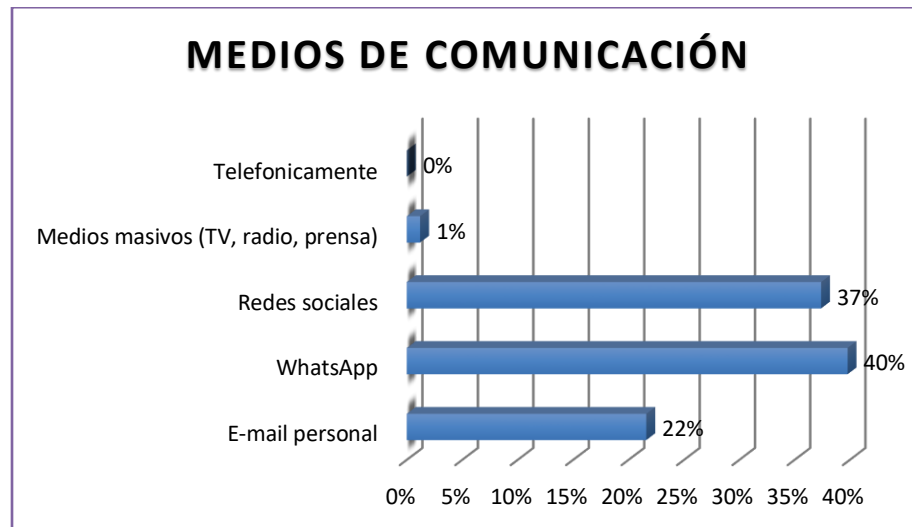
probable que la recomienden y solo el 2% posiblemente los recomiende. De los Servicios Adicionales les gustaría recibir de una empresa como Genobeba, el 93% de los encuestados consideran que el servicio de entrega gratuito sería un factor de gran importancia como valor agregado, seguido por el descuento a clientes frecuentes y la asistencia personal por medio de redes sociales y medios digitales.

En cuanto a recomendaciones de mejora para la Licorera Genobeba se encontró que el 52,5% de los encuestados mencionan que se debe implementar pagos de manera online u otros medios de pago como Bitcoin, el 23% consideran que se deberían adicionar más puntos de ventas físicas, el 18% que se deben mejorar los tiempos de despacho y el 6,5% consideran que un factor a mejorar es el de la capacitación del personal.

15. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre novedades promociones y ofertas de la licorera Genobeba?

Como se muestra en la Figura 25, el 40% los encuestados manifiestan que prefieren recibir información de promociones y/o novedades de la licorera Genobeba a través de WhatsApp, el 39% a través de redes sociales, el 22% a través de e-mail personal y solo el 1% manifestó que a través de medios masivos se debería divulgar esta información.

Figura 25. Medios de Comunicación para Difusión de Información de Genobeba



Y en cuanto a cuál sería la plataforma de preferencia (app, red social, página web) para adquirir licor, el 94% los encuestados manifestaron que las Redes sociales (WhatsApp, Instagram, Facebook) son las más usadas para este fin y solo el 6% usa plataformas como Rappi, ifood, Uber eats entre otras para realizar esta acción.

1.22.3.4 Conclusiones del Estudio de Mercado. Teniendo en cuenta los objetivos de la

investigación de mercados se concluye que:

- La licorera Genobeba tiene un amplio mercado potencial por explotar, pues más del 90% de la población encuestada consume y compra este tipo de productos con una frecuencia semanal.
- La licorera Genobeba debe generar estrategias enfocadas a los estratos 4 y 5 y población de los grupos de edades entre los 18 a 30 años, pues según se evidenció es la población que más consumos realiza de licores.
- Las líneas de productos que deben ser fortalecidas son las cervezas y los destilados.

- Se detectaron como mayores competidores hacia la empresa, Dislicores, licorera La Pea y licorera 3J.
- Solo un 43% del total de la población encuestada tiene posicionada en su mente a la licorera Genobeba como su primera opción de lugar de compra, lo que indica que debe fortalecer la fidelización y preferencia de los clientes.
- Dentro de las fortalezas detectadas están: la confiabilidad que refieren los consumidores, que los impulsa a recomendar a la licorera, la buena relación calidad-precio, la experiencia positiva del servicio al cliente y la rapidez en la atención.
- Las sugerencias de oportunidades de mejora expresadas por los encuestados estuvieron enfocadas a los medios de pago, pues más de un 50% indica que debe implementar medios de pago online, apertura de más puntos de venta y mejoramiento de tiempos de despacho, esto último demuestra que aunque la empresa considera la rapidez de las entregas como una de sus fortalezas, un 18% de la población encuestada difiere en su percepción.
- Como propuestas de valor agregado esperadas por los clientes se descubrieron: servicio de entregas gratuitas, descuentos a clientes frecuentes y asistencia personalizada por redes sociales y medios digitales, referenciando como medios de comunicación preferidos el WhatsApp, las redes sociales y el e-mail personal.

1.22.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos –EFI. Para priorizar las fortalezas y debilidades identificadas a través de todo el análisis interno presentado, se utilizó la Matriz EFI de la Tabla 16, asignándoles un nivel de importancia o de influencia para la empresa y una calificación dependiendo si es una debilidad mayor (1) o debilidad menor (2), o una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4).

Tabla 16. Matriz EFI Licorera Genobeba

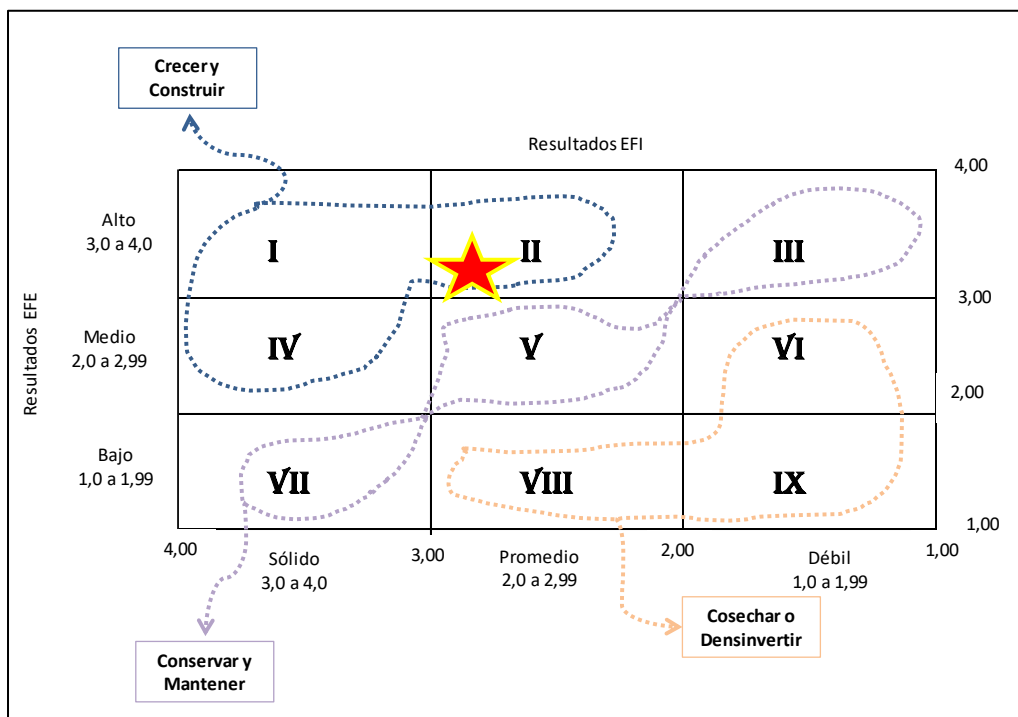
Factores Determinantes Del Éxito (FDE)	Peso (%)	Empresa	
		Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Reconocimiento y respaldo de sus clientes actuales	11	4	0,44
Percepción de Servicio al cliente positiva y rapidez en la atención	11	4	0,44
Confiabilidad en la calidad de los productos con percepción positiva entre la relación de esta y los precios	11	4	0,44
Capacidad de Adaptación	9	4	0,36
Confianza por parte de los proveedores	10	4	0,44
Subtotal Fortalezas			2,12
Debilidades			
El no posicionamiento y falta de plataformas de pago en los mercados online	10	1	0,10
Falta de programa Post venta y tratamiento de PQRS	10	1	0,10
Falta de herramientas computacionales para desarrollo de e-commerce	10	2	0,2
No cuenta con plan de medios publicitarios y comunicación	10	2	0,2
Falta de personal especializado en el área digital dentro de la nómina de la empresa	8	2	0,16
Subtotal Debilidades			0,76
Total	100%		2,88

El desarrollo de la matriz EFI arroja un entorno interno global positivo con una ponderación de 2,88, sin embargo, se deben fortalecer las debilidades señaladas para alcanzar sus objetivos.

1.22.4 Evaluación del cruce de Matrices EFE Y EFI: Matriz EI

Con los resultados de las Matrices EFE y EFI, se diseña la matriz EI, que nos demuestra gráficamente la posición estratégica que debe adoptar la empresa; Según la Figura 26, la Licorera Genobeba se encuentra en una posición para crecer y construir, por tanto, deberá enfocar sus objetivos y estrategias en el aprovechamiento de las oportunidades y sus fortalezas para impulsar su desarrollo y crecimiento.


Figura 26. Matriz EI Licorera Genobeba



1.22.5 Matriz DOFA

Para la identificación de las estrategias acordes a los resultados obtenidos en los análisis, se construye una matriz DOFA que facilite la definición y el establecimiento, la cual se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17. Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
	<p>F1 Confianza por parte de los proveedores F2 Reconocimiento y respaldo de sus clientes actuales F3 Percepción de Servicio al cliente positiva y rapidez en la atención F4 Confiabilidad en la calidad de los productos con percepción positiva entre la relación de esta y los precios F5 Capacidad de adaptación</p>	<p>D1 Falta de programa Post venta y tratamiento de PQRS D2 Falta de herramientas computacionales para desarrollo de e-commerce D3 No cuenta con plan de medios publicitarios y comunicación D4 El no posicionamiento y falta de plataformas de pago en los mercados online D5 Falta de personal especializado en el área digital dentro de la nómina de la empresa</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>ESTRATEGIA FO</p>	<p>ESTRATEGIA DO</p>
<p>O1 Amplio segmento de mercado potencial O2 Disminución de impuestos a bebidas alcohólicas O3 Nuevas preferencias de los consumidores O4 Impulso del comercio electrónico: Mayor uso de medios virtuales O5 Apoyo a microempresas: soluciones de formación, herramientas digitales, financiación</p>	<p>E1 (O1,O3,O4,F1, F2, F5) Fomentar el conocimiento dentro de los consumidores de la licorera</p>	<p>E2 (O1, O3, O4, O5, D1-D5) Diseño y desarrollo de mercadeo digital</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIA FA</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p>
<p>A1 Número y equilibrio entre competidores A2 Descuentos y diversificación de ofertas de la competencia en medios online A3 Problemáticas sociales y desempleo, bajos ingresos para compras A4 Normativas y regulaciones por bioseguridad Covid-19 A5 Productos alternativos Saludables</p>	<p>E3 (F1, F4,F5, A2, A5) Diversificación del portafolio de productos</p>	<p>E4 (D1, D4, A1,A2, A3, A4) Ofrecer recompensas a la fidelidad de los clientes con el Establecimiento de programa promocional y de descuentos a clientes frecuentes y público en general</p>

Las estrategias resultantes del cruce de los factores de la matriz DOFA señalados, serán desarrolladas y explicadas en el siguiente objetivo propuesto.

