



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

THE BIER SPOT: La Cervecería Ecuestre

Juan Carlos Salazar T.

Pregrado en Administración de Empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración
CESA
Bogotá, Colombia
2019

THE BIER SPOT: La Cervecería Ecuestre

Juan Carlos Salazar T.
Javier B. Cadena
Pamela A. Fernández

Pregrado en Administración de Empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración
CESA
Bogotá, Colombia
2019

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	5
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3. ¿QUÉ ES THE BIER SPOT?	11
4. MARCO TEÓRICO	13
4.1.1. Panorama Ambiguo – Impacto sobre la Comunidad Ecuéstre (H.1.)	13
4.1.2. Panorama Negativo – Impacto sobre la Comunidad Ecuéstre (H.2.).....	20
4.1.3. Panorama Positivo – Impacto sobre la Comunidad Ecuéstre (H.3.)	24
5. LA INVERSIÓN Y EL PATROCINIO EN LA DETERMINACIÓN DE CUÁL CERVERZA COMPRAR.....	30
5.1.1. Focus Groups	30
5.1.2. Hallazgos Principales – Potencial del proyecto y sus características más importantes	33
5.1.3. Viabilidad de proyecto en el Calendario Ecuéstre del país	38
5.1.4. Aliado Estratégico e Implementación.....	39
5.1.5. Plan de Negocio.....	41
6. CONCLUSIONES.....	47
7. BIBLIOGRAFÍA	50

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR + CALIDAD DE PRODUCTO + DISPONIBILIDAD NO NECESARIAMENTE ESTÁ DADA POR MAYOR INVERSIÓN.....	23
ILUSTRACIÓN 2: BENEFICIOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA INVERSIÓN Y EL PATROCINIO DE EVENTOS ECUESTRES	25
ILUSTRACIÓN 3: COMPONENTES CLAVE DEL DISEÑO DE LOS FOCUS GROUPS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
ILUSTRACIÓN 4: RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA REALIZACIÓN DE FOCUS GROUPS, RESPONDIENDO A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	33
ILUSTRACIÓN 5: DIAGRAMA DE VENN RESUMIENDO INSIGHTS DE LOS FOCUS GROUPS.....	34
ILUSTRACIÓN 6: CUESTIONARIO BASE PARA LA DISCUSIÓN DE LOS FOCUS GROUPS.....	37
ILUSTRACIÓN 7: FUNCIONAMIENTO DE FOCUS GROUPS DENTRO DE UNA INVESTIGACIÓN	40
ILUSTRACIÓN 8: PLAN DE NEGOCIO.....	42

TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1: ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA - PROYECCIONES	55
ANEXO 2: RESULTADOS FOCUS GROUPS	56

1. RESUMEN

The Bier Spot es una nueva idea que busca contribuir en el desarrollo del deporte ecuestre en Colombia. Consiste en ofrecer una experiencia inigualable para toda la comunidad caballista del país, que gire en torno a la cerveza

La equitación se caracteriza por ser un deporte de élite, lo cual hace que su público objetivo sea muy atractivo para cualquier tipo de negocio. La disciplina de mayor relevancia (dentro de todas las ecuestres) es la del salto, teniendo como epicentro en Colombia a la capital de Bogotá. Durante el año, se realizan un total de 28 concursos en la ciudad de Bogotá con un promedio de 700 participantes, además de aprox. 1200 asistentes en cada uno de ellos. Actualmente no existe ningún establecimiento que se encargue de la realización de eventos dentro del marco de estas competencias, ni tampoco un espacio atractivo para jinetes ni acompañantes donde puedan disfrutar de una cerveza y/o bebida acompañada de buena música. Teniendo en cuenta el escenario descrito anteriormente, surge *The Bier Spot*, como *“la cervecería” ecuestre, ofreciendo a toda la comunidad caballista un espacio agradable donde se les ofrezca cerveza artesanal de la mejor calidad y se les garantice una experiencia única e inigualable.*

Esta investigación busca desarrollar el modelo de negocio y el concepto denominado como The Bier Spot, analizando los aspectos de mayor relevancia para determinar la viabilidad del negocio, el potencial del mismo y la posibilidad de ejecutarlo ya sea a corto, mediano y/o largo plazo. The Bier Spot busca ofrecer a sus clientes la mejor cerveza del mercado acompañada de grandes personas y buena música garantizando confort, servicio y calidad dentro del marco de los eventos más importantes del calendario ecuestre en el país. Además

de elaborar y crear una propuesta que permita plasmar la idea de este negocio, esta investigación busca responder la siguiente pregunta:

¿Es la inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por parte de una marca de cerveza DETERMINANTE o no para un cliente a la hora de elegir cual cerveza comprar?

