PROTOCOLO PARA LA PRESENTACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE GRADO OPCIÓN

INTRAEMPRENDIMIENTO

Datos integrantes del proyecto

Información del estudiante 1	Nombre: Víctor Hugo Mendoza Flores
	Programa de maestría: MBA
	Tipo y número de documento: C.E. 527628
	Correo institucional: vmendoz27628@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3125457092
	Correo electrónico alternativo: hmendozino@gmail.com
Campo de investigación:	Ciencias Económicas y Administrativas / Administración y Gestión Estratégica de Empresas.
Grupo de investigación:	Grupo de Investigación en Emprendimiento y Gestión de Negocios de la Universidad EAN
Línea de investigación:	Estrategia, Mercadeo y Creación de Valor en las Organizaciones / Emprendimiento e Innovación Estratégica.
Empresa: Nombre, sector, datos de contacto.	Grupo Campexhana, bebidas alcohólicas - cerveza artesanal, dirección: calle 79 55b – 47 Bogotá. Teléfono 3125457092
Título tentativo del proyecto:	Estrategia de posicionamiento de marca e inserción comercial para Cerveza Campexhana en el sector gastronómico colombiano.

Lugar y fecha de presentación: Bogotá a 10 de noviembre de 2026

Tabla de contenido

1. Planteamiento del problema
   1.1. Antecedentes
   1.2. Descripción del problema
   1.3. Pregunta de investigación
2. Objetivos
   2.1. Objetivo general
   2.2. Objetivos específicos
3. Justificación
4. Viabilidad del proyecto
5. Marco institucional
   5.1. Presentación de la empresa
   5.2. Referentes estratégicos
   5.3. Estructura organizacional
   5.4. Productos o servicios ofertados involucrados en la problemática
   5.5. Análisis del sector
6. Marco teórico
   6.1. Enfoques teóricos del posicionamiento y la identidad de marca
   6.2. La gastronomía como vehículo de identidad cultural y maridaje
   6.3. Comportamiento del consumidor y dinámicas del canal on
   6.4. Modelos diagnósticos y herramientas de formulación estratégica
   6.5. Síntesis integradora del estado del arte y variables de estudio
7. Diseño metodológico
   7.1. Tipo de investigación
   7.2. Definición conceptual y operacional de variables
   7.3. Metodologías y herramientas para el análisis interno y externo
   7.4. Población, muestra y ficha técnica
   7.5. Estructura de los instrumentos de medición
   7.6. Validación del instrumento de medición
   7.7 Posicionamiento del investigador
   7.8 Consideraciones éticas, protección de datos y salvaguardas legales
8. Contribuciones originales esperadas
9. Cronograma de actividades
10. Referencias
11. Anexos

1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

El sector cerveza artesanal en Colombia y Latinoamérica ha presentado un cambio dinámico en los últimos 10 años, debido a que según el portal lafm.com.co, *“A nivel global, la cerveza artesanal ha ganado terreno como parte de una corriente que valora la autenticidad, la calidad de los ingredientes y la sostenibilidad” (*La FM, 2026) . . Según Mordor Intelligence para el periodo 2025 - 2030, “*se espera que el mercado de cerveza artesanal de América del Sur registre una CAGR del 7.40% durante el período de pronóstico*” (Mordor Intelligence, 2026).

De la misma manera, la gastronomía mexicana ha presentado una expansión en Colombia, tanto como una opción de consumo masivo, tanto como una experiencia de alta penetración cultural y un dinámico crecimiento en la ciudades principales del país. Según la Revista Economía y Desarrollo, con “... *cifras entregadas por Acodrés, a nivel nacional, hay algo más de 107 mil establecimientos gastronómicos —el 80 por ciento de ellos concentrados en la ciudad de Bogotá—, que generan aproximadamente 550 mil empleos en el país, con un aporte significativo al PIB nacional, del 6,8%, que reportan algo más de 173 billones de pesos en ventas en el nivel local, a los que se suman unos 5,3 billones de pesos en ventas al exterior, en especial hacia los mercados de Estados Unidos, Francia o Canadá” (*ACODRES, 2023).

Sin embargo, frente a esta oportunidad de negocio estratégico entre la cocina tradicional mexicana y el consumo de cerveza artesanal, la principal oferta comercial para el canal on en Colombia se encuentra controlada por el portafolio de cervezas industriales convencionales o de marcas artesanales pertenecientes de los grandes grupos cerveceros sin una identidad cultural específica y mucho menos mexicana.

Dicha situación representa una vacío estratégico en el mercado gastronómico mexicano en Colombia y una oportunidad de negocio debido a la carencia de productos diseñados bajo un concepto cultural con identidad mexicana, lo cual limita la diferenciación competitiva y la fidelización del cliente en establecimientos comerciales especializados. Según Kotler “*La **ventaja competitiva** es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más*

maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar. Michael Porter insta a las empresas a lograr una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, pocas ventajas competitivas lo son. En el mejor de los casos, son apalancables. Una ventaja competitiva apalancable es aquella que la empresa puede utilizar como trampolín para desarrollar nuevas ventajas competitivas." (Kotler, 2012, p. 289).

1.2 Descripción del problema

Cerveza Campexhana presenta el desafió comercial y estratégico de posicionar la marca en el mercado competitivo colombiano de cerveza, necesitando adaptar la propuesta de valor, la cual posee un alto componente de identidad cultural mexicana, a los hábitos de consumo y tendencias en Colombia y a las dinámicas, de distribución del sector gastronómico. La falta de un modelo de posicionamiento claro y estratégico limita el potencial de aprovechamiento de la creciente demanda de experiencias gastronómicas especializadas en Colombia.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es la estrategia de posicionamiento de marca más efectiva para lograr una participación competitiva y sostenibilidad comercial de Cerveza Campexhana en el mercado gastronómico colombiano?

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo General

Formular la estrategia de posicionamiento de marca e introducción comercial de la Cerveza Campexhana en el mercado gastronómico colombiano, enfocada en capitalizar la identidad cultural mexicana y la diferenciación frente a la oferta cervecera establecida en Colombia.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las variables clave de posicionamiento, identidad de marca y hábitos de consumo mediante la revisión de literatura especializada y estudios sectoriales del mercado cervecero y gastronómico.
- Desarrollar el diagnóstico de la organización empresarial y de mercado de Cerveza Campexhana para determinar el tamaño, la oferta competitiva y las oportunidades de penetración en el sector de la gastronomía mexicana en Colombia.

- Formular el plan de mejora estratégica y propuesta de valor con base en los componentes de marca, maridaje cultural y modelo de comercialización para la empresa.
- Establecer la ruta de implementación y evaluación de la propuesta comercial, definiendo las fases de ejecución, recursos y cronograma para la inserción de Cerveza Campexhana en el mercado objetivo.

3. Justificación del proyecto de investigación

3.1 Relevancia social

En el ámbito social y cultural, este proyecto de investigación beneficia al sector gastronómico y cultural del Colombia ya que representa una investigación y propuesta desde la metodología académica, de adaptación e implementación de una estrategia de posicionamiento de una marca de cerveza artesanal con componentes culturales altamente identificados con otro país al cual se quiere introducir, como lo es en este caso México y Colombia.

De la misma manera, al proponer una marca de cerveza artesanal para acompañar la gastronomía mexicana, se está fomentando una cultura de maridaje y de experiencia integral con un consumo responsable ya que se incita a apreciar las cualidades organolépticas de la cerveza al acompañarla con gastronomía mexicana y no un consumo desmedido.

Por último, se beneficia al sector gastronómico mexicano al crear una estrategia que permita dinamizar la oferta gastronómica mexicana en Colombia y mejorar la experiencia al consumidor final en el canal on.

3.2 Implicaciones prácticas

Desde el punto de vista práctico, el proyecto de investigación propone soluciones al problema descrito anteriormente: Cerveza Campexhana presenta el desafió comercial y estratégico de posicionar la marca en el mercado competitivo colombiano de cerveza, necesitando adaptar la propuesta de valor, la cual posee un alto componente de identidad cultural mexicana, a los hábitos de consumo y tendencias en Colombia y a las dinámicas, de distribución del sector gastronómico.

El proyecto de investigación aporta un modelo de posicionamiento claro y estratégico que le permita a la cervecería Campexhana aprovechar la afinidad existente por la cultura mexicana en Colombia y la creciente demanda de experiencias gastronómicas especializadas en Colombia.

3.3 Valor teórico

Desde el punto de vista teórico, el proyecto aporta significativamente al llenar un vacío de conocimiento en la literatura sobre el posicionamiento de marcas de microcervecerías artesanales en América Latina en un mercado altamente competitivo y dominado por los grandes grupos cerveceros.

Contribuye a las teorías del posicionamiento estratégico por la imagen del producto. Con base en Kotler, la "***Diferenciación por medio de la imagen****. Las empresas pueden crear imágenes poderosas y convincentes, que se ajusten a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores. La principal explicación de la extraordinaria participación de mercado con que cuenta Marlboro en todo el mundo (alrededor del 30%) es que su imagen del "vaquero macho" ha tocado una fibra sensible en gran parte del público fumador. Las empresas de vinos y licores también se esfuerzan mucho por desarrollar imágenes distintivas para sus marcas. Incluso el espacio físico de un vendedor puede ser un poderoso generador de imágenes. Por ejemplo, los hoteles Hyatt Regency ha desarrollado una imagen distintiva a través de sus vestíbulos tipo atrio*.