1.22.6 Objetivos y Estrategias del Plan Estratégico Marketing para la Licorera Genobeba

Para lograr el establecimiento de las estrategias y objetivos de marketing se tiene en cuenta los resultados del análisis situacional realizado en el capítulo anterior.

Los objetivos que se determinaron están enfocados en contrarrestar las falencias detectadas, mediante el impulso de las fortalezas y oportunidades. Así mismo, se establecen acorde a las perspectivas de la empresa, por lo cual abarcan los factores financieros, los clientes, el fortalecimiento y crecimiento interno y el logro de un mejor posicionamiento en el mercado, a través del cubrimiento de las variables del mercado Producto, Precio, Plaza y Promoción. Como resultado del análisis y cruce de la Matriz DOFA se logran establecer cuatro grandes estrategias de Marketing alineadas con cada objetivo:

- Objetivo 1: Aumentar las ventas de la licorera Genobeba en un 30% anual, entre los años 2021 a 2023:

E1(O1,O3,O4,F1, F2, F5) Fomentar el conocimiento de la licorera: participación en eventos de la ciudad, apoyo de espectáculos artísticos y actividades festivas privadas, tomas de espacios mediante Street Marketing, realizando alianzas con los proveedores para ofrecer degustaciones, muestras gratis y/o bonos de descuentos para compras en la licorera.

Esta estrategia permitirá ampliar el reconocimiento de la licorera en toda el área metropolitana de Bucaramanga, logrando posicionar su imagen en la mente de los consumidores, haciendo uso del Merchandising y el material POP como técnicas

de marketing efectivas para la promoción de actividades, recordatorio de imagen y difusión de marca.

- Objetivo 2: Ampliar su cartera de clientes entre los años 2021 a 2023 en un 20% anual, incrementando la fidelización de los clientes actuales y atrayendo nuevos clientes del mercado potencial.

E3 (F1, F4,F5, A2, A5) Diversificación del portafolio de productos: Inclusión de líneas de alimentos madurados y para servir y línea de productos de accesorios, incentivando así, las ventas complementarias. El diversificar el catálogo y las líneas de productos contribuye a atraer más clientes y aumentar las ventas.

- Objetivo 3: Lograr mayor reconocimiento de la empresa en el área metropolitana de Bucaramanga.

E4 (D1, D4, A1, A2, A3, A4) Establecimiento de programa promocional y de descuentos a clientes frecuentes y público en general: Para cubrir plaza y promoción se estructura un programa de beneficios, con el fin de lograr la fidelización y convertir a los clientes en embajadores de la licorera.

Los grandes competidores de esta empresa manejan clubs y programas para sus clientes como mecanismo de fidelización, por tanto, se debe estructurar un programa con este mismo fin, que será impulsado y desarrollado también con la apertura de la Web Site oficial.

- Objetivo 4: Incursionar en el mercado electrónico, logrando posicionar la página Web entre los primeros lugares que arrojen los buscadores.
- Objetivo 5: Fortalecer la gestión interna a través de la capacitación a su personal en las temáticas necesarias con respecto a los canales digitales y el servicio post venta.

E2 (O1, O3, O4, O5, D1-D5) Diseño y desarrollo de mercadeo digital: Comprendiendo la capacitación del personal encargado de la gestión, el desarrollo de la página Web, el marketing de contenidos, publicidad en redes sociales, alianzas con aplicaciones móviles, pagos electrónicos.

El aprovechamiento del auge de las redes sociales y el aumento de las transacciones económicas a través de e-commerce, es una excelente oportunidad para que la Licorera Genobeba incursione en este tipo de mercado, además que sus competencias directas ya cuentan con este canal de venta y distribución, por lo que debe ponerse a la vanguardia. Esta estrategia abarcaría el cumplimiento de todos los objetivos planteados.

1.22.7 Tácticas o Acciones de Marketing

Para alcanzar los objetivos y estrategias definidas, se deberán cumplir una serie de actividades claves que se describen a continuación.

1.22.7.1 Estrategia 1: Fomentar el conocimiento de la licorera. Para que la empresa Licorera Genobeba logre fomentar mayor reconocimiento, recordación de marca y posicionamiento en la mente de los consumidores requerirá las actividades que se describen en la Tabla 18.

La estrategia consistirá en tomar participación en eventos festivos (ferias de la ciudad, ferias empresariales, conciertos, eventos Cenfer, etc.) donde se expongan banners y material publicitario tanto de la licorera como de los proveedores con los que trabaja, requiriendo la participación de una impulsadora, personal de la licorera, material publicitario y degustativo.

adicionalmente deberá realizar una actividad de Street Marketing que consistirá en ubicarse por una hora en un lugar estratégico y concurrido de los municipios (Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta) con un Barril tipo cervecero que contenga el logo y la información de la Licorera Genobeba, en su parte de arriba contenga huecos para encausar unas fichas redondas

también con la imagen publicitaria, un afiche o banner para invitar a participar a los transeúntes en un juego denominado “ Tu oportunidad con Genobeba” y bonos con descuentos atractivos para compra de los productos: Los bonos dependiendo de los puntos que logre el participante podrán contener descuentos para compras en los próximos 30 días, bonos mayores para compras en el instante o ganar obsequios pequeños (llavero, lapicero, calendarios, camisetas). Para hacer efectivo los bonos de compras al instante la actividad deberá ser acompañada con un almacén móvil que contenga los principales productos que oferta la licorera. Es de aclarar que en las actividades solo podrán participar mayores de edad.

Tabla 18. Actividades Tácticas Estrategia 1

Táctica	Actividades	Responsable	Tiempo Ejecución	Requerimientos	Costo de Implementación
Conseguir el mayor apoyo de los proveedores en cuanto a descuentos transferibles, material publicitario y apoyo con impulsadora para los eventos	Realizar un listado con los eventos más importantes del área metropolitana y seleccionar los más convenientes	Gerente/ Administradores	15 Días	*Programación de eventos municipales * Conocimiento de eventos privados	\$600.000(tiempo laboral de administradores por evento)
	Realizar reuniones con los proveedores para exponer la estrategia y solicitar el respaldo con productos para degustación, personal de impulso, descuentos para transferir al cliente y material POP	Gerente/ Administradores /Proveedores	30 Días	*Material POP de las marcas *Productos de degustación *Acuerdos formales y contratos de descuentos *Impulsadora	\$500.000 (material para presentar estrategias, gastos varios)

Para desarrollar actividad de Street Marketing analizar los montos de descuentos, estableciendo los precios mínimos manejables y los descuentos que pueden ser transferidos desde los proveedores	Gerente/ Administradores	15 Días	*Listados de precios y descuentos de las marcas	\$600.000(tiempo laboral de colaboradores)
Fabricación de materiales para la actividad de Street Marketing	Gerente/ Administradores	30 Días	Barril, fichas, banner o afiche, material POP de la licorera, bonos	\$10.000.000 (costo materiales POP varios)
Solicitar a las municipalidades respectivas el permiso para la utilización de espacio público por el espacio de 1 hora	Gerente/ Administradores	30 Días	Documentos requeridos por la municipalidad	\$150.000 (pago de impuestos por uso de espacios)
Adecuación del almacén móvil	Gerente/ Administradores	30 Días	Vehículo disponible para cargar mercancía	\$3.150.000 (Adecuación del vehículo, combustible)
Total Costo Implementación Estrategia				\$15.000.000

1.22.7.2 Estrategia 2: Diseño y desarrollo de mercadeo digital. Esta estrategia se dirigiría principalmente a nuevos mercados geográficos y nuevos segmentos de clientes, aumentando cuota de ventas, sin dejar de lado los clientes actuales para los cuales se mejorará su experiencia de compra y establecerá facilidad de pago que fue una de las indicaciones por mejorar en las respuestas de la encuesta, y como respuesta al objetivo de Incursión en el mercado electrónico, logrando posicionar la página Web entre los primeros lugares que arrojen los buscadores.

. El desarrollo de un mercado digital agrega valor a la prestación del servicio de la licorera y sus productos ofertados, aumenta rentabilidad, disminuye costos operacionales, permite el desarrollo de nuevas formas de entrega, ampliar los modelos de pago e incrementar gama de productos.

Esta estrategia se fundamenta básicamente en la creación de su propio Web Site donde la Licorera Genobeba pueda ofertar todo su portafolio, comunicar ofertas promocionales, eventos, programas de beneficios, captar ventas, cotizaciones, pagos electrónicos, desarrollar marketing de contenidos y PQRS. De igual forma, se trata del fortalecimiento de sus redes sociales para realizar ventas también a través de estas y lograr la migración hacia la página Web oficial.

Otra actividad importante a ejecutar en esta estrategia es la realización de alianzas con las aplicaciones móviles, empezando con Rappi, para que ellos se encarguen de impulsar también las ventas digitales.

Esta estrategia requiere de la definición de una política para manejo de las redes Sociales y el contenido de la página Web, ya que estos son el principal elemento dentro de la propuesta, por lo cual se establece:

- Diferenciar la forma de presentación de la información según las características de cada red social.
- Definir el personal externo específico encargado de las tareas de community manager (crear y subir contenidos, comunicación con los seguidores, organización de concursos o eventos, etc.)
- Crear un documento que contenga información sobre las fechas especiales de la empresa y de las marcas, para poder incluirla dentro de los contenidos a publicar.
- Establecer dentro del presupuesto anual rubros para la planificación de posibles concursos donde se ofrezca un premio para aumentar la cifra de ventas online.
- Establecer dentro del presupuesto anual rubros destinados a posibles aumentos publicitarios en situaciones apremiantes según contexto del momento.

En este momento la empresa posee cuentas en las plataformas de redes sociales de Instagram y Facebook, las cuales serán utilizadas para difundir y desarrollar la estrategia.

Esta estrategia contará con un mix de técnicas de marketing para incentivar las ventas por internet: utilización de marketing de contenidos, marketing de recomendación apoyándose en la contratación de Influencers de la región que graben videos apoyando y haciendo compras en la licorera, marketing de participación y redes sociales (intervención en redes sociales, foros, debates, participar en otros perfiles, sin un ánimo comercial directo), marketing de afiliados (sitios de terceros que sean partes interesadas en el negocio que promocionen la licorera a cambio de un beneficio), motivadores de ventas, neuromarketing a través de las imágenes sugestivas que se coloquen en el WebSite y Pop-ups, banners y anuncios en páginas web.

En la Tabla 19 se exponen las actividades tácticas de esta estrategia.