Acompañada de los siguientes objetivos:

- Corroborar la viabilidad del proyecto con presencia en los eventos del calendario ecuestre del país.
- Sondear el medio a través de distintos “focus groups” que definan el potencial del proyecto y sus características más importantes.
- Crear un modelo de negocio que permita ejecutar el proyecto The Bier Spot.
- Determinar el mejor aliado estratégico del sector cervecero con fin de proponer la consolidación de una alianza estratégica con ellos.

2. INTRODUCCIÓN

La equitación siempre ha sido conocida como “deporte de reyes.” La relación y el vínculo generado entre jinete y caballo hacen que este sea un deporte muy apasionante, y a su vez, se encarga de dar un gran espectáculo a todos sus espectadores. El salto, adiestramiento y el polo son las disciplinas de mayor reconocimiento a nivel mundial, y estas han presentado un gran incremento tanto en participantes como patrocinadores en los últimos años (Diario La República, 2013). Detrás de este deporte existe una industria conformada por el animal: su cuidado, alimentación, transporte, herraje y veterinaria, entre otras. Así mismo, el jinete hace que existan negocios de ropa y accesorios, atalaje, entrenamiento, etc. Sin embargo, para todos los visitantes externos, la visibilidad de este deporte se limita a los cortos instantes de competencia. Por esta razón, los eventos competitivos de primer nivel (tanto mundiales como nacionales) se convierten en escenarios de gran importancia para exhibir marcas, negocios y demás, con costos relativamente bajos (Jaramillo, 2019).

A pesar de que el deporte ecuestre en Colombia ha venido creciendo a un ritmo exponencial en los últimos años, aún se encuentra muy lejos del nivel internacional (europeo o estadounidense). La Federación Ecuestre de Colombia ha buscado replicar las buenas prácticas realizadas internacionalmente, con lo que se busca desarrollar el deporte y la competencia en juegos regionales y de ciclo olímpico. Por fortuna Colombia se ha caracterizado por contar con grandes talentos, pero no ha tenido los medios ni el apoyo requerido para tener la relevancia esperada en el deporte de primer nivel. Hace algunos años surgió en Europa el “Longines Global Champions Tour” (Rossingh, 2018), concepto con el cual marcas como BMW, Mercedes Benz, Hubsid, Massimo Dutti, Longines y Sapinda, entre otras, reúnen a los mejores jinetes del ranking mundial cada semana alrededor del mundo. Las tarifas de entrada para participar en estos eventos son cifras

bastante altas, pero así mismo, lo son sus bolsas de premios, con pruebas de Gran Premio superando retribuciones de 1.000.000 de euros (Longines Global Champions Tour, 2018). En este y la mayoría de eventos a nivel mundial, los participantes y patrocinadores pagan por tener mesas VIP, teniendo acceso a todo tipo de comidas, bebidas y demás. Estas competencias se llevan a cabo en lugares paradisíacos. Por ejemplo, hay concursos frente a la Torre Eiffel, los castillos de Chantilly, en la playa de Miami Beach, etc., lo cual demuestra que toda la comunidad busca algo más que la competencia, y esperan obtener un valor agregado y una experiencia diferente cuando van a un concurso, sin importar donde sea. Teniendo en cuenta que en muchos casos al competir, todo el equipo de trabajo busca celebrar sus triunfos, es importante brindar un espacio y un servicio que le permita a la comunidad llevar a cabo dicha celebración. Para esto es importante ofrecer un lugar donde jinetes/sponsors/aficionados puedan descansar, compartir y celebrar, siempre en la comodidad y tranquilidad de un espacio único e inigualable.

Uno de los factores con mayor presencia e importancia en este tipo de eventos es la fiesta. Tanto jinetes como espectadores se caracterizan por compartir en todos los concursos, con lo que toman relevancia grandes licorerías y casas cerveceras, además de reconocidos restaurantes.

PROBLEMA – PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Uno de los principales problemas de esta iniciativa es la posible existencia de una competencia con gigantes de la industria cervecera. En el caso de competir directamente con empresas como Bavaria y/o Postobón (Central Cervecería) existiría una desventaja significativa en lo referente al músculo financiero y la capacidad de ejecutar nuevas estrategias. Sin lugar a duda existen aspectos en los que no se podría competir justamente, dado a que estas son organizaciones que cuentan con gran experiencia en la industria,