Contribuye a las teorías del marketing de servicios, integrando la narrativa de origen y el maridaje gastronómico como factores determinantes para la creación de valor en modelos B2B2C en mercado altamente competitivos. Con base en Kotler, la *"**Diferenciación por medio de los servicios****. Las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores. En este sentido existen tres niveles de diferenciación.29 El primer nivel es la confiabilidad: algunos proveedores son más confiables en lo que se refiere a la entrega oportuna, la integridad de la orden y el tiempo del ciclo solicitud entrega. El segundo es la elasticidad: algunos proveedores son mejores en el manejo de emergencias, la retirada de productos y las consultas. El tercero es la innovación: algunos proveedores*

crean mejores sistemas de información, introducen códigos de barras, presentan embalajes variados y ayudan a los clientes de otras maneras. ” (Kotler, 2012, p. 290)

3.4 Utilidad metodológica

El presente proyecto de investigación, desarrolla un marco metodológico mixto con posibilidad de ser adaptado a marcas de cerveza artesanal en el mercado gastronómico colombiano. Por medio de la articulación de herramientas de análisis estratégico, como la matriz VRIO, PESTEL y 5 Fuerzas de Porter, con instrumentos primarios de medición, como encuestas a consumidores e historias de usuario, entrevistas a restauranteros, genera un modelo replicable y escalable para futuras investigaciones y lanzamientos de nuevas marcas de cerveza artesanal que necesiten posicionar comercialmente sus productos de nicho en canales especializados.

3.5 Magnitud, trascendencia y factibilidad

Magnitud del problema: El mercado de la cerveza artesanal en Colombia representa una oportunidad de crecimiento constante, pero enfrenta barreras de penetración en el canal tradicional. Los escasos recursos de las micro cervecerías, la falta de personal de mercadeo y la falta de capacitación del personal de restaurantes frena la velocidad del proceso de rotación de las cervezas artesanales y acumulando inventario en las neveras de los restaurantes.

Trascendencia: El proyecto de investigación no resuelve sólo un problema de cerveza Campexhana relacionada al posicionamiento de la marca en el mercado colombiano, sino que también establece la base de una estrategia marco de posicionamiento y escalamiento de una marca con un nicho de mercado muy delimitado y de maridaje específico, consolidando un modelo replicable en otros mercados abriendo las posibilidades de realizar exportaciones.

Factibilidad: Es factible la realización del proyecto de investigación ya que se cuenta con la disponibilidad de recursos técnicos, acceso directo a la información completa y comercial de la Cerveza Campexhana, y el apoyo del canal on aliado de restaurantes para la implementación de encuestas y entrevistas para validación de la propuesta.

4. Viabilidad del proyecto

La viabilidad del proyecto de investigación de intraemprendimiento empresarial para Cerveza Campexhana se sustenta de la siguiente manera para los siguientes ámbitos: técnico, comercial, operativo-financiero y ético-legal.

Criterios de factibilidad del proyecto.

Criterio	***Factibilidad (siendo 1 menor y 5 mayor)***
Acceso a la información	5
Apoyo e interés de la alta dirección	5
Disponibilidad de recursos requeridos	5
Probabilidad de avance en el tiempo establecido	5
Tamaño de la empresa para soportar y desarrollar el plan de mejora a proponer	5
Promedio	5

4.1 Viabilidad técnica

El proyecto cuenta con el diseño metodológico, las herramientas de análisis y de realización de diagnósticos para su realización. Desde el ámbito técnico y conceptual, el diseño de la investigación utiliza marcos analíticos como el análisis VRIO, PESTEL, y las 5 fuerzas de Porter así como instrumentos de recolección de información, como encuestas B2C y entrevistas B2B, previamente validados mediante juicio de expertos. Finalmente, se cuentan con la capacidad para realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de datos, así como para el diseño del Toolkit Comercial B2B y el material POP de Cerveza Campexhana.

4.2 Viabilidad comercial y de acceso a la información

Se cuenta con el acceso a las fuentes primarias y secundarias de información necesarias para el desarrollo del diagnóstico. Debido a que el proyecto de intraemprendimiento será de Cerveza Campexhana, el investigador cuenta con la apertura total a los registros comerciales, historial de ventas, estructura de costos y decisiones estratégicas. Así también, se cuenta con la disposición y apertura de los restaurantes, taquerías y gastrobares del canal on en Colombia para la aplicación de entrevistas a dueños y

administradores, así como con el acceso a los consumidores finales para la realización de las encuestas de mercado.

4.3 Viabilidad operativa y financiera

La realización de las actividades del proyecto de investigación, el análisis y procesamiento de los resultados y la implementación de la propuesta de intervención, resultan congruentes con el cronograma establecido para la realización del presente proyecto de investigación. Debido a que el responsable del proyecto de investigación, lidera también lidera a la Cervecería Campexhana, la dedicación del investigador será de tiempo completo, debido a que no resulta ser sólo un proyecto de investigación universitario, sino representa un proyecto de posicionamiento y expansión de la marca en el mercado colombiano. En términos financieros, los costos asociados al desarrollo del proyecto de investigación serán asumidos en su totalidad por la Cervecería Campexhana.

4.4 Viabilidad ética y legal

El proyecto de investigación se realiza con la autorización de Cerveza Campexhana garantizando el tratamiento confidencial de la información y bajo el compromiso de no publicar información sensible de las operaciones de Cerveza Campexhana que puedan afectar a la marca. Asimismo, el proyecto de investigación promueve desde la base el consumo responsable, ya que se plantea el consumo de Cerveza Campexhana como acompañante de la gastronomía mexicana.

5. Marco institucional

5.1 Presentación de la empresa

Grupo Campexhana ha dirigido sus actividades comerciales en la generación de alianzas con establecimientos comerciales del canal on especializados en gastronomía mexicana y distribuidores para los distintos departamentos de Colombia. El problema central de Cerveza Campexhana no radica en la capacidad técnica de la producción, debido a que la realiza por medio de un contrato de maquila, sino en la ausencia de una estrategia de posicionamiento de marca e introducción comercial debidamente diseñada, lo que limita el aprovechamiento de la alta demanda de gastronomía especializada en comida mexicana en el Colombia.

5.2 Referentes estratégicos

La misión de Cerveza Campexhana es llevar hasta la mesa de los colombiano símbolos de la cultura mexicana que nos hacen sentir a los mexicanos orgullosos de su cultura y de su historia, por medio de cervezas artesanales de alta calidad que permitan acompañar la gastronomía mexicana en Colombia.

La visión de Cerveza Campexhana es posicionarse como la cerveza artesanal referente de la gastronomía mexicana en Colombia en los próximos 10 años, posicionada por su calidad, por la historia que cuenta su etiqueta y por los proyectos y alianzas culturales que dejen una huella en la memoria del consumidor.

Sus principales valores son: la autenticidad cultural mexicana, la calidad premium, la eficiencia en la producción y distribución y la colaboración con marcas mexicanas y colombianas del sector gastronómico o relacionadas.

El modelo de negocios se encuentra fundamentado en un enfoque de la diferenciación por nicho de mercado. Cerveza Campexhana no compite por volumen ni por precio frente a los grandes grupos cerveceros industriales, sino pretende captar valor mediante la especialización en la gastronomía mexicana. El problema radica en que existe una brecha actual entre los referentes estratégicos y la realidad operativa se genera al no contar con un plan de posicionamiento estandarizado, el valor diferencial del producto depende de esfuerzos comerciales empíricos, dificultando la escalabilidad del concepto y la retención del cliente institucional.

Manifiesto de la marca

En Cerveza Campexhana, se cree que cada persona tiene una grandeza única que merece ser celebrada. La Cerveza Campexhana no es solo una bebida, es un homenaje a los logros, pequeños y grandes, a los momentos que nos hacen sentir vivos y a la autenticidad de cada historia. Cerveza Campexhana invita a brindar por quienes se atreven a soñar, a desafiar los límites y a disfrutar el camino. Porque la grandeza no se mide en títulos o trofeos, sino en la pasión con la que vivimos cada instante.

Marca

Cerveza Campexhana fue creada para convertirse en la cerveza insignia de la gastronomía mexicana en distintos rincones del mundo, Cerveza Campexhana se posiciona como una marca embajadora de México, llevando su energía, su alegría y su identidad a nuevas fronteras.

La Cerveza Campexhana, es una celebración al origen como cultura mexicana, como hijos del sol y de la luna. Es una invitación permanente a explorar la música, la cultura y la gastronomía de México, posicionándose como una marca embajadora de México en el Mundo.

Cada sorbo de Campexhana es una invitación a explorar la riqueza de la cultura, la música y los sabores de México. Le enorgullece llevar un pedacito de este vibrante país a cada rincón del mundo, comenzando por tu mesa.
Es México en cada sorbo.
No es solo un maridaje: es una historia en cada copa. Cultura, origen y carácter.



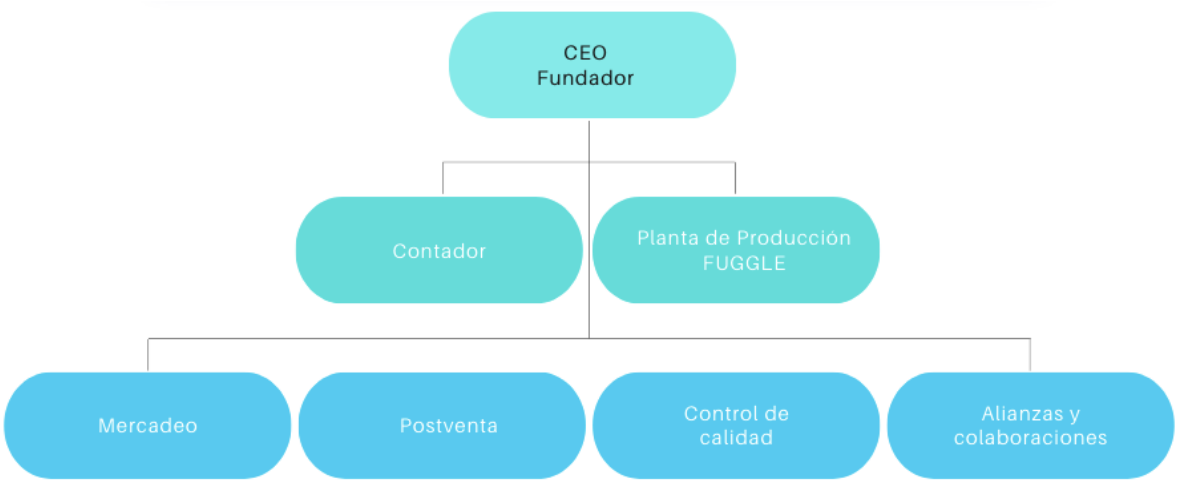
Cerveza Campexhana recibió el 15 de septiembre de 2026 un reconocimiento por parte de la Embajada de México en Colombia por su constante apoyo y compromiso con la promoción y difusión de la gastronomía y cultura de México en Colombia.