Tabla 19. Actividades *Tácticas Estrategia 2*

Táctica	Actividades	Responsable	Tiempo Ejecución	Requerimientos	Costo de Implementación
Comunicarse con los segmentos objetivos a través de publicidad interactiva, marketing en buscadores, relaciones públicas online, patrocinios, acuerdos con terceros, marketing directo y viral.	Contratación de diseñador gráfico para desarrollo de página Web	Gerente/ Administradores	15 días	Cotizaciones de diseñadores gráficos	\$7.200.000 (Trabajo laboral del diseñador gráfico, 3 días a la semana * 1 año)
	Reunión con Desarrollador Web donde se expongan los requerimientos de la empresa	Gerente/ Administradores	8 días	Agenda de Cita	\$280.000 (tiempos laborales colaboradores, transportes, gastos varios por evento)
	Desarrollo de catálogo digital para alimentar WebSite	Gerente/ Administradores/ Desarrollador Web	15 días	Productos Publicidad proveedores	\$300.000 (tiempo laboral por evento)
	Establecimiento de descuentos y programas promocionales para WebSite	Gerente/ Administradores/ es/	15 días	Listados de precios y descuentos de proveedores	\$276.500 (tiempo laboral por evento)
	Contacto con plataforma Rappi para convenio	Gerente/ Administradores/ es/	30 días	Agente comercial Rappi	\$276.500 (tiempo laboral por evento)
	Contacto con Plataformas de Pago para alianzas	Gerente/ Administradores/ es	30 días	Contacto con área comercial de bancos y plataformas de pagos	\$276.500 (tiempo laboral por evento)
	Establecimiento de la persona responsable del cargue de contenidos a redes sociales	Gerente/	15 días	Manuales y responsabilidades del personal	\$84.000 (tiempo laboral evento)

<p>concretar contratos con las plataformas y redes sociales y realizar los pagos correspondientes</p>	Gerente/ Administradores	30 días	Contactos con el área comercial de las plataformas	\$276.500 (tiempo laboral por evento)
<p>Desarrollar contenido en las redes sociales actuales anunciando el nuevo Web Site y colocar el enlace para re direccionar Despliegue de pautas publicitarias en todas las redes sociales y línea empresarial WhatsApp Envío de Correos Electrónicos y/o mensajes WhatsApp a toda la base actual de clientes con la información de la apertura del WebSite y la difusión de la información de canales digitales</p>	Gerente/ Administradores	15 días	Información de la página Web	\$276.500 (tiempo laboral por evento)
<p>Entrega de un mini folleto con cada domicilio anunciando los</p>	Gerente/ Administradores	30 días	Base de datos de clientes	\$276.500 (tiempo laboral por evento)
<p>Entrega de un mini folleto con cada domicilio anunciando los</p>	Empacadores /domiciliarios	Tres meses	Mini Folletos	\$200.000 (tiempo laboral por evento)

canales
digitales
Capacitación
al personal en
manejo de
canales
digitales para
lo cual deberán
realizar
validación con
caja de
compensación
si manejan un
programa
enfocado a ello
o curso virtual
gratuito con
Sena para no
aumentar
costos

Gerente/
Administrador
es

30 días

Contacto con
Caja
Compensación
Validación
programación
Sena

\$277.000
(tiempo laboral
por evento)

Total Costo Implementación Estrategia

\$10.000.000

1.22.7.3 Estrategia 3: Diversificación del portafolio de productos.

En la actualidad la Licorera Genobeba en su portafolio de productos cuenta con la gama de licores, alimentos para picar, chocolatería y dulcería, bebidas energizantes y gaseosas; productos de marcas reconocidas por su calidad y excelente presentación, pero se requiere ampliar este portafolio, pues al realizar el benchmarking de las competencias en el análisis de la rivalidad entre competidores, se evidenció que estas manejan líneas de productos que son atractivos para los clientes como son los alimentos madurados, alimentos listos para servir y productos de accesorios, que pueden servir como mecanismo para incentivar las ventas complementarias, armar combos y establecer ofertas promocionales con adicionales gratis.

Dentro de los alimentos madurados se incluirían: Productos cárnicos madurados como jamón serrano, salami, mix madurados y chorizos, y quesos madurados por tanto la gerencia deberá solicitar cotizaciones con marcas como La vasqueza, Monticello, Vilaseca y alpina.

Los alimentos para servir serían productos enlatados y empacados al vacío como aceitunas, tomates y vegetales, alcaparras, jalapeños, chiles y salsas especiales, debiendo solicitar la empresa cotizaciones con marcas como Azteca, Prego, Al fresco, Fragatta, entre otras.

En cuanto a accesorios se ofrecerían vapeadores, cavas, canastas para picnics, sets cocteleros, sacacorchos y cristalería (set de vasos, copas y decantador para vinos), que pueden ser patrocinados por los proveedores de licores o realizar alianza con diferentes empresas fabricantes de estos productos.

Para el logro de esta estrategia se deberán cumplir las actividades señaladas en la Tabla 20.

Tabla 20. Actividades Tácticas Estrategia 3

Táctica	Actividades	Responsable	Tiempo Ejecución	Requerimientos	Costo de Implementación e inversión
----------------	--------------------	--------------------	-------------------------	-----------------------	--

Estructurar un consolidado de proveedores (nacionales o internacionales) con el fin de ubicar las mejores opciones para la empresa que le permitan reducir costos y aumentar ganancias	Realizar sondeo express con los contactos de clientes actuales para validar preferencias entre los productos señalados para incluir	Gerente/ Administradores	30 días	Listado y datos de clientes	\$276.500 (tiempo laboral por evento)
	Realizar listado de productos a incluir en el portafolio	Gerente/ Administradores	8 días	Validación del mercado	\$244.000 (tiempo laboral por evento)
	Solicitar cotizaciones a los proveedores de los productos	Gerente/ Administradores/	15 días	Información de contacto de las empresas proveedoras	\$276.500 (tiempo laboral por evento)
	Seleccionar los proveedores con mejores costos y ofertas	Gerente/ Administradores/	15 días	Listado de cotizaciones y ofertas económicas	\$276.500 (tiempo laboral por evento)
	Establecer los precios de los productos	Gerente/ Administradores/	15 días	Listado de costos	\$3.500.000 (presupuesto de inversión en productos)
	Diseñar catálogo digital para promocionar los nuevos productos en la página Web, redes sociales y	Gerente/ Administradores/	30 días	Imágenes publicitarias	\$400.000 (Diseño de catálogos)

línea WhatsApp Realizar reunión con el personal para divulgar las nuevas líneas de productos	Gerente/ Administradore s/	15 días	Catálogo de productos	\$150.000(gasto s varios)
Total Costo Implementación Estrategia				\$5.123.500

1.22.7.4 Estrategia 4: Establecimiento de programa promocional y de descuentos a clientes frecuentes y público en general. Los clientes y consumidores en general se sienten atraídos por los descuentos, ofertas e incentivos por sus compras, es por ello que la Licorera Genobeba requiere el establecimiento de un programa que le permita atraer clientes nuevos, aumentar la satisfacción de clientes actuales y lograr convertirlos en embajadores de la licorera.

El objetivo es lograr que todas las marcas patrocinadoras establezcan descuentos para transferir a los clientes, sin necesidad que la licorera asuma esos costos y por el contrario mejore sus niveles de rentabilidad.

El programa promocional contendría varios focos:

- Creación del programa de Beneficios denominado “Embajadores Genobeba”, consistiendo en la inscripción con la cédula y el correo electrónico de los compradores, el cual premia la fidelidad como cliente, entregando grandes descuentos y experiencias según la categoría en que se ubiquen dependiendo de los montos de compras mensuales.

Para el cliente participar solo deberá inscribirse gratuitamente como cliente a través de la página Web o en el punto físico a través de un formulario que solicita datos básicos y consentimiento del recibimiento de notificaciones a su correo personal.

El programa constará de términos y condiciones que regularán el alcance de los beneficios, categorías y descuentos, Cada seis meses los administradores deberán validar las compras de los clientes inscritos y adjudicar la categoría correspondiente, que serán tres: Clientes Excélsior: compras acumuladas en el periodo mayores a \$8.000.000, Clientes Senior: compras acumuladas en el periodo entre \$4.000.000 y \$8.000.000 y clientes Junior: compras acumuladas en el periodo entre \$1.200.000 y \$4.000.000.

Cada categoría tendrá un rango de descuentos y posibilidades de beneficios específicos, ejemplo:

Clientes Excélsior: Descuentos del 25% en vinos de referencias con valores superiores a \$30.000, bebidas energizantes y alimentos madurados. Descuento del 15% en Tequilas, whisky, ginebras, vodkas y ron de marcas específicas. Beneficios como: por compra de una botella de tequila (marca específica) obtiene gratis un pack de cuatro bebidas tónicas, obsequios semestrales de bebidas marcas patrocinadoras, degustaciones de productos, invitaciones a catas privadas de vinos, etc.

Clientes Senior: 20% en vinos de referencias con valores superiores a \$30.000, bebidas energizantes y alimentos madurados. Descuento del 10% en Tequilas, whisky, ginebras, vodkas y ron de marcas específicas. Beneficios como: por compra de una botella de tequila (marca específica) obtiene gratis un obsequio de la marca, invitaciones mensuales a eventos virtuales para aprender de licores y vinos

Clientes Junior: 10% en vinos de referencias con valores superiores a \$30.000, bebidas energizantes y alimentos madurados. Descuento del 5% en Tequilas, whisky, ginebras, vodkas y ron de marcas específicas. Beneficios como: por compra de una botella de tequila (marca

específica) obtiene gratis un obsequio de la marca, invitaciones mensuales a eventos virtuales para aprender de licores y vinos.

Para todas las propuestas de descuentos promocionales, los porcentajes de descuentos y niveles de rentabilidad dependerán de los costos ofrecidos por los proveedores en el momento y la época del año.

- Realización de promociones en fechas especiales: Temporada decembrina, amor y amistad, día de la madre o padre, consistiendo en armar combos que contengan licores, alimentos y accesorios con precios llamativos.
- Realizar promociones semanales de lleve 2 pague 1
- Armar combos permanentes que sean exclusivos y se promocionen por el catálogo de la página Web con precios de descuento.
- Incluir dentro de las promociones accesorios con el logo de la licorera: por la compra de un monto específico o producto específico ofrecer gratis: Gorras, llaveros, portavasos
- Cada semestre ofertar 50 bonos de \$50.000 por compras superiores a los \$500.000 en compras de cualquier producto de la licorera
- Ofrecer permanentemente descuentos en las diferentes marcas que puedan ser negociados con estas y transferidos a los clientes.

Para el cumplimiento de los focos de esta estrategia, en la Tabla 21 se relacionan las actividades tácticas.