además de presupuestos muy representativos, que un emprendimiento no lograría obtener de ninguna manera. Sin embargo, al consolidar una relación con la comunidad ecuestre y lograr un conocimiento total de las costumbres, comportamientos y necesidades de sus miembros, se debería contribuir al éxito de este negocio. Adicionalmente, en caso de tener presencia en esta industria, las principales cerveceras no tendrían este negocio como una prioridad dado a que tienen en marcha gigantes proyectos, (Revista Dinero, 2017), lo que crea una oportunidad más para explotar el modelo en cuestión. Son tales los beneficios con los que cuenta este negocio, que existen ventajas competitivas de primer nivel frente a los competidores directos que actualmente existen, lo que hace que la implementación y la ejecución de este plan sea aún más atractiva. Incluso, en caso de ser requerido, existe la posibilidad de unir fuerzas para beneficiar a todas las partes (proveedores, clientes, oferentes, etc.). La experiencia vivida en los eventos ecuestres con reconocidas marcas de cerveza ha sido negativa y perjudicial, y por lo tanto existe una posibilidad de reemplazar a estos lugares con facilidad, logrando generar un vínculo de empatía, satisfacción y felicidad con todos los clientes del medio. En el momento que exista un espacio agradable, cómodo y diferente donde toda la comunidad pueda descansar y simplemente compartir con amigos, se generará un “spot” en el que se reunirán todos los pertenecientes al mundo ecuestre, y toda la experiencia y/o actividad girará alrededor de cerveza artesanal de primera calidad. Se deberán realizar inversiones para:

1. Adecuar un espacio pensado 100% para los clientes.
2. Construir un concepto irremplazable.
3. Ofrecer un producto y servicio de la mejor calidad existente en el mercado.

Plasmando todos estos principios e ideas, se puede lograr que clientes realicen una compra en The Bier Spot y disfruten un momento allí, ya sea durante unos instantes o varias horas, sin importar el producto específico que se esté ofreciendo.

De esta manera y junto a esta idea de emprendimiento surge la pregunta: ***“¿es la inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por parte de una marca de cerveza DETERMINANTE o no para un cliente a la hora de elegir cual cerveza comprar?”***

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Al plantear esta pregunta y buscar desarrollar dicho modelo de negocio, surgen una serie de objetivos, que realmente permiten medir el desempeño / rendimiento del negocio, y a su vez, la respuesta a la pregunta formulada. En la medida que sea posible, la respuesta deberá ser concreta y así mismo los objetivos, cuantificables. Los objetivos planteados son los siguientes:

- Corroborar la viabilidad del proyecto con presencia en los eventos del calendario ecuestre del país.
- Sondear el medio a través de distintos “focus groups” que definan el potencial del proyecto y sus características más importantes.
- Crear un plan de negocios que permita ejecutar el proyecto The Bier Spot.
- Determinar el mejor aliado estratégico del sector cervecero con fin de proponer la consolidación de una alianza estratégica con ellos.

3. *¿QUÉ ES THE BIER SPOT?*

El público objetivo encontrado en los clubes sociales de mayor reconocimiento en Colombia es de primer nivel. Esto hace que para cualquier tipo de negocio se cuente con un gran potencial por explotar. Por esta razón, existe una gran oportunidad de implementar y ejecutar un modelo de negocio en el cual toda la comunidad ecuestre (colombiana) cuente con un espacio ideal para compartir, disfrutar y tomarse una cerveza. Siempre ha existido la necesidad de un espacio agradable, cómodo y diferente, en el cual todos los interesados por el mundo de los caballos pudieran disfrutar de un buen servicio y un producto de calidad. De esta manera, al crear y ofrecer este espacio para la comunidad se estarían combinando dos de sus mayores pasiones y gustos: la cerveza y los caballos. Por esta razón surge la idea y el concepto denominado *The Bier Spot: La cervecería ecuestre*.

The Bier Spot se basa en tres grandes pilares: excelente **servicio**, **comodidad / valor agregado** y cerveza artesanal de la mejor **calidad**. Este espacio debe estar pensado por y para los jinetes, buscando satisfacer todas sus necesidades y gustos de tal manera que siempre quieran pasar el tiempo que suelen pasar en las tribunas en The Bier Spot. En ocasiones previas, algunos pioneros buscaron desarrollar ideas similares. Sin embargo, al desconocer el medio, cometieron todo tipo de errores que los obligaron a abandonar el mismo. Tuvieron falencias básicas de administración y mercadeo, además del ya mencionado desconocimiento y la lejanía con los principales actores del deporte. Según Diego Vallejo, presidente de la Federación Ecuestre de Colombia, Heineken buscó incursionar en el mundo ecuestre y tuvo una gran acogida a su llegada, pero el mal manejo y una pésima experiencia de sus clientes hicieron que abandonaran el gremio de manera rápida.