5.3 Estructura organizacional

Cerveza Campexhana fue fundada en abril del año 2024, sin embargo, comenzó operaciones en noviembre de 2024, debido a que el primer registro sanitario INVIMA, fue autorizado en el mes de septiembre de 2024. Actualmente cuenta con dos registros sanitarios INVIMA correspondientes a sus dos referencias comerciales.

Cerveza Campexhana desarrolla la producción mediante un contrato de maquila con la planta cervecera Fuggle. La planta productora tiene la responsabilidad de comprar los insumos para la producción, producir y envasar la cerveza, y realizar todos los controles de calidad del producto terminado. El CEO y fundador de Cerveza Campexhana tiene la responsabilidad de supervisar la producción y calidad, de la gestión comercial del marketing y de la representación integral de la empresa. Cerveza Campexhana cuenta con un contador independiente que se encarga del área contable y fiscal.



El problema principal comercial identificado impacta directamente a las áreas de Gestión Comercial, mercado y posicionamiento de marca. La comunicación con todos los stakeholders se realizan directamente y de manera informal por parte del CEO fundador, lo que genera alta flexibilidad pero escasa estandarización en los argumentos de venta y materiales de apoyo de marca. No se cuenta con indicadores que midan la tasa de conversión de clientes prospectados, frente a los clientes ganados, el volumen de compra y recompra en restaurantes aliados y el nivel de recordación de marca en el punto de venta.

5.4 Productos o servicios ofertados involucrados en la problemática

Cerveza Campexhana cuenta con dos productos, cada cerveza con un estilo artesanal diferente. Ambos productos forman parte tanto del problema identificado como del diseño de la estrategia de posicionamiento para el acompañamiento de la gastronomía mexicana.

Portafolio de productos y características de maridaje de Cerveza Campexhana

Producto / Estilo	Perfil de Sabor y Atributos	Maridaje Gastronómico Objetivo
Campexhana Golden Ale	Cerveza clara, refrescante, de cuerpo ligero-medio y notas sutiles de malta y lúpulo.	Tacos de pescado, ceviches, aguachiles y platillos ligeros de la cocina mexicana.
Campexhana Coffee Stout	Cerveza oscura de cuerpo estructurado, con infusiones de café y notas a cacao y malta tostada.	Carnes asadas, moles tradicionales, platillos especiados y postres a base de chocolate.

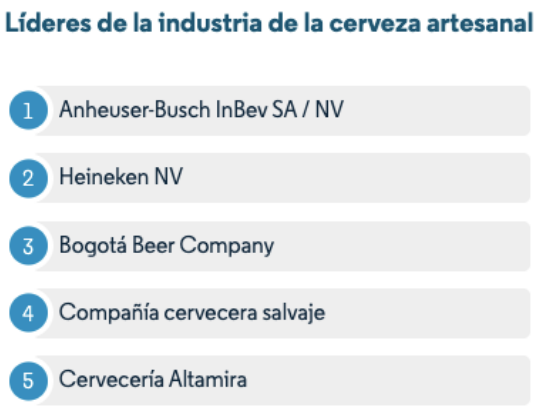




El problema identificado afecta directamente a ambos productos, debido a la que la falta de una estrategia de posicionamiento formalizada impide que los restauranteros, meseros y distribuidores comuniquen eficazmente las propiedades de maridaje al consumidor final, haciendo que Cerveza Campexhana sea una cerveza más en la carta sin diferencial.

5.5. Análisis del sector

En Colombia el sector cervecero se encuentra controlado por dos grupos empresariales. Los grupos grandes como Bavaria-AB InBev y Central Cervecera de Colombia controlan la mayor parte del mercado y dominan los canales de distribución masiva e institucional (Euromonitor International, 2023). Sin embargo, el portal web informe de expertos "*El mercado de cerveza artesanal de América Latina alcanzó un valor de alrededor de USD 23.961,90 Millones en 2025. Se prevé que el mercado crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta del 14,90 % entre 2026 y 2035, para alcanzar un valor de USD 96.099,59 Millones en 2035" (*Informes de Expertos, 2026).



Fuente. Mordor Intelligence, https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/south-america-craft-beer-market, consultado el 8 de octubre de 2026.

Según el portal lafm.com.co, "*El mercado de la cerveza artesanal en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, su participación ha aumentado del 0.32% en 2020 al 0.45% en 2024, mientras que la producción nacional ha dado un salto notable, pasando de 330 hectolitros en 2016 a más de 46.000 hectolitros en 2024*". (La FM, 2026).

Según la Revista la Barra, el consumo de cerveza artesanal en Colombia ha presentado un crecimiento significativo, *"La cerveza artesanal ganó participación en Colombia al pasar de 0,32% en 2020 a 0,45% en 2024, según Rentas […] De acuerdo con Rentas, la producción nacional de cerveza artesanal pasó de 330 hectolitros en 2016 a más de 36.000 hectolitros en 2024." (*Revista La Barra, 2026).

Al mismo tiempo el sector gastronómico en Colombia está cambiando rápido. Los restaurantes están ofreciendo cada vez más cocinas internacionales y la comida mexicana es la que más prefieren los clientes y la que tiene más locales abiertos (ACODRES, 2023).

De acuerdo a una revisión propia del investigador, tan solo en el portal web tripadvisor, es posible encontrar al menos 900 mejores restaurantes de comida mexicana en Colombia, y al menos 7 restaurantes en Colombia cuentan dentro de su menú con al menos un platillo mexicano como parte de su oferta gastronómica. La mayoría de las cervezas en dichos restaurantes son cervezas industriales importadas de México, cervezas industriales colombianas o cervezas artesanales que pertenecen a los grandes grupos cerveceros, resultando que dichas cervezas no están alineadas con la comida mexicana. Por eso hay

una oportunidad clara para una marca que combine la cerveza artesanal auténtica con la gastronomía mexicana en Colombia.

De acuerdo al investigador especializado en cerveza en Colombia llamado El Mono Cervecero, con datos recopilados en el año 2024, nos presenta la siguiente información:

- *“Existen más de 30 marcas de cerveza industrial en Colombia.*
- *Más de 20 ciudades con plantas activas de cerveza artesanal.*
- *Colombia cuenta con más de 300 cervecerías artesanales en todo el país.*
- *Bavaria lidera el mercado con 13 marcas. Le sigue Central Cervecería , Pola del Pub, Ara, D1, éxito…”*









Fuente. El Mono Cervecero. @elmonocervecero. https://www.instagram.com/elmonocervecero/, consultado el 8 de octubre de 2026.

6. Marco teórico

En este apartado se presenta la teoría, los modelos y los conceptos básicos que apoyan la investigación para introducir y posicionar la Cerveza Campexhana en el mercado colombiano. El razonamiento parte de las teorías generales de marketing estratégico y de identidad de marca, pasa por el comportamiento del consumidor y la gastronomía como cultura, y llega a los modelos diagnósticos y a las buenas prácticas de venta B2B en el canal on.

6.1 Enfoques teóricos del posicionamiento y la identidad de marca

El posicionamiento estratégico es el punto clave para obtener ventaja competitiva en los mercados actuales, donde hay mucha oferta (Kotler, 2012). Según la perspectiva clásica de Ries y Trout (2001), el posicionamiento no es cambiar el producto, sino crear un espacio claro en la mente del consumidor frente a las otras opciones. En los bienes de consumo especializado, Aaker (2014) amplía el concepto con el marco de identidad de marca (Brand Identity Capital). Aaker (2014) dice que una marca fuerte necesita hablar de producto, de organización, de persona y de símbolo para crear relaciones duraderas con los clientes.

En el sector cervecero artesanal, el posicionamiento no se agota en los atributos organolépticos intrínsecos, sino que demanda una propuesta anclada en la autenticidad y el relato de origen. En este sentido, Carvalho et al. (2018) demuestran empíricamente cómo el diseño visual de la etiqueta y la narrativa cultural incrementan significativamente la percepción de valor y la intención de compra antes del primer consumo. Por su parte, Keller (2020) señala que la equidad de marca basada en el cliente se fortalece cuando la autenticidad actúa como mediador de la lealtad (Riviezzo et al., 2021).

6.2 La gastronomía como vehículo de identidad cultural y maridaje

El consumo cultural evidencia que la alimentación opera como vehículo de significación social, memoria e identidad (Bourdieu, 2010). La gastronomía tradicional mexicana, declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO (2010), constituye una plataforma de inmersión sensorial integral en los mercados internacionales. En este escenario, el maridaje cervecero funciona como una sincronización intencional entre la bebida artesanal y la cocina tradicional; tal como demuestran Jaeger et al. (2020), la inclusión de sugerencias explícitas de maridaje entre estilos específicos y platos de alta complejidad de sabores no solo incrementa la satisfacción del comensal, sino que eleva de forma estadísticamente significativa la disposición a pagar por bebidas diferenciadas en mesa (Aquilani et al., 2015).