Tabla 21. Actividades Tácticas Estrategia 4

Táctica	Actividades	Responsable	Tiempo Ejecución	Requerimientos	Costo de Implementación
----------------	--------------------	--------------------	-------------------------	-----------------------	--------------------------------

Fomentar el permanente y constante consumo de productos, la fidelización y atracción de nuevos clientes, diseñando ofertas económicas atractivas que no repercutan de manera significativa en los gastos y costos y por el contrario generen mayores ingresos de ventas.	Estructuración del Brochure del programa de beneficios que contenga toda la información, condiciones y restricciones	Gerente/ Administradores	30 días	Listas de precios, convenios y patrocinios de marcas participantes	\$1.100.000(material fotográfico para el Brochure, tiempo laboral colaboradores, diseñador)
	Desarrollo del link dentro del Web Site para el programa de beneficios	Gerente/ Desarrollador Web	15 días	Catálogo del programa: Imágenes, precios, información, condiciones, formato para inscripción	\$134.000 (tiempo laboral)
	Desarrollo y fabricación de formato de inscripción física a programa para los puntos de ventas	Gerente/	15 días	Información de datos a solicitar	\$300.000 (costo impresión formatos)
	Estructurar calendario y cronograma con el lanzamiento de descuentos en fechas especiales	Gerente/ Administradores/	15 días	Cronograma	\$330.000 (tiempo laboral por evento)
	Estructuración de combos promocionales con sus costos	Gerente/ Administradores/	15 días	Listados de costos	\$330.000 (tiempo laboral por evento)
	Solicitar cotizaciones y seleccionar proveedor para fabricación	Gerente/ Administradores/	30 días	Cotizaciones y solicitud de pedido	\$976.000 (costo material POP)

de Gorras, llaveros, portavasos Solicitar y programar semestralmen te los descuentos y ofertas con las marcas patrocinadora s del programa y los diferentes descuentos permanentes	Gerente/ Administrador es/	30 días	Reuniones con representantes comerciales de las marcas y proveedores Contrato, convenio o soporte de establecimient o de descuentos y promociones	\$330.000 (tiempo laboral por evento)
Total Costo Implementación Estrategia				\$3.500.000

1.23 Plan De Negocios E-commerce

1.23.1 Modelo CANVAS

A través de la matriz de Modelo Canvas se estructura el plan de negocios para la empresa Genobeba con el cual se pretende expandir sus ventas a través del e-commerce y crear para ella una ventaja competitiva, este modelo se distribuye en dos módulos los cuales son la empresa y el mercado, de allí se parte a desglosar cada uno de los segmentos e ir realizando un análisis detallado de lo que se quiere y espera de este plan. Los módulos se componen por nueve bloques que de una manera estratégica brindaran una idea general de las actividades y operaciones a desarrollar dentro del plan.

1.23.1.1 Segmento Clientes. El segmento de mercado al que se enfoca este servicio es de hombres y mujeres entre los 18 y 60 años de los estratos 3,4 y 5 de Bucaramanga y su área metropolitana, donde la mayor parte de consumidores de bebidas alcohólicas son hombres, y que, por la facilidad de acceso, medios de pago y ahorro de tiempo buscan el mercado on-line.

Tabla 22. Segmento Clientes Genobeba

CRITERIOS GEOGRAFÍA	CARACTERÍSTICAS
Región:	Bucaramanga y su área Metropolitana
Densidad de Población:	Urbana
DEMOGRAFÍA	
Edad:	Clientes entre los 18 y los 60 años
Sexo:	Hombres y Mujeres
Profesión u Oficio:	Cualquiera sin discriminación
Educación:	Con conocimientos básicos en manejo de internet
Estrato socioeconómico:	Estratos 3,4 y 5
PSICOGRAFÍA	
Actividades:	Todo aquel cliente que consuma bebidas alcohólicas con regularidad
Intereses:	Confiabilidad, calidad, rapidez y buenos precios
Opiniones:	Positivas y referenciadoras.

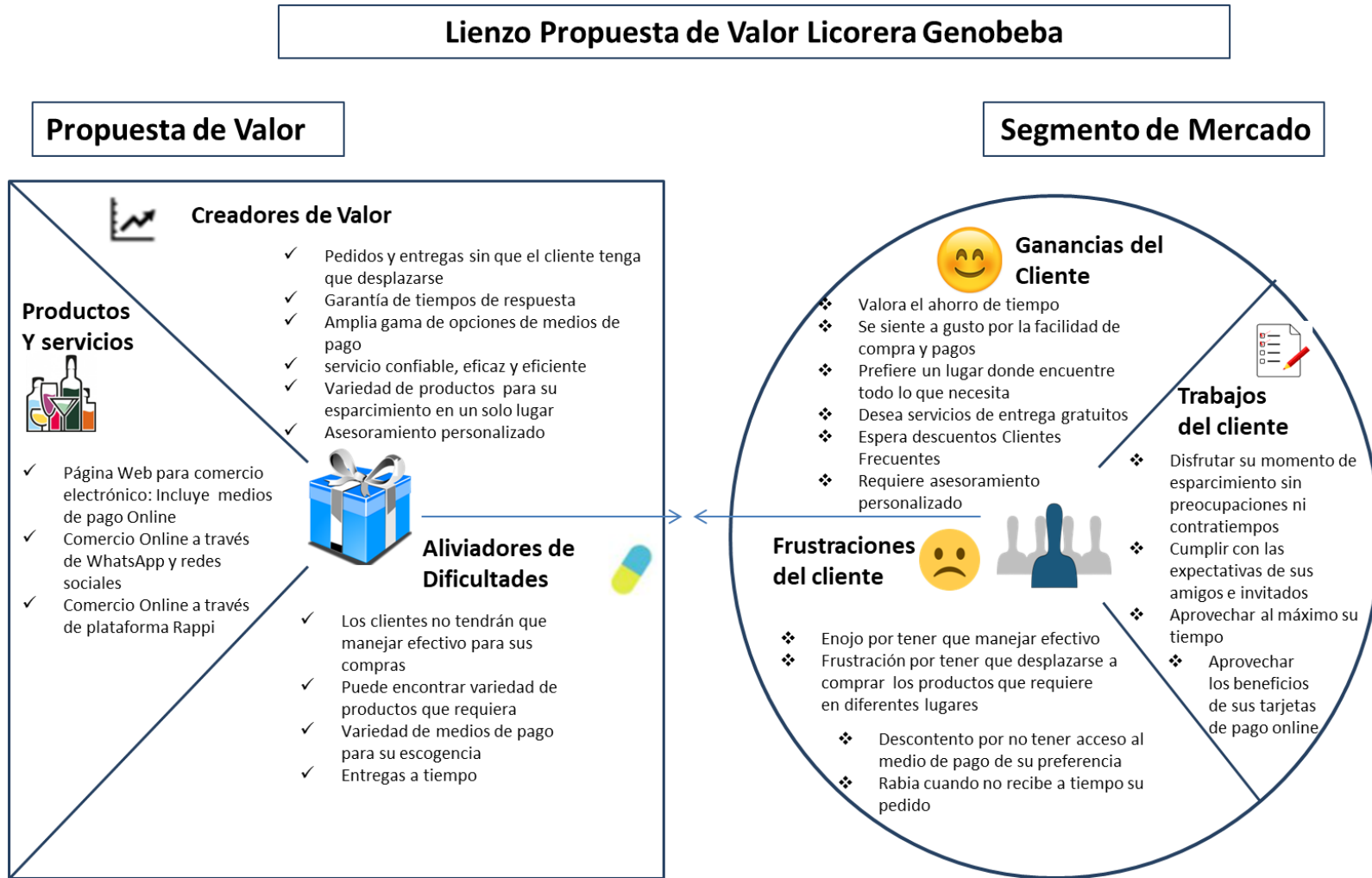
1.23.1.2 Propuesta de Valor. Ofrecer bebidas alcohólicas y productos asociados a su consumo mediante el comercio online, garantizando la adquisición de un producto de calidad a precios competitivos enfocados en la idea de negocio, y un servicio confiable, eficaz y eficiente mediante la web sin salir de su casa, o lugar donde requiera el cliente.

De igual manera se cuenta con personal altamente calificado, de esta propuesta de valor se derivan la eficiencia y eficacia del servicio a prestar donde la promesa hacia al cliente es la de garantizar tiempos de respuesta, facilidad de compra y óptima atención.

Para definir esta propuesta de valor se profundizó el CANVAS utilizando la herramienta del lienzo propuesta de valor como se muestra en la Figura 27, donde se detallan y organizan las

necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes con las características que pueden generarle ganancia y resolver sus dificultades.

Figura 27. Lienzo Propuesta de Valor Licorera Genobeba



1.23.1.3 Relación con los Clientes. Comunicarse con el mercado objetivo a través de publicidad interactiva, marketing en buscadores, relaciones públicas online, patrocinios, acuerdos con terceros, email y marketing viral.

A través de las redes sociales, las plataformas empresariales básicamente se establecen relaciones con los clientes, logrando así la fidelización a la empresa.

La estrategia principal es interactuar con el cliente a través de la web para crear un experiencia nueva y satisfactoria. Brindar orientación y asesoramiento en cuanto a productos para cumplir necesidades específicas de cada cliente. La amabilidad, el buen trato y la atención profesional al cliente en la venta online establecerán la fidelidad de los clientes para que nos recomienden en cuanto a compras online a sus amigos.

1.23.1.4 Canales de Distribución. La principal herramienta para que la licorera Genobeba utilice su propuesta de valor es la publicidad para atraer clientes potenciales y promover sus productos a través del marketing digital en línea para poder proporcionar de manera confiable y efectiva las ventas al mercado objetivo y obtener los resultados esperados, para esto.

El sitio web contará con toda la información de la empresa y catálogo de productos para generar la confianza de los clientes y desde allí se podrán realizar las compras.

Marketing por correo electrónico, envío de mensajes por correo electrónico para atraer clientes potenciales y proporcionar contenido de alta calidad que sea realmente de interés para la persona.

Redes sociales, promocionar actividades en Facebook, tener un número ilimitado de seguidores, para obtener información e intercambiar mensajes, mostrar que la Licorera Genobeba

es una empresa activa, con un direccionamiento hacia el WhatsApp empresarial para la realización de las compras.

Plataformas de negocios o aplicaciones móviles como Rappi, Domicilios e Ifood, donde los clientes puedan realizar sus compras de una manera ágil y segura a través de internet

1.23.1.5 Flujos de Ingresos. Los ingresos obtenidos se basan en la venta mediante la web de bebidas alcohólicas y productos asociados.

El pago que los clientes prefieren actualmente es el pago en efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito, transferencias bancarias y pagos electrónicos.

1.23.1.6 Actividades Clave. El objetivo es utilizar a cada cliente para que replique la información y realice la invitación a todos sus contactos a través de la herramienta WhatsApp a utilizar nuestras aplicaciones web.

Comunicarse con el mercado objetivo mediante publicidad interactiva, marketing en buscadores, relaciones públicas online, patrocinios, acuerdos con terceros, email y marketing viral.

Incrementar la lealtad de sus clientes actuales, migrándolos al canal online y agregando valor a la prestación de servicios, aumentando rentabilidad y disminuyendo costos operacionales.

Brindar a los clientes una nueva experiencia a la hora de comprar bebidas alcohólicas en línea, así como nuevas tendencias comerciales en Internet, y generar seguridad, confianza y confidencialidad a la hora de decidir comprar. Recibir información a través de Internet, a través de las plataformas de negocios, Facebook, email marketing y WhatsApp Business

1.23.1.7 Recursos Claves.

Tecnológicos: Para poder atender de una manera óptima, fácil y rápida, es necesario contar una página web diseñada y direccionada a la oferta de productos, publicidad en redes sociales

como Facebook e Instagram, plataforma de negocios como Rappi o Ifood, pasarelas de pagos electrónicos y contar con una infraestructura tecnológica de alta calidad.

Recursos Humanos: Contar con personal altamente calificado en manejo de nuevas tecnologías, atención al cliente y licores

Recursos Físicos: Dispositivos Móviles y Computador

1.23.1.8 Socios Clave

Facebook

La red Social Facebook maneja los costos de anuncios por el método de puja y la persona o empresa es la que le indica a Facebook cuánto quiere gastar en publicidad. Los costos pueden definirse de dos formas: Importe total invertido / costo de cada resultado que se obtiene.