En este contexto, el maridaje cultural se define como la combinación armónica entre la bebida artesanal y la cocina tradicional para potenciar los perfiles.

Los estudios sensoriales y la narrativa del origen (Aquilani, B., Laureti, T., Poponi, S., & Secondi, L. (2015). La literatura dice que cuando una cerveza artesanal se hace a propósito para acompañar sabores especiados, ácidos y picantes, el cliente paga más en el punto de venta (Aquilani, B., Laureti, T., Poponi, S., & Secondi, L. (2015). Ese maridaje, apoyado por la teoría, ayuda a crear la oferta de Cerveza Campexhana para los restaurantes especializados en Colombia.

6.3 Comportamiento del consumidor y dinámicas del canal on.

El consumo cultural evidencia que la alimentación opera como vehículo de significación social, memoria e identidad (Bourdieu, 2010). La gastronomía tradicional mexicana, declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO (2010),

constituye una plataforma de inmersión sensorial integral en los mercados internacionales. En este escenario, el maridaje cervecero funciona como una sincronización intencional entre la bebida artesanal y la cocina tradicional; tal como demuestran Jaeger et al. (2020), la inclusión de sugerencias explícitas de maridaje entre estilos específicos y platos de alta complejidad de sabores no solo incrementa la satisfacción del comensal, sino que eleva de forma estadísticamente significativa la disposición a pagar por bebidas diferenciadas en mesa (Aquilani et al., 2015).

Por otro lado, el consumidor de cerveza artesanal en Colombia siempre busca indulgencia, estatus y novedad (NielsenIQ, 2024). Gómez-Corona, C., Escalona-Buendía, H. B., Hare, M., & Valentin, D. (2016)) encontraron que el consumidor colombiano de cerveza en restaurantes sigue las recomendaciones del mesero y busca cartas de maridaje claras. Por eso, la estrategia de venta tiene que incluir un modelo que capacite al personal de mesa y que dé herramientas de merchandising para vender más.

6.4 Modelos diagnósticos y herramientas de formulación estratégica

Para hacer un diagnóstico sólido que apoye el plan de mejora de Cerveza Campexhana, la literatura de administración sugiere combinar varios marcos analíticos (Porter, 2008). Se puede analizar el entorno general con el modelo PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal).

Esto permite mapear las fuerzas externas que afectan la operación del sector de bebidas alcohólicas e importaciones en Colombia (David, 2017). El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter también evalúa el atractivo y la intensidad competitiva de la industria cervecera local (Porter, 2008).

A nivel interno, la matriz de perfil competitivo (MPC) y la matriz VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización) ayudan a identificar los recursos y capacidades clave de la empresa que pueden convertirse en ventajas sostenibles (Barney, 1991). Finalmente, la síntesis diagnóstica se hace con la matriz FODA cruzada (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). De esa matriz salen las estrategias ofensivas, defensivas y de supervivencia que forman la propuesta final de intervención (Weihrich, 1982).

6.5 Síntesis integradora del estado del arte y variables de estudio

El estado del arte muestra que, aunque hay muchos estudios sobre el crecimiento de la cerveza artesanal en América Latina, todavía falta conceptual y práctico sobre cómo internacionalizar e insertar marcas artesanales que se enfocan en nichos de maridaje cultural específico (Riviezzo, A., Garofano, A., & Granata, J. (2021). Las experiencias que aparecen en la literatura indican que el éxito de estas intervenciones depende de que tres variables críticas estén alineadas: la autenticidad de la identidad de marca, la eficiencia de la red de distribución B2B y la activación efectiva en el punto de venta (**Bujisic, M., Hutchinson, J., & Parsa, H. G. (2014**).

Esta investigación adopta e integra esas variables dentro de una matriz conceptual que guía la fase diagnóstica y la formulación de la propuesta. A continuación, se presentan las variables fundamentales encontradas en la literatura especializada:

- Identidad de Marca e Identidad Cultural: se mide con los elementos narrativos, el diseño visual, el origen y la coherencia del concepto de mexicanidad en el producto (Carvalho, F. R., Moorhead, M., & Spence, C. (2018).
- Atributos de Maridaje y Producto: evaluación de los estilos cerveceros y los perfiles Organolépticos y su nivel de complementariedad con la propuesta gastronómica (Aquilani, B., Laureti, T., Poponi, S., & Secondi, L. (2015).
- Penetración y gestión en canal on: Analizamos las condiciones comerciales, los márgenes, la logística de entrega, la capacitación del personal y la relación B2B con los restauranteros (Lovelock & Wirtz, 2018; Webster & Wind, 1972).
- Posicionamiento y preferencia del consumidor: Medimos el nivel de recordación, la percepción de valor, la disposición a pagar y la lealtad de marca en el mercado objetivo colombiano (Keller, 2020; NielsenIQ, 2024).

Estado del arte con estudios empíricos sobre el sector cervecero artesanal y maridaje gastronómico

El análisis del estado del arte se estructura a partir de investigaciones empíricas directas (con muestras cuantitativas, cualitativas y modelos econométricos o estadísticos verificables) en torno a tres ejes fundamentales: la disposición al pago y factores determinantes del consumo de cerveza artesanal, la influencia de la autenticidad y la identidad de marca, y la dinamización del producto a través del canal gastronómico On.

1. Factores determinantes del consumo y disposición al pago en cerveza artesanal

La literatura empírica demuestra que el consumidor de cerveza artesanal no responde a las dinámicas convencionales de precio de las marcas industriales, sino a variables de involucramiento y búsqueda de experiencias. En el contexto de América Latina, Uribe, Reinoso y Bermeo (2018) analizaron el comportamiento del consumidor de cerveza artesanal mediante un modelo de ecuaciones estructurales aplicado a una muestra de consumidores en entornos urbanos, concluyendo que la percepción de calidad intrínseca, la variedad y el valor experiencial explican más del 65% de la intención de recompra y reducen significativamente la sensibilidad al precio.

En el ámbito internacional, Gómez-Corona et al. (2016) desarrollaron un estudio comparativo empírico entre México y Francia evaluando las motivaciones sensoriales y cognitivas de consumidores de cerveza artesanal frente a cerveza industrial. Sus hallazgos revelaron que, mientras la cerveza industrial se asocia a refrescamiento pasivo y socialización genérica, la cerveza artesanal es percibida como un bien gastronómico de alto estatus, donde los descriptores de cata, el origen y la complejidad sensorial justifican primas de precio superiores al 40% en mesa.

2. Autenticidad percibida, storytelling e identidad de origen

El peso de la identidad cultural y la narrativa de origen ha sido validado empíricamente como un activo estratégico de diferenciación. Carvalho et al. (2018) examinaron el impacto del diseño del empaque y la narrativa cultural en la decisión de compra de microcervecerías artesanales. A través de un experimento factorial con consumidores, demostraron que los elementos gráficos que comunican tradición, iconografía regional y narrativa de origen incrementan la atención visual en un 32% y elevan la expectativa de calidad organoléptica antes del primer sorbo.

Asimismo, Riviezzo et al. (2021) investigaron la relación entre el craft beer brand equity y el patrimonio cultural local mediante encuestas estructuradas a 320 consumidores en Europa meridional. Su modelo cuantitativo demostró que la autenticidad percibida es el mediador directo más potente entre la identidad de la marca y la lealtad del cliente, superando a la publicidad masiva tradicional. Para marcas de nicho con raíces culturales foráneas, este hallazgo evidencia que la legitimidad del concepto depende de la coherencia entre el relato de marca y su materialización en el punto de contacto.

3. El rol mediador del canal gastronómico (HO.RE.CA.) y el maridaje

En relación con la inserción en el canal gastronómico, Jaeger et al. (2020) llevaron a cabo pruebas empíricas sensoriales y de intención de compra analizando el maridaje de cerveza artesanal con platillos culinarios específicos. Sus resultados mostraron que cuando los restaurantes ofrecen pautas explícitas de complementariedad o contraste entre los estilos cerveceros (ej. perfiles maltosos/tostados con platillos estructurados o perfiles ligeros/lupulados con notas frescas), la satisfacción global de la experiencia gastronómica aumenta de forma estadísticamente significativa y se incrementa en un 28% la probabilidad de que el comensal sustituya bebidas genéricas por cerveza artesanal.

A nivel de canal B2B, Aquilani et al. (2015) encuestaron a gestores de establecimientos gastronómicos y clientes para identificar las barreras de adopción de la cerveza artesanal. El estudio concluyó que la falta de conocimiento técnico por parte del personal de servicio constituye el principal cuello de botella operativo: en locales donde los meseros no están capacitados en los estilos cerveceros, la rotación de marcas artesanales disminuye en más del 50%, mientras que la incorporación de cartas pedagógicas de maridaje y entrenamiento al personal de sala revierte esta condición de manera inmediata.

7. Diseño metodológico para diagnóstico de situación problema a intervenir

7.1 Tipo de investigación

Definimos la investigación a partir de seis descriptores básicos del diseño metodológico:

1. Propósito: es una investigación aplicada porque buscamos generar un plan de mejora y posicionamiento de marca para Cerveza Campexhana.
2. Enfoque: es mixto (cualitativo-cuantitativo); combinamos la exploración narrativa de la identidad de marca con la medición de variables de consumo y mercado.
3. Estrategia: es un estudio de caso de intervención empresarial, centrado en las dinámicas específicas de la organización dentro del sector cervecero y gastronómico.
4. Naturaleza de los datos: recolectamos datos cualitativos mediante entrevistas a profundidad con restauranteros y directivos, y datos cuantitativos mediante encuestas estructuradas a consumidores.

5. Aplicación: es un estudio de campo y diagnóstico organizacional, desarrollado directamente en el contexto operativo del canal on en Colombia.