Instagram

En Instagram la publicidad se puede pagar por el número de interacciones o por las impresiones. El costo promedio por Clic de una campaña de publicidad de Instagram es de 0.72 centavos de dólar

PayU (Pasarela de Pagos)

PayU ofrece diversas soluciones para el negocio para logra procesar todas las transacciones. Algunas de ellas son: Pagos en línea, PayU Hub, PayU Bis, módulo antifraude y la página web PayUdarte, una plataforma para capacitar de forma gratuita en marketing digital, emprendimiento y comercio electrónico a todos sus afiliados.

Plataformas de Negocio como Rappi o Ifood

Es un servicio de delivery para los clientes quienes mediante el uso de estas aplicaciones realizan el pedido, en ocasiones los pagos y se encargan de la entrega. Estas aplicaciones cobran una comisión sobre el valor consumido para las empresas afiliadas.

WhatsApp Bussines

Esta aplicación es una gran aliada, ya que a través de esta se pueden realizar las diferentes transacciones y ofertas de productos, esta aplicación es gratuita.

Plataformas Financieras

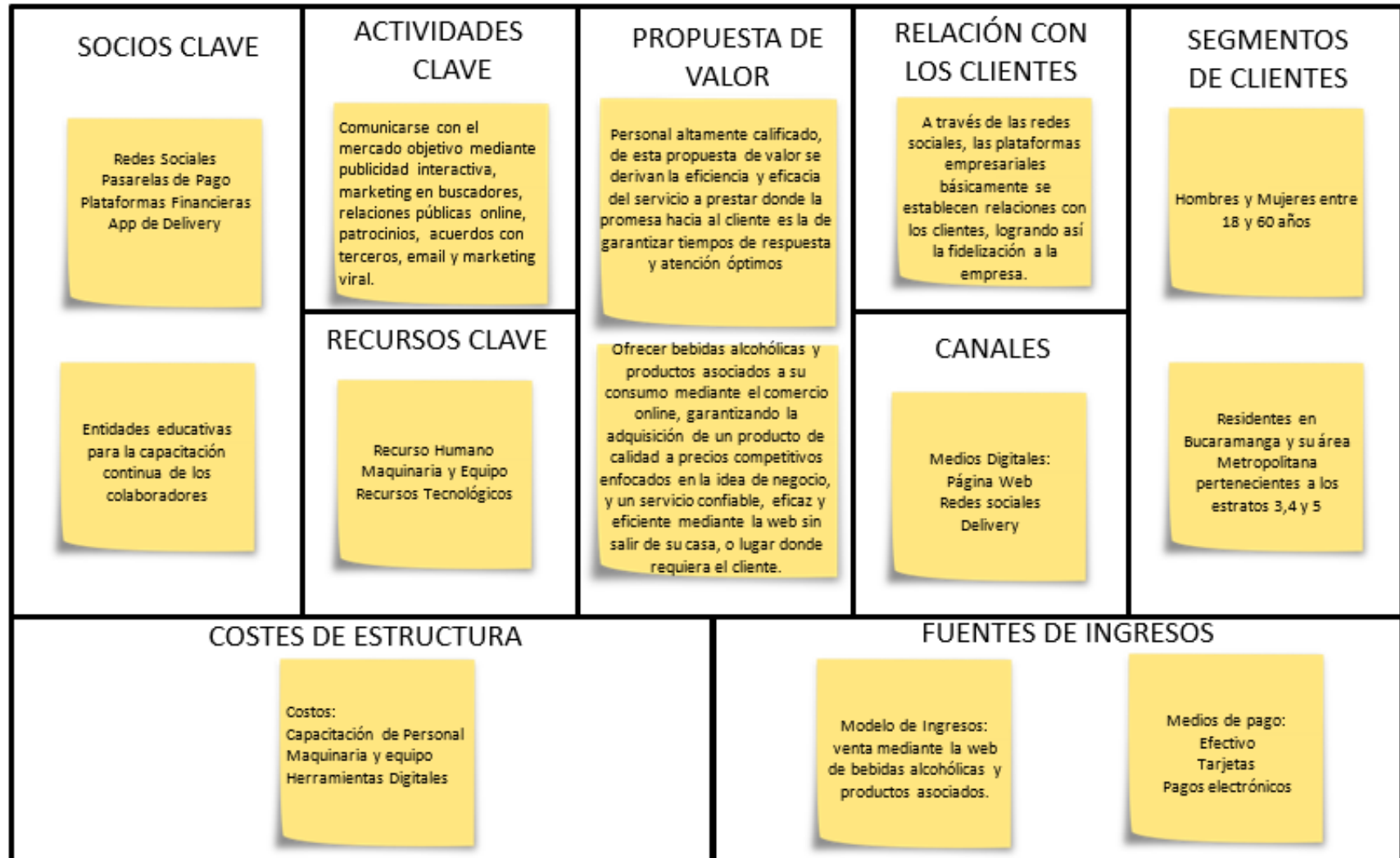
Implementación y uso de plataformas financieras como Nequi y Daviplata, así como el uso de cuentas bancarias para las transferencias bancarias.

1.23.1.9 Costes de Estructura

Aquí se incluyen los costos relacionados con la maquinaria y equipos necesarios, gastos varios de gestión administrativa, costos de capacitaciones, costos de implementación de herramientas digitales e inversiones requeridas en nuevos productos.

1.23.1.10 Modelo Canvas Plan de Negocio Licorera Genobeba

MODELO DE NEGOCIO CANVAS LICORERA GENOBEBA



1.23.2 Plan de Seguimiento

1.23.2.1 Seguimiento Estrategia 1. Fomentar el conocimiento de la licorera

Tabla 23. Seguimiento Estrategia 1

Táctica	Actividades	Responsable	Indicador	Presupuesto
Conseguir el mayor apoyo de los proveedores en cuanto a descuentos transferibles, material publicitario y apoyo con impulsadora para los eventos	Realizar un listado con los eventos más importantes del área metropolitana y seleccionar los más convenientes	Gerente/ Administradores	Mayor reconocimiento de la empresa en un 35% anual $\frac{\text{Ventas Genobeba}}{\text{Ventas de la industria}} * 100$	
	Realizar reuniones con los proveedores para exponer la estrategia y solicitar el respaldo con productos para degustación, personal de impulso, descuentos para transferir al cliente y material POP	Gerente/ Administradores /Proveedores	Capturar nuevos clientes en un 20% anual $\frac{\text{No de clientes nuevos}}{\text{No de clientes totales}} * 100\%$	\$15.000.000
	Para desarrollar actividad de Street Marketing analizar los montos de descuentos, estableciendo los precios mínimos manejables y los descuentos que pueden ser transferidos	Gerente/ Administradores	Fidelización de clientes en 25% anual $\frac{\text{No de clientes que califiquen excelente reconocimiento marca}}{\text{Total de encuestados}} * 100\%$	

desde los proveedores			
Fabricación de materiales para la actividad de Street Marketing	Gerente/ Administradores		
Solicitar a las municipalidades respectivas el permiso para la utilización de espacio público por el espacio de 1 hora	Gerente/ Administradores	Mayor reconocimiento de la empresa en un 50% anual	$\frac{\text{No de clientes que califiquen excelente reconocimiento marca}}{\text{Total de encuestados}} \times 100\%$
Adecuación del almacén móvil	Gerente/ Administradores		

1.23.2.2 Seguimiento Estrategia 2. Diseño y Desarrollo de mercadeo Digital

Tabla 24. Seguimiento Estrategia 2

Táctica	Actividades	Responsable	Indicador	Presupuesto
	Desarrollo de página Web	Gerente/ Administradores/ Desarrollador Web	Aumento de la cobertura del mercado, en un 30% anual	
Comunicarse con los segmentos objetivos a través de publicidad interactiva, marketing en buscadores, relaciones públicas online, patrocinios, acuerdos con terceros, marketing directo y viral.	Establecimiento de descuentos y programas promocionales para WebSite	Gerente/ Administradores	$\frac{\text{Ventas Genobeba}}{\text{Ventas de la industria}} * 100$	\$10.000.000
	Contacto con plataforma Rappi para convenio	Gerente/ Administradores	Captura en un 30% de nuevos clientes	
	Contacto con Plataformas de Pago para alianzas	Gerente/ Administradores	$\frac{\text{No de clientes nuevos}}{\text{No de clientes totales}} \times 100\%$	
	Desarrollar contenido en las redes sociales actuales	Gerente/	Atraer nuevos clientes en un 30% anual	

anunciando el nuevo Web Site y colocar el enlace para redireccionar Despliegue de pautas publicitarias en todas las redes sociales y línea empresarial WhatsApp	Administradores	$\left(\frac{\text{Clientes nuevos} - \text{clientes Actual}}{\text{Clientes totales del Periodo}} \right) * 100$
Envío de Correos Electrónicos y/o mensajes WhatsApp a toda la base actual de clientes con la información de la apertura del WebSite y la difusión de la información de canales digitales	Gerente/ Administradores	
Entrega de un mini folleto con cada domicilio anunciando los canales digitales	Empacadores /domiciliarios	
Capacitación al personal en manejo de canales digitales para lo cual deberán realizar validación con caja de compensación si manejan un programa enfocado a ello o curso virtual gratuito con Sena para no aumentar costos	Gerente/ Administradores	Incremento en volumen de producción en un 25% $\left(\frac{\text{Producción Periodo Actual}}{\text{Producción del Periodo Anterior}} - 1 \right) * 100$

1.23.2.3 Seguimiento Estrategia 3. Diversificación del Portafolio de Productos

Tabla 25. Seguimiento Estrategia 3

Táctica	Actividades	Responsable	Indicador	Presupuesto
Estructurar un consolidado de proveedores (nacionales o internacionales) con el fin de ubicar las mejores opciones para	Realizar sondeo express con los contactos de clientes actuales para validar preferencias entre los productos señalados para incluir	Gerente/ Administradores	Atraer nuevos clientes en un 15% $\frac{\text{No de clientes nuevos}}{\text{No de clientes totales}} * 100\%$	\$5.000.000
	Realizar listado de productos a	Gerente/ Administradores		

la empresa que le permitan reducir costos y aumentar ganancias	incluir en el portafolio Seleccionar los proveedores con mejores costos y ofertas Establecer los precios de los productos Diseñar catálogo digital para promocionar los nuevos productos en la página Web, redes sociales y línea WhatsApp	Gerente/ Administradores/ Gerente/ Administradores/ Gerente/ Administradores/	Aumento de ingresos en un 45% anual $\frac{\text{Utilidad neta semestre 2} - \text{Utilidad neta semestre 1}}{\text{Utilidad neta total}} \times 100\%$ Aumento de las ventas en un 20% $\left(\frac{\text{Rentabilidad Periodo Actual}}{\text{Rentabilidad del Periodo Anterior}} - 1 \right) * 100$
--	--	--	---

1.23.2.4 Seguimiento Estrategia 4. Establecimiento de Programa promocional y de descuentos a clientes frecuentes y público en general

Tabla 26. Seguimiento Estrategia 4

Táctica	Actividades	Responsable	Indicador	Presupuesto
Fomentar el permanente y constante consumo de	Estructuración del Brochure del programa de beneficios que contenga toda la información, condiciones y restricciones	Gerente/ Administradores	Fidelización de clientes en 25% anual $\frac{\text{No de clientes que califiquen excelente reconocimiento marca}}{\text{Total de encuestados}} \times 100\%$	\$3.500.000
	Desarrollo del link dentro del	Gerente/ Desarrollador Web	$\frac{\text{Procesos Posventa atendidos}}{\text{Total procesos Posventa}} * 100$	