6. Alcance temporal: es transversal, pues la recolección de información se realiza en un único corte temporal para diagnosticar la situación actual y fundamentar la propuesta estratégica.

7.2 Definición conceptual y operacional de variables

Con base en la revisión teórica y el problema planteado, se establecen las cuatro variables fundamentales objeto de diagnóstico:

1. **Identidad Cultural y Equidad de Marca:**

- **Definición conceptual:** Grado en que la propuesta visual, la historia y los símbolos de la mexicanidad son percibidos como auténticos, diferentes y valiosos por el consumidor y por el canal.
- **Forma de medición:** Escala ordinal de Likert (1 a 5) que evalúa la asociación de marca, la percepción de origen, la autenticidad de la narrativa y la diferencia frente a los competidores.

2. **Atributos de Producto y Potencial de Maridaje:**

- **Definición conceptual:** Evaluación de las características organolépticas (sabor, aroma, color, etc.) de los estilos de Cerveza Campexhana y de su nivel de complementariedad técnica y gastronómica con la comida mexicana.
  sensorial con la oferta gastronómica mexicana (Jaeger, S. R., Worch, T., Phelps, T., Jin, D., & Cardello, A. V. (2020).
- **Forma de medición:** indicadores de satisfacción sensorial, frecuencia de consumo percibida y maridajes recomendados por expertos y consumidores.

3. **Eficiencia y Capacidad Comercial B2B:**

- **Definición conceptual:** eficiencia interna de la empresa para gestionar la red de distribución, condiciones de crédito, capacitaciones al personal de mesa y material POP en el punto de venta (Lovelock & Wirtz, 2018).
- **Forma de medición:** entrevistas cualitativas codificadas y matriz VRIO que evalúan capacidad logística, margen comercial ofrecido y frecuencia de visitas de acompañamiento.

4. **Posicionamiento y Disposición a Pagar en el Mercado Objetivo:**

- **Definición conceptual:** lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor objetivo y elasticidad percibida del precio dentro del menú del restaurante.
- **Forma de medición:** preguntas de recordación espontánea y guiada, junto con análisis del rango de precios aceptables para el consumidor final.

7.3 Metodologías y herramientas para el análisis interno y externo

Para la ejecución del diagnóstico situacional mixto, se articulan las siguientes metodologías analíticas:

- **Análisis externo (PESTEL y 5 fuerzas de Porter):** permite evaluar variables macro regulaciones de bebidas alcohólicas, inflación, tendencias socioculturales de consumo y la intensidad competitiva de la industria cervecera en Colombia (David, 2017; Porter, 2008).
- **Análisis interno (cadena de valor y matriz VRIO):** herramienta cualitativa aplicada a la alta dirección para mapear recursos, capacidades estratégicas y cuellos de botella en la producción, comercialización y branding de la empresa (Barney, 1991).
- **Matriz de perfil competitivo (MPC) y matriz FODA cruzada:** síntesis diagnóstica que contrapone la posición de Campexhana frente a competidores directos e indirectos para derivar el plan de mejora (Weihrich, 1982).

7.4 Población, muestra y ficha técnica

Para el diagnóstico interno y externo se identificó tres grupos poblacionales clave cuyas perspectivas son esenciales para resolver la problemática.

Caracterización de la población, muestra y herramientas de recolección de datos.

Grupo Poblacional	Perfil y Criterios de Inclusión	Muestra Seleccionada	Herramienta de Medición / Análisis
Alta Dirección, Equipo Interno y externo	Socios fundadores, directores comerciales y personal operativo de Cerveza Campexhana vinculados a la gestión de marca y ventas.	Censo poblacional (3 colaboradores clave).	Entrevista semiestructurada en profundidad y matriz VRIO / Cadena de Valor.

Clientes (Canal on)	Propietarios, gerentes de compra y administradores de restaurantes de comida mexicana y gastrobares especializados en Bogotá y principales ciudades.	Muestreo no probabilístico por conveniencia (15 establecimientos objetivo).	Cuestionario B2B semiestructurado y ficha de observación en punto de venta.
Consumidores Finales	Personas mayores de 18 años, residentes en Colombia, consumidores habituales de cerveza artesanal o asistentes a restaurantes de cocina mexicana.	Muestreo por conveniencia (150 encuestados).	Encuesta estructurada cuantitativa (escala Likert).

Ficha Técnica 1: Encuesta a Consumidores Finales (Mercado B2C)

Parámetro	Detalle Metodológico
Ámbito	Urbano (Bogotá D.C. y principales zonas gastronómicas de cobertura).
Universo	Hombres y mujeres mayores de 18 años, residentes en Colombia, consumidores de cerveza artesanal o asistentes habituales a restaurantes de oferta gastronómica mexicana.
Tamaño de la muestra	150 encuestas efectivas completadas.
Edad y nivel socioeconómico	Proporcional según grupos de edad (18-25, 26-35, 36-50, >50 años) y nivel socioeconómico (estratos 3, 4, 5 y 6).
Puntos de muestreo	Establecimientos del canal on y aplicación digital asistida.
Procedimiento de muestreo	La selección de los participantes se realiza mediante abordaje directo en punto de venta e invitación digital a usuarios del segmento objetivo que cumplen con los criterios de inclusión de consumo previo de cerveza o comida temática.
Error muestral	No Aplica
Fecha de realización	Mes 2 y 3 del cronograma
Diseño del cuestionario y realización del trabajo de campo	Equipo investigador del proyecto de maestría (MBA - Universidad Ean).
Tratamiento de la información, análisis de los datos y redacción del informe	Dirección comercial y analítica de Cerveza Campexhana / Investigador principal.

Ficha Técnica 2: Entrevistas Semiestructuradas a Clientes Canal on - B2B)

Parámetro	Detalle Metodológico
Ámbito	Zona metropolitana de Bogotá (corredores gastronómicos de comida mexicana y gastrobares especializados).
Universo	Propietarios, gerentes de operaciones, administradores de punto y directores de compra de restaurantes especializados en cocina mexicana y gastrobares con oferta artesanal.
Tamaño de la muestra	15 entrevistas en profundidad a actores clave del canal.
Tipo de Establecimiento	Estructurada por tipo de establecimiento (40% restaurantes formales tradicionales, 40% taquerías de formato ágil/gastrobares, 20% distribuidores/especializados).
Puntos de muestreo	Establecimientos comerciales activos en Bogotá.
Procedimiento de muestreo	Muestreo cualitativo La selección se realiza contactando directamente a los tomadores de decisión comerciales en los establecimientos con potencial de venta de Cerveza Campexhana.
Error muestral	No aplica por tratarse de un diseño cualitativo exploratorio analizado mediante saturación categorial de respuestas.
Fecha de realización	Del 15 de febrero al 30 de marzo de 2026
Diseño del cuestionario y realización del trabajo de campo	Equipo investigador del proyecto de maestría (MBA - Universidad Ean).
Tratamiento de la información, análisis de los datos y redacción del informe	Equipo del proyecto / Cerveza CampeXhana (Análisis cualitativo por matrices temáticas).

7.5 Estructura de los instrumentos de medición

Para la recolección de información primaria, se diseñan dos instrumentos principales:

Instrumento 1: Encuesta cuantitativa a consumidores finales (B2C)

Estructura: La encuesta está dividida en 4 apartados y contiene 14 preguntas estructuradas (opción múltiple y escala Likert de 5 puntos).

- **Apartado I (Perfil sociodemográfico y hábitos de consumo):** 4 preguntas sobre edad, frecuencia de visita a restaurantes mexicanos y consumo de cerveza artesanal.
- **Apartado II (Percepción de identidad cultural y marca):** 3 preguntas sobre valoración de la mexicanidad en bebidas y sobre los elementos visuales y narrativos de Campexhana.
- **Apartado III (Evaluación de maridaje y producto):** 4 preguntas sobre el grado de combinación entre estilos cerveceros y platillos tradicionales.

- **Apartado IV (Posicionamiento y precio):** 3 preguntas sobre intención de compra, recordación y rango de precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

Instrumento 2: Guion de entrevista semiestructurada B2B (restauranteros y canal on)

- **Estructura:** El guion está compuesto por 3 bloques conceptuales y contiene 9 preguntas abiertas y de profundización.
- **Bloque I (Criterios de selección de proveedores de bebida):** 3 preguntas sobre márgenes, rotación esperada y logística de entrega.
- **Bloque II (Aceptación del concepto de maridaje mexicano):** 3 preguntas sobre el interés de incluir cervezas artesanales temáticas en la carta y sobre la capacitación de los meseros.
- **Bloque III (Disposición a la alianza comercial):** 3 preguntas sobre las condiciones contractuales y sobre el apoyo promocional requerido en el punto de venta.

7.6 Validación de los instrumentos de medición

Con el fin de garantizar el grado de validez (contenido, criterio y constructo) y la confiabilidad de los instrumentos diseñados:

Juicio de expertos: Los cuestionarios y los guiones de entrevista son revisados por un docente experto en metodología de la investigación y por un especialista en mercadeo del sector de alimentos y bebidas. Sus observaciones permiten ajustar la claridad conceptual, la redacción neutral de los ítems y la pertinencia de las escalas

Prueba piloto: Se aplica la encuesta B2C a 10 consumidores y a 2 administradores de restaurantes. Con esto se comprueba que las preguntas se entienden, que el tiempo de respuesta es adecuado y que la captura de datos funciona antes de la recolección final.

7.7 Posicionamiento del investigador

En el marco de la investigación aplicada y la modalidad de intraemprendimiento, resulta indispensable explicitar la posición del investigador frente al objeto de estudio, la organización intervenida y los sujetos participantes. El autor de la presente investigación ejerce simultáneamente el rol de estudiante de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) y el de fundador y director ejecutivo (CEO) de Cerveza CampeXhana. Esta doble

condición introduce particularidades metodológicas que demandan un ejercicio riguroso de reflexividad para capitalizar el acceso al campo y salvaguardar la objetividad científica de los resultados.

1. Acceso a la información y conocimiento situado

El rol de liderazgo dentro de la empresa otorga la condición de investigador interno, lo que confiere ventajas sustanciales para el estudio:

- **Acceso irrestricto y directo:** Permite disponibilidad completa a datos comerciales, registros financieros, acuerdos de maquila con la planta Fuggle y antecedentes de negociación con el canal gastronómico.
- **Comprensión contextual profunda:** Facilita una lectura certera de los desafíos operativos, la cadena de valor y las tensiones del mercado de cerveza artesanal en Colombia, evitando interpretaciones superficiales del entorno competitivo.
- **Cercanía con los actores del canal:** Agiliza la interlocución directa con propietarios, administradores de restaurantes y actores clave del sector on.

2. Mitigación de sesgos y salvaguardas metodológicas

Reconociendo el riesgo de sesgo de confirmación —entendido como la tendencia involuntaria a favorecer interpretaciones que respalden las hipótesis comerciales previas o la viabilidad del emprendimiento—, se implementaron medidas de control metodológico en cada etapa del proceso:

- **Estandarización y neutralidad en los instrumentos:** Las preguntas de la encuesta cuantitativa (B2C) y del guion de entrevista cualitativa (B2B) fueron redactadas con reactivos balanceados y opciones simétricas, evitando enunciados inductivos o laudatorios hacia la marca.
- **Validación externa por juicio de expertos:** Antes del levantamiento de información, los instrumentos fueron evaluados y ajustados de manera independiente por un experto metodológico externo y un especialista en mercadeo del sector de alimentos y bebidas, garantizando su neutralidad conceptual y constructo técnico.
- **Triangulación metodológica de datos:** Para evitar apreciaciones subjetivas, el diagnóstico no descansa únicamente en la percepción directiva interna; se contrasta sistemáticamente la perspectiva interna de la empresa (análisis VRIO y cadena de

valor) con la visión cuantitativa de los consumidores finales y la evaluación cualitativa de los administradores y gerentes de restaurantes.

- **Anonimato y confidencialidad en el levantamiento:** La encuesta a consumidores finales se implementó de forma anónima y autoaplicada, evitando la presencia del investigador durante la respuesta para no inducir deseabilidad social. En las entrevistas a restauranteros, se garantizó la reserva de identidad de los establecimientos y se codificaron los testimonios para un análisis temático neutral.

7.8 Consideraciones éticas, protección de datos y salvaguardas legales

El desarrollo del presente proyecto de investigación se rige estrictamente por los principios éticos de la investigación científica, la Declaración de Helsinki para estudios sociales aplicados y el marco regulatorio vigente en la República de Colombia:

- **Consentimiento informado y participación voluntaria:** Previo a la aplicación de la encuesta cuantitativa (consumidores finales) y las entrevistas semiestructuradas (actores del canal on), se presenta a cada participante una declaración explícita donde se exponen los objetivos académicos del estudio, la institución de respaldo (Universidad Ean), el carácter estrictamente voluntario de su participación y el derecho de abstenerse o retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna.

- **Protección de datos personales y confidencialidad (Ley 1581 de 2012):** En cumplimiento de la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y el Decreto Reglamentario 1377 de 2013 sobre Habeas Data, se garantiza que la información recolectada se utiliza con fines estrictamente investigativos y académicos. Los datos cuantitativos de los consumidores son procesados de forma anonimizada y agregada, mientras que los testimonios cualitativos de administradores y directivos del canal son codificados sistemáticamente (E-01 a E-15) para impedir la individualización o vulneración del secreto comercial de los establecimientos participantes.

- **Verificación de mayoría de edad y consumo responsable:** Dado que el objeto empírico del proyecto se enmarca en la categoría de bebidas alcohólicas (cerveza artesanal), se implementa como criterio de exclusión primario y excluyente la verificación de la mayoría de edad (18 años cumplidos en Colombia, conforme a la Ley 124 de 1994). Tanto en la plataforma digital de recolección como en la aplicación

presencial, la primera pregunta actúa como filtro de control de edad; cualquier participante menor de 18 años queda inhabilitado automáticamente para diligenciar el instrumento. Asimismo, los reactivos y las intervenciones propuestas se orientan a la promoción de la apreciación organoléptica y el maridaje responsable, acatando las disposiciones sobre salud pública relativas a que el exceso de alcohol es perjudicial para la salud.

8. Contribuciones originales esperadas

El llevar a cabo el presente proyecto de investigación e intraemprendimiento se busca generar aportes originales que trascienden la resolución de la problemática puntual de Cerveza Campexhana, proyectando un valor agregado en el ámbito académico, empresarial y sectorial:

1. Modelo de Inserción B2B2C fundamentado en la Simbiosis Gastronómica Cultural

Contribución: La formulación de una metodología original de penetración de mercado para micro cervecerías artesanales de origen extranjero en Latinoamérica, sustentada en el storytelling de la mexicanidad y la estrategia de maridaje guiado en el canal on.

Impacto: Se genera un esquema de comercialización donde el producto no se compite por volumen o precio industrial, sino por la complementariedad sensorial y la diferenciación gastronómica en punto de venta.

2. Kit de Estandarización Comercial y Protocolo "Embajadores de Marca"

Contribución: La creación de un Toolkit Comercial B2B estandarizado y de un programa de formación acelerada para el personal de servicio (meseros, capitanes y sommeliers de restaurantes aliados).

Impacto: Transforma la fuerza de ventas indirecta del canal restaurantero en embajadores capacitados de la marca, resolviendo el cuello de botella tradicional de baja rotación en mesa que enfrentan las bebidas de nicho en establecimientos gastronómicos.

3. Matriz de Variables de Valoración del Consumidor en el Canal On

Contribución: La sistematización e identificación de las variables cuantitativas y cualitativas que determinan la disposición al pago y la aceptación del maridaje cervecero por parte del consumidor colombiano en restaurantes especializados.

Impacto: Aporta evidencia empírica novedosa sobre los hábitos de consumo de cerveza artesanal temática en Colombia, sirviendo como referente para investigaciones académicas sobre la internacionalización de pymes gastronómicas y posicionamiento de marcas.

4. Herramienta de Gobernanza y Tablero de Control de Rotación (KPIs B2B)

Contribución: Un diseño adaptado de tablero de control para la medición en tiempo real del desempeño de las alianzas B2B en el sector gastronómico.

Impacto: Permite gestionar con precisión métricas clave como la tasa de conversión en visita, el tiempo de rotación en nevera por establecimiento y la tasa de recompra mensual, aportando una estructura de toma de decisiones replicable para emprendimientos del sector de bebidas alcohólicas.

9. Cronograma de actividades

A continuación, se detallan las actividades secuenciales necesarias para desarrollar y profundizar el anteproyecto hacia el Trabajo de Grado final, contemplando una duración total de 8 meses (32 semanas):

Actividades a desarrollar		Semanas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
1	Ajuste y consolidación del marco teórico y conceptual definitivo	**4**								
2	Ajuste final y validación de instrumentos de medición (encuestas y guion B2B)	3								
3	Aplicación de campo: encuestas a consumidores y entrevistas a restauranteros	5								
4	Procesamiento, tabulación y análi	4								

	sis estadístico/cualitativo de datos																																
5	Elaboración del diagnóstico organizacional y de mercado definitivo (Pestel, Porter, VRIO)	3																															
6	Diseño y estructuración del Toolkit Comercial B2B y materiales POP de maridaje	4																															
7	Formulación del programa "Embajadores de Marca" y protocolo de prospección	3																															

| | | |

- **Fase 5 (Meses 7-8)** Consolidador final del informe escrito, estructuración de indicadores y preparación de la defensa académica.

10. Referencias

- Aaker, D. A. (2014). Aaker on branding: 20 essential principles of branding. Morgan James Publishing.
- Aquilani, B., Laureti, T., Poponi, S., & Secondi, L. (2015). Beer choice and consumption determinants when craft beers are tasted: An exploratory study of consumer preferences. Food Quality and Preference, 41, 214-224. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2014.12.005
- Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica [ACODRES]. (2023). Informe anual del sector gastronómico en Colombia: Tendencias de consumo y expansión de cocinas internacionales. ACODRES.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
- Bourdieu, P. (2010). El sentido práctico. Siglo XXI Editores.
- Bujisic, M., Hutchinson, J., & Parsa, H. G. (2014). The effects of restaurant quality attributes on customer behavioral intentions: Distinct role of restaurant type. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26(8), 1270-1291. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0130
- Carvalho, F. R., Moorhead, M., & Spence, C. (2018). The influence of bottle shape and label design on craft beer perception and willingness to buy. Beverages, 4(4), 86. https://doi.org/10.3390/beverages4040086
- David, F. R. (2017). Conceptos de administración estratégica (15.ª ed.). Pearson Educación.
- El Mono Cervecero [@elmonocervecero]. (s.f.). Publicaciones [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 8 de octubre de 2026, de https://www.instagram.com/elmonocervecero/
- Euromonitor International. (2023). Beer in Colombia: Market research report. Euromonitor.
- Gómez-Corona, C., Escalona-Buendía, H. B., Hare, M., & Valentin, D. (2016). Craft beer representation: An exploratory study among Mexican and French consumers. Food Quality and Preference, 53, 190-200. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2016.06.010