<p>productos, la fidelización y atracción de nuevos clientes, diseñando ofertas económicas atractivas que no repercutan de manera significativa en los gastos y costos y por el contrario generen mayores ingresos de ventas.</p>	<p>Web Site para el programa de beneficios Desarrollo y fabricación de formato de inscripción física a programa para los puntos de ventas Estructurar calendario y cronograma con el lanzamiento de descuentos en fechas especiales Estructuración de combos promocionales con sus costos Regalo de Gorras, llaveros, portavasos Solicitar y programar semestralmente los descuentos y ofertas con las marcas patrocinadoras del programa y los diferentes descuentos permanentes</p>	<p>Gerente/</p>	<p>Gerente/ Administradores/</p>	<p>Incremento en ventas en un 30% anual</p>	$\frac{\text{Utilidad neta semestre 2} - \text{Utilidad neta semestre 1}}{\text{Utilidad neta total}} \times 100\%$
			<p>Gerente/ Administradores/</p>		
			<p>Gerente/ Administradores/</p>		
			<p>Gerente/ Administradores/</p>	<p>Incremento de clientes en un 15%</p>	$\frac{\text{No de clientes que califiquen excelente reconocimiento marca}}{\text{Total de encuestados}} \times 10$

1.23.2.5 Costos Implementación Redes Sociales y Plataformas de Pago. Según la

información obtenida de los costos que cobran cada una de las redes sociales y demás herramientas se estima:

Tabla 27. *Costos del Plan de Negocios*

HERRAMIENTA	COSTO	PLAN
Facebook	\$154.680 Mensual	Plan Pyme Avanzado, controlando el presupuesto.
Instagram	\$163.380 Mensual	Objetivo de Tráfico de hasta 60 clics estimados o interacciones
Página Web	\$ 1.200.000	Compra de dominio y diseño de la pagina
PayU	Comisión del 3,49% + 800	Por transacción (aplica para tarjetas de crédito, débito y pago con PSE).
Rappi	Comisión del 15%	Sobre el valor de la compra y Genobeba se encarga de la entrega
Capacitación de Personal	\$500.000	
Recursos Físicos	\$3.900.00	Dispositivos móviles y Computador

1.23.2.6 Detalles puesta en Marcha Plan de Negocios en Redes y Plataformas. Para el plan

de negocios se establecen los horarios de pautas en redes a fin de organizar la puesta en marcha y determinar el presupuesto requerido

Tabla 28. *Presupuesto Plan de Negocio*

REDES/BUSCADORES	FRANJAS HORARIAS PARA PAUTAS	FECHAS
-------------------------	-------------------------------------	---------------

Facebook	<ul style="list-style-type: none"> •Entre las 13 y 17 horas • Entre las 20 y 21 Horas 	De Lunes a Domingo a partir del 01/10/2021 hasta el 30/06/2022(revisando resultados mes a mes)
Instagram	<ul style="list-style-type: none"> •Entre las 11 am y 1 pm •Entre las 19 y 21 Horas 	De Lunes a Sábado a partir del 01/10/2021 hasta el 30/06/2022 (revisando resultados mes a mes), haciendo énfasis en los días Jueves y sábados con mayor número de publicaciones.
PayU	<ul style="list-style-type: none"> •Comisión del 3,49% + 800 	Por transacción (aplica para tarjetas de crédito, débito y pago con PSE).
Rappi	<ul style="list-style-type: none"> •Comisión del 15% 	Sobre el valor de la compra y Genobeba se encarga de la entrega

Tabla 29. Alcances estimados según Pautas y Tráfico al aplicativo

Pauta en Feed

<i>Ciudad</i>	<i>Público Potencial Total</i>	<i>Objetivo Alcance</i>	<i>Objetivo Tráfico</i>	
		<i>Alcance Estimado</i>	<i>Alcance Estimado</i>	<i>Clics Estimados</i>
Bucaramanga	390.000	3.400 a 7.300	720 a 2.900	7 a 41

Pauta en Historias

<i>Ciudad</i>	<i>Público Potencial Total</i>	<i>Objetivo Alcance</i>	<i>Objetivo Tráfico</i>	
		<i>Alcance Estimado</i>	<i>Alcance Estimado</i>	<i>Clics Estimados</i>
Bucaramanga	310.000	2.800 a 4.700	770 a 2.900	7 a 42

1.23.2.7 Presupuesto Total

Tabla 30. Presupuesto Total

Descripción	Costo Anual
Implementación Estrategia 1	\$15.000.000
Implementación Estrategia 2	\$10.000.000
Implementación Estrategia 3	\$5.000.000
Implementación Estrategia 4	\$3.500.000
Plan de Negocio	\$9.216.720
Total	\$42.716.720

1.23.3 Información Financiera del Plan de Negocios

Dentro de los costos y gastos necesarios o requeridos para el montaje de e-commerce se encuentran los recursos físicos y la mano de obra necesaria, los gastos y las inversiones fijas asociadas.

1.23.3.1 Recursos Físicos

Tabla 31. Maquinaria y Equipo

Maquinaria y Equipos

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
TOTAL			\$ 1.500.000

Tabla 32. Equipos de Oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Silla giratoria	1	\$ 119.900	\$ 119.900
Escritorio Sencillo	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Teléfono Inalámbrico	2	\$ 79.832	\$ 159.664
Celular	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000

TOTAL		\$ 2.029.564
--------------	--	-------------------------

Tabla 33. *Total Inversión Fija*

CONCEPTO	VALOR
Maquinaria y Equipos	\$ 1.500.000
Equipos de oficina	\$ 2.029.564
TOTAL	\$ 3.529.564

Tabla 34. *Inversión Diferida*

CONCEPTO	VALOR
Costo Estrategias (se exceptúa mano de obra directa)	\$ 26.300.000
TOTAL	\$ 26.300.000

Valor Amortización Mensual	\$ 2.191.667
-----------------------------------	---------------------

1.23.3.2 Mano de Obra

Tabla 35. Mano de Obra (Prestación de Servicios)

ÍTEM	CANTIDAD	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
		UNITARIO	TOTAL	
Diseñador Gráfico	1	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
TOTAL	1		\$ 600.000	\$ 7.200.000

1.23.3.3 Costo Desarrollo del producto

Tabla 36. Costo del desarrollo de e-commerce

MATERIALES	UNIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Dominio, Mantenimiento plataforma, gastos,	1	768.060,00	\$ 9.216.720

publicidad web y redes mensuales			
Costo Unitario		768.060	\$ 9.216.720

1.23.3.4 Total costos del Producto

Tabla 37. Costo total del montaje de e-commerce

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de Obra	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Desarrollo del Producto	\$ 768.060	\$ 9.216.720
Costos Indirectos (mantenimientos, seguros, depreciaciones, servicios)	\$ 385.443	\$ 4.625.322
TOTAL	\$ 1.753.503	\$ 21.042.042

1.23.3.5 Inversión Total

Tabla 38. *Inversión total*

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Fija	\$ 3.529.564
Inversión Diferida	\$ 26.300.000
TOTAL	\$ 29.829.564

1.23.3.6 Proyección de Ventas a través de E-commerce. Teniendo en cuenta el mercado

objetivo estimado, el objetivo e indicador de la estrategia de la implementación del e-commerce y el promedio de ventas mensual expresado por el directivo de la licorera se proyectan las ventas a tres años a través del WebSite.

Mercado Objetivo Estimado: 702.867 personas (personas que probablemente consumen alcohol y están en el rango de edad seleccionado, según porcentajes de investigación de mercados)

Objetivo de ventas: Aumento del 30% de las ventas a través del e-commerce

Promedio de ventas mensual año 2020 (Todos los canales de ventas): \$150.000.000

Porcentaje de ventas que se quiere alcanzar a través del e-commerce: 30%

Tabla 39. Proyección Ventas Esperadas

Mercado Objetivo general	Público Potencial Digital	Alcance Estimado de público	Ventas esperadas Año 1 a través de e-commerce	Ventas esperadas Año 2 a través de e-commerce	Ventas esperadas Año 3 a través de e-commerce
702.867 personas	390.000 personas	3.400-7.300 personas	\$540.000.000	\$702.000.000	\$ 912.600.000

El presupuesto total está estimado para la implementación de las estrategias y el plan de negocios a un año. Finalmente, la propuesta para la Licorera Genobeba, es la implementación de las estrategias sugeridas en el plan de marketing y de negocios, para que en un plazo de dos años pueda obtener un retorno de la inversión.

Capítulo 9

Conclusiones y Recomendaciones

El plan estratégico de Marketing y plan de negocios e-commerce desarrollado para la empresa Licorera Genobeba, permitió la identificación de las fortalezas y oportunidades que le presentan sus entornos que son propicias para el logro de objetivos y metas a mediano y largo plazo.

El desarrollo de este proyecto, cumplió con lo planteado como objetivo general y a través de un análisis concienzudo de sus entornos internos e externos, fundamentado en herramientas ingenieriles como el análisis de entornos PESTEL, la evaluación de las 5 fuerzas de Porter, la realización de una entrevista al gerente general donde se obtuvo datos relevantes de la situación actual de la empresa, una ficha de observación, la cual reflejó la operación de cada área de la empresa, la aplicación de una investigación de mercados a clientes actuales y potenciales con muestra aleatoria simple a 403 personas mayores de 18 años de los estratos 1 al 6, que arrojó un consumo e intención de compra del 92% y el desarrollo de matrices de evaluación, como la matriz EFE, EFI Y EI, a través de las cuales se pudieron identificar los principales factores influyentes para la empresa, descubriendo como mayores fortalezas la confiabilidad, el respaldo y percepción positiva de sus clientes en cuanto a servicio al cliente y rapidez en la atención, disminuidas estas, por debilidades importantes como el no contar con un plan de medios publicitarios y de comunicación, falta de plataformas de pago Online y programas de Post Venta y PQRS que influyen negativamente en su posicionamiento en el mercado.

En cuanto a las oportunidades más relevantes identificadas, estuvieron el amplio segmento de mercado potencial, el impulso del comercio electrónico y las nuevas preferencias de los consumidores, en un entorno externo influenciado por amenazas como las problemáticas sociales y el desempleo, los descuentos y diversificación de ofertas que ofrece la competencia en medios online y las normativas de bioseguridad por pandemia.

La definición de objetivos y estrategias de marketing para la Licorera Genobeba, se fundamentó en los resultados obtenidos de todos los análisis y el cruce de la Matriz DOFA, pudiendo determinar 5 objetivos destinados a el aumento de ventas, ampliación de cartera, mayor reconocimiento empresarial, incursión en mercados electrónicos y fortalecimiento de canales y programas, que se pretenden lograr a través del desarrollo de cuatro estrategias enfocadas a la diversificación de productos, desarrollo de mercados, fidelización y posicionamiento de la empresa en los clientes y consumidores.

Para alcanzar estos objetivos y estrategias se definieron unas actividades claves y primordiales que se traducen en las tácticas o acciones de marketing para cada estrategia, especificando y describiendo detalladamente cada una, definiendo los responsables y el tiempo de su ejecución, los requerimientos y los costos para su implementación.

La estructuración del plan de negocios e-commerce, se fundamentó en la consecución de todos los objetivos planteados y en la estrategia más relevante a desarrollar por la empresa, que es el diseño y desarrollo de mercadeo digital, con el fin de aprovechar el auge de las redes sociales y el aumento de las transacciones económicas a través de e-commerce, pues es una excelente oportunidad para que la Licorera Genobeba incursione en este tipo de mercado, además que sus competencias directas ya cuentan con este canal de venta y distribución, por lo que debe ponerse a la vanguardia.

Este plan de negocio se desarrolló a través de la herramienta CANVAS y la estructuración de un lienzo de propuesta de valor, con las cuales se pudo alinear las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, con las características de la oferta de este nuevo negocio, que puede generarle ganancia y resolver sus dificultades, a través del apoyo clave del Website y aliados como Facebook, Instagram, Pasarelas de pago (PayU) y plataformas de negocio como Rappi.

Como instrumento fundamental para el control y verificación por parte de la empresa del cumplimiento y desarrollo de las estrategias planteadas, se estructuró también un plan de seguimiento, donde para cada estrategia se designó un indicador preciso para cada actividad que deba llevarse a cabo.

Finalmente se presentó la información financiera donde se determinó y detalló el presupuesto a asignar tanto para las estrategias propuestas como para el plan de negocio e-commerce, estipulando que el presupuesto de las estrategias está en \$42.716.720, el costo total del montaje del e-commerce sería de \$21.042.042, la inversión total de las estrategias estaría en \$29.829.564 y las ventas esperadas solo por la plataforma online para el año 1, se establecieron en \$540.000.000, para una recuperación de inversión en 2 años.

Se recomienda a la Licorera Genobeba, que para favorecer estos planes es necesario conceder importancia a las necesidades de los consumidores, el tener en cuenta la parte presupuestal e involucrar a todo el personal en esta propuesta, además que el responsable de su ejecución transmita la necesidad y los beneficios de orientarse al mercado como fuente sólida de generación de una ventaja competitiva basada en el establecimiento del e-commerce como una nueva oportunidad de penetración del mercado.

Bibliografía

- Actualícese. (2020). Impuesto al consumo de licor, vino, aperitivos y similares para 2021.
- Buendía L, C., & Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. (McGraw-Hill, Ed.). Madrid.
- Caracol Radio. (2010). Ley ambiental colombiana requiere cumplimiento por parte de las empresas para la preservación del medio ambiente. Retrieved from https://caracol.com.co/radio/2010/09/29/ecologia/1285759620_364757.html
- Chafla, L. H. (2019). Plan de negocios aplicando el modelo canvas a la ferretería “andina comercial,” 147.
- García, C. (2020). Las 4 estrategias para reactivar la economía y el empleo en el país. *El Tiempo*. Retrieved from <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/estas-son-las-cuatro-estrategias-del-gobierno-para-reactivar-la-economia-y-el-empleo-527442>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (MacGraw Hill Education, Ed.) (6th ed., Vol. 4).
- Herrero, A. (2018). Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing. Retrieved from <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Junta de Extremadura. (2017). GUÍA DIDÁCTICA Modelo Canvas. *Nevoj Iniciativa*. Retrieved from http://culturaempresarial.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Didáctica_Modelo-Canvas-1.pdf
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. (PEARSON EDUCACIÓN, Ed.).
- lapatria. (2021). Colombia registra una inflación de 0,64 % en febrero del 2021. Retrieved from <https://www.lapatria.com/economia/colombia-registra-una-inflacion-de-064-en-febrero-del->

2021-471777

- Loloy, C., & Rodriguez, M. (2018). “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA LICORERÍA TABACO Y RON E.I.R.L. - TRUJILLO” Tesis. *Universidad Privada Del Norte*, 0–116.
- Marulanda, I., & Velasquez, A. (2010). FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA “FRESKAROMAS.” *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA*.
- Mejía, N. D. J., & Villamar, L. E. (2017). “ Plan Estratégico De Marketing Online Para El Centro De Belleza Enith Lemos En La Ciudad De Guayaquil ” Autores: o Lilibeth Estefania. *UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL*.
- Núñez Torres, D. A. (2017). “El Marketing Estratégico en el proceso de Ventas de la empresa de licores CESAR LAC cia. Itda.” *Universidad Técnica de Ambato*, 7–8. Retrieved from http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29735/1/AL_705.pdf
- PORTAFOLIO. (2020). Plataformas, una opción para la compra de licor en las festividades. *Portafolio*. Retrieved from <https://www.portafolio.co/tendencias/plataformas-una-opcion-para-la-compra-de-licor-en-las-festividades-547660>
- Quiroa, M. (2019). Analisis del Entorno. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/analisis-del-entorno-marketing.html>
- Río, J. del. (2021). Los migrantes jalonarían la economía colombiana. *VANGUARDIA*. Retrieved from <https://www.vanguardia.com/economia/local/los-migrantes-jalonarian-la-economia-colombiana-EX3572006>
- Salazar, L. (2020). Plan Estratégico de Marketing para la Tienda de Café Valenzuela Ubicada en Pitalito Huila. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD*, 21(1), 1–9.

- Semana. (2021). Impuesto a las cervezas bajará en 2021, pero el de los cigarrillos subirá.
- SIC. (2020). Estudios Económicos Sectoriales: Caracterización del mercado de licores en Colombia: Evidencia para el periodo 2016 – 2019. *Super Intendencia de Industria y Comercio*, (28).
- Sofiamest. (2020). ¿Cuáles son las medidas del gobierno para reactivar la economía colombiana? *Rankia*. Retrieved from <https://www.rankia.co/blog/actualidad-noticias-tendencias-colombia/4758756-cuales-son-medidas-gobierno-para-reactivar-economia-colombiana>
- Vargas, A. (2017). *Investigación de Mercados. Fundación Universitaria del Área Andina* (Fondo edit). <https://doi.org/10.2307/40182040>
- Villa, A. (2012). DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DIEGO PANESSO CATERING. *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA*.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo El Plan de Negocios* (Primera). Mexico. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=plan+de+negocios+&ots=3Zynalniqw&sig=r8g8zmjFaf2tnEGqeF6Hg2bg18c#v=onepage&q=plan de negocios&f=false
- Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios. *USAID*, 1, 152.
- Zapata, J., Silva, B., & Molina, M. (2020). ASESORÍA SOBRE EL MONOPOLIO RENTÍSTICO DE LICORES EN EL DEPARTAMENTO DEL CHOCÓ. *FEDESARROLLO*, (300).

Alcaldía de Bucaramanga. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023 Bucaramanga Ciudad de Oportunidades*. Obtenido de Bucaramanga.gov: <https://www.bucaramanga.gov.co/laruta/wp-content/uploads/2020/05/Plan-de-Desarrollo-2020-2023-2.pdf>

AS. (04 de 2021). *Ley seca en Colombia: dónde está funcionando, medidas y restricciones*. Obtenido de colombia.as.com: https://colombia.as.com/colombia/2021/04/10/actualidad/1618080283_655874.html

Canal Salud IMQ. (04 de 2021). *Seis bebidas alternativas al alcohol*. Obtenido de Canal Salud IMQ: <https://canalsalud.imq.es/blog/seis-bebidas-alternativas-al-alcohol>

Carazo, J. (2019). *Modelo Canva*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

Cárdenas, J. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023 Bucaramanga Ciudad de Oportunidades*. Obtenido de Alcaldía de Bucaramanga: <https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/wp-content/uploads/2020/05/Plan-de-Desarrollo-2020-2023-3.pdf>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=1598348132&

DANE. (2020). *La Información del DANE En la toma de decisiones de las ciudades capitales, Bucaramanga, Santander*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/240120-Info-Alcaldia-Bucaramanga.pdf>

Echeverr , L. (2008). *Marketing Práctico 1A ED*. Colombia: Mayol, Ediciones.

González, X. (2020). *La producción de las licoreras departamentales ha caído 60% con la pandemia*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/la-produccion-de-las-licoreras-departamentales-ha-caido-60-con-la-pandemia-3029604>

Google Maps. (2021). *Licoreras de Bucaramanga*. Obtenido de https://www.google.com/search?rlz=1C1CHZL_esCO741CO741&tbs=lf:1,lf_ui:10&tbm=lcl&sxsrf=ALeKk02iP6tmy3bPcoaG95Fq2G2pixoYFw:1622120381642&q=cuantas+licoreras+hay+en+bucaramanga&rflfq=1&num=10&sa=X&ved=2ahUKEwjzoIWp9enwAhUEVTABHc6cBVEQjGp6BAgHEEs&biw=1600&bi

Guevara, L. (2018). *Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>

ISO 14001. (2018). *ISO 14001   Cuáles son las leyes que las empresas deben conocer?* Obtenido de Nuevo ISO 14001: <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/07/iso-14001-cuales-son-las-leyes-que-las-empresas-deben-conocer/>

Jones, C. W. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*. México D.F.: Cengage Learning.

Marca Claro. (05 de 2021). *  Qué pasa en Colombia, cuándo y por qué inició el problema tras el paro nacional? Las protestas en Colombia siguen y aumentan en algunas zonas*. Obtenido de marca claro trending : <https://www.marca.com/claro-mx/trending/2021/05/06/6092fb1d46163f7cb28b461e.html>

- Papaleo, C. (05 de 2021). *"Mucha gente en Colombia ya no tiene nada que perder, aparte de su vida"*. Obtenido de dw Made For Minds: <https://www.dw.com/es/mucha-gente-en-colombia-ya-no-tiene-nada-que-perder-aparte-de-su-vida/a-57499982>
- Portafolio. (2017). *Licorera de la 85 cambia de nombre y se volvería cadena*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/el-nuevo-nombre-de-licorera-de-la-85-510477>
- Portafolio. (01 de 2021). *En 2020, las licoreras vendieron 35 millones de botellas menos'*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/industria-licorera-vendio-35-millones-de-bebidas-alcoholicas-menos-en-2020-548610>
- Portafolio. (2021). *Estrategias de Transformación*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/estrategia-de-transformacion-para-empresas-en-2021-columnista-551398>
- Sectorial. (12 de 2020). *Tendencias que Marcarán el Crecimiento Empresarial en 2021*. Obtenido de Sectorial, Análisis monitorio y evaluación de sectores: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/377508-tendencias-que-macar%C3%A1n-el-crecimiento-empresarial-en-2021>
- Semana. (12 de 2020). *Impuesto a las cervezas bajará en 2021, pero el de los cigarrillos subirá*. Obtenido de semana.com: <https://www.semana.com/economia/articulo/cuanto-aumentara-el-precio-de-los-cigarrillos-y-cerveza-en-2021/310760/#:~:text=A%20partir%20del%201%20de,por%20cajetilla%20de%2020%20unidades>
- SIC. (s/f). *SuperIntendencia de Industria Y Comercio Leyes de Intéres Desde 1993-2015*. Obtenido de https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Cuadro_Leyes_Definitivo.pdf

Solórzano, S. (26 de 01 de 2021). *Estos serán los desafíos que enfrentará Colombia en 2021 según proyecciones de Trust.* Obtenido de La república:

<https://www.larepublica.co/economia/estos-seran-los-desafios-que-enfrentara-colombia-en-2021-segun-proyecciones-de-trust-3116579>

Trámites y Requisitos. (2021). *Requisitos para abrir una Licorería en Colombia: Todo lo que debes saber.* Obtenido de Trámites y requisitos:

<https://tramitesyrequisitos.com/colombia/requisitos-para-abrir-una-licorera-en-colombia/>

Valora Analitik. (28 de 04 de 2021). *Lanzan iniciativa para reactivar más de 100.000 empresas colombianas.* Obtenido de Valoraanalitik:

<https://www.valoraanalitik.com/2021/04/28/lanzan-iniciativa-para-reactivar-mas-de-100-000-empresas-colombianas/>

Vanguardia. (2020). *Cuarentena no ha sido sobria, se disparó la venta de licores.* Obtenido de Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/cuarentena-no-ha-sido-sobria-se-disparo-la-venta-de-licores-JD2306038>

Vargas, P. (2019). *La cerveza se lleva 75% del total del gasto en licores que hacen los colombianos.* Obtenido de La República: [https://www.larepublica.co/empresas/la-cerveza-se-lleva-75-del-total-del-gasto-en-licores-que-hacen-los-colombianos-](https://www.larepublica.co/empresas/la-cerveza-se-lleva-75-del-total-del-gasto-en-licores-que-hacen-los-colombianos-2828909#:~:text=En%20promedio%2C%20un%20hogar%20gasta,compras%20en%20el%20%20C3%BAltimo%20a%C3%B1o.)