- Hall, C. M. (2019). Food tourism and regional development: Networks, certificates and local food. Routledge.
- Informes de Expertos. (s.f.). Mercado latinoamericano de cerveza artesanal: Tamaño de la industria, participación, crecimiento, informe, análisis 2026-2035. Recuperado el 8 de octubre de 2026, de https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-cerveza-artesanal
- Jaeger, S. R., Worch, T., Phelps, T., Jin, D., & Cardello, A. V. (2020). Preference and appropriateness of craft beers paired with culinary dishes: Insights from consumer evaluation in dining contexts. International Journal of Gastronomy and Food Science, 21, 100227. https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100227
- Keller, K. L. (2020). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (5.ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (14.ª ed.). Pearson Educación.
- La FM. (s.f.). El mercado de la cerveza artesanal en Colombia experimenta un crecimiento promedio del 41%. Recuperado el 4 de octubre de 2026, de https://www.lafm.com.co/economia/mercado-de-cerveza-artesanal-crece-41-en-colombia-366127
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2018). Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia (8.ª ed.). Pearson.
- Mordor Intelligence. (s.f.). South America craft beer market: Growth, trends, and forecast. Recuperado el 9 de octubre de 2026, de https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/south-america-craft-beer-market
- NielsenIQ. (2024). Estudio de consumo y tendencias de bebidas en América Latina. NielsenIQ.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. Harvard Business Review, 58-77.
- Revista Economía y Desarrollo, Acodrés lidera una nueva era de la gastronomía en Bogotá. Recuperado el 3 de octubre de 2026, de https://economiaydesarrollo.com/acodres-lidera-una-nueva-era-de-la-gastronomia-en-bogota/

- Revista La Barra. (s.f.). La nueva fase de la cerveza artesanal en Colombia. Recuperado el 5 de octubre de 2026, de https://www.revistalabarra.com/noticias/la-nueva-fase-de-la-cerveza-artesanal-en-colombia
- Ries, A., & Trout, J. (2001). Posicionamiento: La batalla por su mente. McGraw-Hill.
- Riviezzo, A., Garofano, A., & Granata, J. (2021). The role of cultural heritage and authenticity in craft brewery branding: An empirical study on brand equity. Journal of Brand Management, 512-526. https://doi.org/10.1057/s41262-021-00241-1
- Tripadvisor, Restaurantes y gastronomía en Colombia. Recuperado el 8 de septiembre de 2026, de https://www.tripadvisor.co/
- UNESCO. (2010). La cocina tradicional mexicana, cultura comunitaria, ancestral y viva: El paradigma de Michoacán. Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. UNESCO. https://ich.unesco.org/es/RL/la-cocina-tradicional-mexicana-cultura-comunitaria-ancestral-y-viva-el-paradigma-de-michoacan-00400
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. Journal of Marketing, 12-19. https://doi.org/10.1177/002224297203600204
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. Long Range Planning, 54-66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

Sugerencia (1) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre: Mauricio Javier Guerrero Cabarcas
	Correo institucional: mjguerrero@universidadean.edu.co

Dirección de CvLac:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001640431

11. Anexos

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - Víctor Hugo Mendoza Flores - Cerveza Campexhana

Estrategia de posicionamiento de marca e inserción comercial para Cerveza Campexhana en el sector gastronómico colombiano.

Nombre del Evaluador: JORGE MARIO CAMPOS GARCIA	Rol del evaluador: EXPERTO EN MERCADEO	Fecha de aplicación: 30-10-2026

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.
Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.
Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

Adicionalmente, cada ítem deberá ser evaluado por el encuestado mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y 5 a "Totalmente de acuerdo". Esta escala permitirá valorar de manera objetiva la claridad, pertinencia y relevancia de cada pregunta del instrumento. Finalmente, se incluye una pregunta abierta que le brinda la oportunidad de ampliar o profundizar sus observaciones, de manera que pueda expresar con libertad su punto de vista frente a las variables definidas.

Primer Instrumento de Medición Definido
Encuesta cuantitativa a consumidores finales (B2C)

	A. Perfil sociodemográfico y hábitos de consumo	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	Rango de edad	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
2	Género	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
3	¿Con qué frecuencia asiste a restaurantes de comida mexicana o gastrobares especializados en Colombia?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
4	¿Cuál es su nivel de consumo habitual de cerveza artesanal?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	B. Percepción de identidad cultural y marca	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**
5	Considero que una cerveza artesanal con identidad cultural mexicana aporta un valor diferencial frente a las marcas comerciales tradicionales	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
6	Los elementos visuales, iconográficos y narrativos de inspiración mexicana en una etiqueta incrementan mi interés por probar el producto.	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
7	Si identificara en la carta una cerveza artesanal que abandere explícitamente la gastronomía y cultura mexicana, mi disposición a elegirla frente a otras marcas tradicionales sería alta.	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	C. Evaluación de maridaje y producto	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**
8	¿Qué tan atractiva le resulta la idea de acompañar platillos tradicionales mexicanos con estilos cerveceros diseñados para potenciar sus sabores (ej. Golden Ale o Coffee Stout)?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
9	Si en la carta encuentra una sugerencia explícita de maridaje recomendada por la casa, ¿qué tan probable es que pida esa cerveza?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
10	¿Qué atributo considera más importante al elegir una cerveza artesanal en un restaurante?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
11	¿Estaría dispuesto(a) a probar Cerveza CampeXhana si el restaurante le ofrece una degustación o guía de maridaje junto con su pedido?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	D. Posicionamiento y precio	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**
12	¿Qué tan familiarizado(a) se encuentra con el concepto de marcas artesanales de nicho en el mercado colombiano?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
13	¿Cuál considera un precio justo a pagar por una botella de cerveza artesanal premium (330 ml) de inspiración mexicana en un restaurante especializado?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
14	¿Qué canal o medio le resulta más influyente para conocer nuevas propuestas de marcas artesanales gastronómicas?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	E. Satisfacción Laboral	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**

Segundo Instrumento de Medición Definido
Guion de entrevista semiestructurada B2B (Restauranteros y canal on)

	A. Criterios de selección de proveedores de bebida	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	1. ¿Cuáles son los principales criterios que evalúa su establecimiento al momento de codificar e ingresar una nueva marca de cerveza artesanal en la carta? (Indagar sobre: márgenes de ganancia, rotación esperada y	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
2	2. Desde el punto de vista financiero y operativo, ¿qué márgenes de ganancia (porcentaje) espera obtener el restaurante al comercializar una cerveza artesanal de nicho?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
3	3. ¿Cuáles han sido los principales problemas o cuellos de botella logísticos que ha experimentado con proveedores pequeños o artesanales de bebidas en cuanto a tiempos de entrega y abastecimiento?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	B. Aceptación del concepto de maridaje mexicano	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**
4	4. ¿Cómo percibe el interés actual de sus comensales por consumir cervezas artesanales temáticas frente a las opciones industriales tradicionales en su establecimiento?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
5	5. En la experiencia de servicio de su local, ¿qué tan determinante es la recomendación activa del mesero o capitán de meseros para impulsar la venta de bebidas artesanales de mayor valor agregado?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
6	6. ¿Estaría dispuesto a que su equipo de sala reciba capacitaciones cortas sobre maridaje gastronómico e historia de marca orientadas a mejorar la recomendación en mesa?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	C. Disposición a la alianza comercial):	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**
7	7. Bajo qué condiciones contractuales o esquemas comerciales prefiere trabajar con marcas emergentes (ej. compra directa con descuento por volumen, consignación inicial o eventos conjuntos de lanzamiento)?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
8	8. ¿Qué tipo de apoyo promocional y material en punto de venta (material POP, portavasos con guías de maridaje, habladores de mesa) considera verdaderamente efectivo para dinamizar la rotación del producto?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
9	9. ¿Qué expectativas de rentabilidad y soporte a largo plazo considera indispensables por parte de una marca aliada para consolidar una relación comercial estable en su restaurante?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - Víctor Hugo Mendoza Flores - Cerveza Campexhana

Estrategia de posicionamiento de marca e inserción comercial para Cerveza Campexhana en el sector gastronómico colombiano.

Nombre del Evaluador: Mauricio Guerrero	Rol del evaluador: Docente	Fecha de aplicación: 30Oct26

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.
Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.
Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

Adicionalmente, cada ítem deberá ser evaluado por el encuestado mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y 5 a "Totalmente de acuerdo". Esta escala permitirá valorar de manera objetiva la claridad, pertinencia y relevancia de cada pregunta del instrumento. Finalmente, se incluye una pregunta abierta que le brinda la oportunidad de ampliar o profundizar sus observaciones, de manera que pueda expresar con libertad su punto de vista frente a las variables definidas.