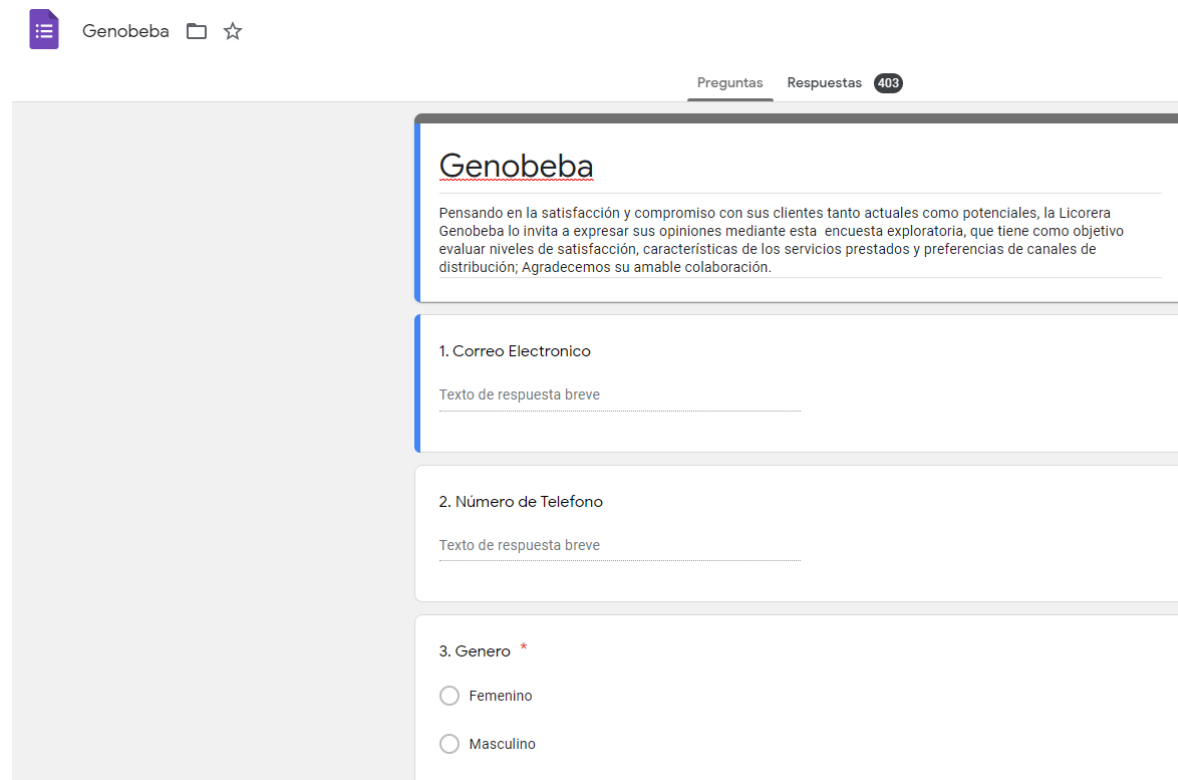
[2828909#:~:text=En%20promedio%2C%20un%20hogar%20gasta,compras%20en%20el%20%20C3%BAltimo%20a%C3%B1o.](https://www.larepublica.co/empresas/la-cerveza-se-lleva-75-del-total-del-gasto-en-licores-que-hacen-los-colombianos-2828909#:~:text=En%20promedio%2C%20un%20hogar%20gasta,compras%20en%20el%20%20C3%BAltimo%20a%C3%B1o.)

Anexos

1.24 Formato Encuesta

Link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfkb4451IpCH4Ez9KcLocvS1N25Y_QdXqg9R5Ls8Ef8rE17nA/closedform



The image shows a screenshot of a Google Forms survey. At the top, there is a navigation bar with 'Preguntas' and 'Respuestas 403'. The survey title is 'Genobeba'. The introduction text reads: 'Pensando en la satisfacción y compromiso con sus clientes tanto actuales como potenciales, la Licorera Genobeba lo invita a expresar sus opiniones mediante esta encuesta exploratoria, que tiene como objetivo evaluar niveles de satisfacción, características de los servicios prestados y preferencias de canales de distribución, Agradecemos su amable colaboración.' The survey contains three questions: 1. 'Correo Electronico' with a 'Texto de respuesta breve' input field. 2. 'Número de Telefono' with a 'Texto de respuesta breve' input field. 3. 'Genero *' with radio button options for 'Femenino' and 'Masculino'.

Genobeba

Pensando en la satisfacción y compromiso con sus clientes tanto actuales como potenciales, la Licorera Genobeba lo invita a expresar sus opiniones mediante esta encuesta exploratoria, que tiene como objetivo evaluar niveles de satisfacción, características de los servicios prestados y preferencias de canales de distribución, Agradecemos su amable colaboración.

1. Correo Electronico

Texto de respuesta breve

2. Número de Telefono

Texto de respuesta breve

3. Genero *

Femenino

Masculino

4. Estrato Socioeconomico *



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

5. ¿A que grupo de edad pertenece? *

- 18-30
- 31-60
- 60 en Adelante

6. ¿En que nivel educativo se encuentra? *

- Primaria y secundaria
- Universitario (Tecnico, tecnologico y profesional)
- Postgrado

7. ¿En qué municipio y barrio se encuentra? *

Texto de respuesta breve

8. ¿Consume bebidas alcohólicas? *

- Si
- No

9. ¿ compra bebidas alcohólicas? Si la respuesta es si, por favor pase a la pregunta 11. *

- Si
- No

10. si la respuesta a la pregunta 8 y 9 fue no ¿porque? aquí termina el cuestionario, muchas gracias por su tiempo y atención.

Texto de respuesta largo

11. ¿Con qué frecuencia suele consumir o comprar bebidas alcohólicas?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Esporadicamente (1 vez cada seis meses)
- Anualmente
- Solo en fechas especiales (día de la madre, padre, navidades, amor y amistad, cumpleaños)

...

12. ¿Qué presupuesto destina normalmente para el consumo de bebidas alcohólicas?

- Entre 10.000 y \$50.000
- Entre \$50.000 y \$150.000
- Entre \$ 150.000 y \$300.000
- Entre \$300.000 y \$500.000
- Más de \$500.000

13. ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas son de su preferencia?

- Cervezas
- Destiladas: Ron, Whisky, Aguardiente, ginebra, brandy, etc.
- Vinos y Aperitivos
- Otra...

14. En dónde suele realizar compras del tipo de productos relacionados en la pregunta anterior?

- Tienda física especializada (Licoreras, Bares)
- Grandes Superficies (Makro, Alkosto, etc.)
- Almacenes de Cadena (Exito, Jumbo, etc.)
- Tiendas Online
- Tiendas de barrio o micromercados
- Otra...

15. ¿De las siguientes tiendas licoreras cuales conoce o a escuchado nombrar?

- Dislicores
- Licorera la PEA
- Licorera la Fabrica
- Begvo Tienda de licores
- Licorera genobeba
- 3J
- Otra...

16. ¿Ha sido o es cliente de la Licorera Genobeba? si su respuesta es no por favor pasar a la pregunta 18.

- Si
- No

17. Si su respuesta anterior fue si, cuándo requiere comprar alguna bebida alcohólica y pensando en empresas que ofrecen este tipo de productos, en su mente, la licorera Genobeba, ¿Que puesto ocuparía en una escala de 1 a 5 teniendo en cuenta su respuesta a la pregunta 14?, donde 1 es su primera Opción y 5 La última Opción

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. ¿De las licoreras nombradas ha escuchado y/o visto anuncios publicitarios, promociones y/o recomendaciones?, a través de qué medios?

	Radio	Prensa	Redes so...	Televisión	Amigos	Voz a voz	Vallas Pu...	NS/NR
Dislicores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licorera I...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licorera I...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begvo Li...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licorera ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3J	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...

19. ¿De los siguientes productos cuál suele comprar y con qué frecuencia?

	Semanal	Quincenal	Mensual	Esporadico	Solo en fechas ...
Cerveza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aguardiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Whisky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vinos y Aperitiv...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ron	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ginebra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasabocas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cigarrillos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gaseosa, Agua,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. ¿De las siguientes palabras, para usted, cuál es la que mejor describe los productos que ofrece su Licorera de confianza o Genobeba?

- Confiables
- De alta calidad
- Buena relación calidad-precio
- Precios Asequibles

21. ¿Cómo calificaría su experiencia con el servicio al cliente de Genobeba? En una escala dónde 1 es Muy Negativa y 5 es Muy Positiva? si la respuesta a la pregunta 16 fue no por favor pasar a la pregunta 28.

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

22. ¿Qué tan receptivos han sido los colaboradores de Genobeba ante sus preguntas o inquietudes acerca de los productos? En una escala donde 1 es Nada Receptivos y 5 es Muy Receptivos

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

23. De los siguientes aspectos, a cual le da mayor importancia al momento de adquirir productos de la licorera Genobeba

- Buen servicio al cliente
- Personal capacitado
- Rapidez en la atención
- Buenos precios
- Nivel de bioseguridad
- Servicios personalizados
- Otra...

24. ¿Qué tan probable es que recomiende a Genobeba a sus amigos o colegas? En una escala dónde 1 es Nada Probable y 5 es muy Probable

- 1 2 3 4 5
-

25. ¿Qué Servicios Adicionales les gustaría recibir de una empresa como Genobeba? Seleccione máximo Dos opciones?

- Servicio de entrega gratuito
- Descuentos a clientes frecuentes
- Asistencia personal por medio de redes sociales y medios digitales
- Asesoría física personalizada
- Otra...

26. ¿Qué recomendación le haría a la empresa Genobeba para mejorar?

- Mayor capacitación de personal
- Rapidez en despacho
- Adicionar puntos físicos de ventas
- Ventas a través de redes sociales y medios digitales (WhatsApp, Facebook, Instagram, etc)
- Facilidad de Pagos online
- Otra...

27. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre novedades promociones y ofertas de la licorera Genobeba?

- E-mail personal
- WhatsApp
- Redes sociales
- Medios masivos (TV, radio, prensa)
- Telefonicamente
- Otra...

28.Cuál sería su plataforma de preferencia (app, red social, pagina web) para adquirir licor?

- Rappi, ifood, uber eats, etc
- Mercado libre
- Linio
- Redes sociales (whatsapp, Instagram, Facebook, etc)