Primer Instrumento de Medición Definido
Encuesta cuantitativa a consumidores finales (B2C)

	A. Perfil sociodemográfico y hábitos de consumo	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	Rango de edad	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
2	Género	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
3	¿Con qué frecuencia asiste a restaurantes de comida mexicana o gastrobares especializados en Colombia?	3 - Neutral	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
4	¿Cuál es su nivel de consumo habitual de cerveza artesanal?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	B. Percepción de identidad cultural y marca	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**
5	Considero que una cerveza artesanal con identidad cultural mexicana aporta un valor diferencial frente a las marcas comerciales tradicionales	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
6	Los elementos visuales, iconográficos y narrativos de inspiración mexicana en una etiqueta incrementan mi interés por probar el producto.	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
7	Si identificara en la carta una cerveza artesanal que abandere explícitamente la gastronomía y cultura mexicana, mi disposición a elegirla frente a otras marcas tradicionales sería alta.	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	C. Evaluación de maridaje y producto	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**
8	¿Qué tan atractiva le resulta la idea de acompañar platillos tradicionales mexicanos con estilos cerveceros diseñados para potenciar sus sabores (ej. Golden Ale o Coffee Stout)?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
9	Si en la carta encuentra una sugerencia explícita de maridaje recomendada por la casa, ¿qué tan probable es que pida esa cerveza?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
10	¿Qué atributo considera más importante al elegir una cerveza artesanal en un restaurante?	3 - Neutral	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
11	¿Estaría dispuesto(a) a probar Cerveza CampeXhana si el restaurante le ofrece una degustación o guía de maridaje junto con su pedido?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	D. Posicionamiento y precio	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**
12	¿Qué tan familiarizado(a) se encuentra con el concepto de marcas artesanales de nicho en el mercado colombiano?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
13	¿Cuál considera un precio justo a pagar por una botella de cerveza artesanal premium (330 ml) de inspiración mexicana en un restaurante especializado?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
14	¿Qué canal o medio le resulta más influyente para conocer nuevas propuestas de marcas artesanales gastronómicas?	3 - Neutral	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	E. Satisfacción Laboral	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**

Segundo Instrumento de Medición Definido
Guion de entrevista semiestructurada B2B (Restauranteros y canal on)

	A. Criterios de selección de proveedores de bebida	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	1. ¿Cuáles son los principales criterios que evalúa su establecimiento al momento de codificar e ingresar una nueva marca de cerveza artesanal en la carta? (Indagar sobre: márgenes de ganancia, rotación esperada y	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
2	2. Desde el punto de vista financiero y operativo, ¿qué márgenes de ganancia (porcentaje) espera obtener el restaurante al comercializar una cerveza artesanal de nicho?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
3	3. ¿Cuáles han sido los principales problemas o cuellos de botella logísticos que ha experimentado con proveedores pequeños o artesanales de bebidas en cuanto a tiempos de entrega y abastecimiento?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	B. Aceptación del concepto de maridaje mexicano	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**
4	4. ¿Cómo percibe el interés actual de sus comensales por consumir cervezas artesanales temáticas frente a las opciones industriales tradicionales en su establecimiento?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
5	5. En la experiencia de servicio de su local, ¿qué tan determinante es la recomendación activa del mesero o capitán de meseros para impulsar la venta de bebidas artesanales de mayor valor agregado?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
6	6. ¿Estaría dispuesto a que su equipo de sala reciba capacitaciones cortas sobre maridaje gastronómico e historia de marca orientadas a mejorar la recomendación en mesa?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
	C. Disposición a la alianza comercial):	**CLARIDAD**	**PERTINENCIA**	**RELEVANCIA**	**Observaciones**
7	7. Bajo qué condiciones contractuales o esquemas comerciales prefiere trabajar con marcas emergentes (ej. compra directa con descuento por volumen, consignación inicial o eventos conjuntos de lanzamiento)?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
8	8. ¿Qué tipo de apoyo promocional y material en punto de venta (material POP, portavasos con guías de maridaje, habladores de mesa) considera verdaderamente efectivo para dinamizar la rotación del producto?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	
9	9. ¿Qué expectativas de rentabilidad y soporte a largo plazo considera indispensables por parte de una marca aliada para consolidar una relación comercial estable en su restaurante?	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo	

Caracterización del Panel de Expertos para Validación de Instrumentos

Con el fin de garantizar la validez de contenido, constructo y aplicabilidad técnica de los instrumentos de recolección de información (Encuesta B2C y Guion B2B), se conformó un panel de evaluación por juicio de expertos integrado por un especialista en metodología de investigación y estrategia corporativa, y un especialista en mercadeo y comercialización del sector de alimentos y bebidas.

En cumplimiento de las buenas prácticas de confidencialidad y protección de datos personales, a continuación se resumen los perfiles profesionales, trayectoria y pertinencia disciplinar de los evaluadores:

Perfil profesional y pertinencia técnica de los jueces evaluadores de instrumentos

Criterio	**Experto Metodológico y Estratégico**	**Experto en Mercadeo y Sector Alimentos/Bebidas**
Rol en la validación	Docente experto en metodología de investigación y pensamiento estratégico.	Especialista en mercadeo, comercialización y canal de distribución de alimentos y bebidas.
Identificación académica	Mauricio Javier Guerrero Cabarcas	Jorge Mario Campos García
Formación académica de posgrado	• MBA, concentraciones en Finanzas y Negocios Internacionales (Universidad McGill, Canadá). • Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales	• Especialista en Gerencia de Marketing con énfasis en Finanzas (CESA - EAFIT). • Médico Cirujano (Pontificia Universidad Javeriana).

Criterio	Experto Metodológico y Estratégico	Experto en Mercadeo y Sector Alimentos/Bebidas
	(Universidad Externado de Colombia). • Diplomados en Gerencia Bancaria y Gestión Estratégica (Universidad de los Andes).	
Vinculación y trayectoria profesional	• Docente Asociado en la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Ean. • Director y evaluador de trabajos de grado de posgrado. • Consultor de gestión estratégica para organismos internacionales (ONU) y la Cámara de Comercio de Bogotá. • Investigador en optimización estratégica y gestión organizacional.	• Cofundador y directivo de Fuggle y Comercializadora Fuggle (producción y comercialización de insumos cerveceros y cerveza artesanal). • Más de 25 años de experiencia liderando montaje de fuerzas de venta, logística y distribución masiva de alimentos y bebidas en Colombia (Grupo Nutresa: Noel, Chocolates, Zenú, Bimbo, Doria). • Cobertura de más de 600 clientes institucionales (grandes superficies, tiendas y canal gastronómico/restaurantes).

Criterio	Experto Metodológico y Estratégico	Experto en Mercadeo y Sector Alimentos/Bebidas
Aporte específico a la validación	Revisión de coherencia metodológica entre objetivos y variables, pertinencia de las escalas Likert de medición, neutralidad de los reactivos y rigor científico del diseño de investigación.	Validación técnica de los bloques comerciales B2B, evaluación de pertinencia sobre márgenes del canal gastronómico, viabilidad operativa del material POP y dinámicas de rotación en mesa.

Nota metodológica: Las certificaciones de idoneidad y los formatos de evaluación diligenciados y rubricados por cada evaluador reposan en el archivo de investigación del proyecto bajo custodia del autor, conservando anonimizados los datos de contacto privado conforme a la Ley 1581 de 2012 de Protección de Datos Personales.

Resultados individuales por instrumento y el cálculo formal del coeficiente V de Aiken.

A partir de los formatos de validación diligenciados y firmados por el panel evaluador Jorge Mario Campos García (Experto en Mercadeo) y Mauricio Javier Guerrero Cabarcas (Docente Experto), se consolidan las valoraciones asignadas a cada sección y criterio evaluado (Claridad, Pertinencia y Relevancia en escala Likert de 1 a 5).

A continuación se presentan las tablas de resultados individuales por instrumento y el cálculo formal del coeficiente V de Aiken.

1. Resultados de Validación: Encuesta Cuantitativa B2C (Consumidores Finales)

Módulo / Sección del Cuestionario	Criterio de Evaluación	Calificación Juez 1 (M. Guerrero)	Calificación Juez 2 (J. Campos)	Sumatoria	Coeficiente V de Aiken	Nivel de Validez
A. Perfil sociodemográfico y hábitos de consumo (Preguntas 1 a 4)	Claridad	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Relevancia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
B. Percepción de identidad cultural y marca (Preguntas 5 a 7)	Claridad	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Relevancia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
C. Evaluación de maridaje y producto (Preguntas 8 a 11)	Claridad	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Relevancia	5	5	8	1.00	Validez perfecta

D. Posicionamiento y precio (Preguntas 12 a 14)	Claridad	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Relevancia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
E. Módulo complementario (Preguntas exploratorias)	Claridad	3	5	6	0.75	Validez aceptable
	Pertinencia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Relevancia	5	5	8	1.00	Validez perfecta

V de Aiken promedio del Instrumento B2C: 0.98 (Excelente validez de contenido).

2. Resultados de Validación: Guion de Entrevista B2B (Canal On / Restauranteros)

Bloque Conceptual	**Criterio de Evaluación**	**Calificación Juez 1 (M. Guerrero)**	**Calificación Juez 2 (J. Campos)**	**Sumatoria**	**Coeficiente V de Aiken**	**Nivel de Validez**
A. Criterios de selección de proveedores de bebida (Preguntas 1 a 3)	Claridad	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Relevancia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
B. Aceptación del concepto de maridaje mexicano (Preguntas 4 a 6)	Claridad	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Relevancia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
C. Disposición a la alianza	Claridad	5	5	8	1.00	Validez perfecta

comercial (Preguntas 7 a 9)						
	Pertinencia	5	5	8	1.00	Validez perfecta
	Relevancia	5	5	8	1.00	Validez perfecta

V de Aiken promedio del Instrumento B2B: 1.00 (Concordancia unánime y validez de contenido perfecta).

3. Consolidado general de validación por juicio de expertos y coeficientes V de Aiken

Instrumento	Criterio	Calificación Media	Sumatoria	V de Aiken	Dictamen Metodológico
Encuesta Cuantitativa B2C	Claridad	4.60 / 5.0	36 / 40	0.90	Validez de contenido óptima
	Pertinencia	5.00 / 5.0	40 / 40	1.00	Validez de contenido perfecta
	Relevancia	5.00 / 5.0	40 / 40	1.00	Validez de contenido perfecta
	Consolidado B2C	4.87 / 5.0	116 / 120	0.97	Aprobado
Guion Semiestructurado B2B	Claridad	5.00 / 5.0	24 / 24	1.00	Validez de contenido perfecta
	Pertinencia	5.00 / 5.0	24 / 24	1.00	Validez de contenido perfecta
	Relevancia	5.00 / 5.0	24 / 24	1.00	Validez de contenido perfecta
	Consolidado B2B	5.00 / 5.0	72 / 72	1.00	Aprobado

Ambas herramientas superaron ampliamente el umbral mínimo aceptable de validez de contenido (V0.80), registrando una concordancia casi unánime entre el enfoque metodológico-académico y la aplicabilidad técnica comercial en el sector de alimentos y bebidas.