El conocimiento del deporte y pertenecer a una comunidad de tanta tradición en Colombia y el mundo en general es una gran ventaja competitiva para este negocio. Dicho factor puede ser determinante para The Bier Spot, especialmente si se compara con los distintos actores que han buscado penetrar el mundo del entretenimiento en concursos ecuestres. Por fortuna existe una buena relación del equipo de The Bier Spot con la mayoría de personas “relevantes” en el medio, y al conocer sus opiniones, gustos, sugerencias, etc., se podría decir que hay una gran posibilidad de elaborar un proyecto que combine todas sus preferencias con el know-how con el que cuenta el equipo de The Bier Spot. De esta manera, la tendencia del negocio debería encaminarse hacia el éxito.

En Colombia específicamente existen dos grandes marcas de cerveza que han tenido participación en este tipo de eventos; Heineken y Peroni. Al realizar grandes inversiones y patrocinios, se les dio la oportunidad de vender sus productos allí, pero desafortunadamente no obtuvieron el retorno esperado. Una de las fallas cometidas por estos actores fue el poco esfuerzo y/o dedicación puesto en estos proyectos. Evidentemente al hacer parte de grandes multinacionales como lo son Bavaria / Sab Miller y/o Postobón, estas marcas deben cumplir con todo tipo de requerimientos. Además cuentan con miles de responsabilidades, lo que puede hacer que este negocio parezca de alguna manera insignificante. No pareciera que hubiese una directa relación entre el patrocinio de estos eventos y la elección de una marca de cerveza u otra, lo que probablemente también hizo que no fuera una prioridad para ellos. Esto evidentemente ha sido negativo para el medio y para estos inversionistas, sin embargo, hace que aparezca una gran oportunidad para inversionistas potenciales y el concepto que se está desarrollando con esta investigación.

4. MARCO TEÓRICO

4.1.1. Panorama Ambiguo – Impacto sobre la Comunidad Ecuestre (H.1.)

Sin lugar a duda la experiencia de un consumidor con un producto determina su comportamiento futuro con el mismo (Meyer & Schwager, 2007). Existen ciertos acontecimientos que pueden ser interpretados como mala suerte y otros que quizás sean parte del funcionamiento de un negocio en particular, pero es claro que hay factores clave para un cliente a la hora de comprar (Laroche, Kim, & Zhou, 1996). Por ejemplo, cuando alguien busca una cerveza durante un sábado soleado, espera conseguirlo en la cervecería o tienda de su barrio.

La plaza de los eventos ecuestres tiene particularidades como cualquier otra, de acuerdo a lo manifestado por *Konyves* y *Suta* en su texto “La importancia de empresas de turismo ecuestre” en su nativo país (Konyves & Suta, 2009). Específicamente, en Colombia, este es un ambiente familiar y deportivo, pero una vez culminadas las pruebas de cada uno de los días, los jinetes y sus amistades buscan tener un espacio en el que puedan compartir, celebrar y tomarse unos tragos (cerveza, licor, etc.). Por esta razón es importante y necesario contar con un establecimiento que supla todas estas necesidades y logre satisfacer a cada uno de sus clientes. La cerveza es un producto muy apetecido por el gremio, pero desafortunadamente hasta el momento no se ha logrado una buena experiencia con la misma. Los clientes muestran gestos, comportamientos y actitudes que hacen que prefieran ciertos tipos de cerveza antes que otras, como lo demuestra un significativo estudio realizado en México en el año 2016 (Gomez-Corona, Escalona-Buendia, Garcia, Chollet, & Valentin, 2016).

Al presenciar y vivir experiencias negativas (o positivas) con una marca, producto, etc., el cliente construye una reputación en su mente que en un futuro determinará si vuelve o no a relacionarse con la marca y/o el producto en cuestión. Si un cliente decide probar el nuevo restaurante de la ciudad, pero recibe la comida fría y una pésima atención de los meseros, no solamente evitará volver allí, sino que se encargará de que su círculo cercano sepa lo que sucedió (*word of mouth*). *Por esta razón, la inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por una marca de cerveza (presencia en general) PUEDE SER determinante para que sus clientes se inclinen por una marca o la otra.*

Las organizaciones y marcas deben ejecutar procedimientos rutinarios a la perfección para lograr que los clientes obtengan el resultado esperado en el momento en que interactúan con ellos, ya sea a través de una tienda, página web, prestando un servicio, etc. Según Robert Johnston (Johnston & Kong, 2011), el factor más importante en la experiencia del consumidor es la interacción personal, dado a que es el que más puede inclinar (o no) la balanza de la satisfacción. A partir de la experiencia del consumidor se construyen los distintos programas de lealtad y/o fidelización con una organización. En este caso específico, The Bier Spot deberá encargarse de ofrecer un producto, servicio y espacio único a sus clientes, de tal manera que siempre quieran volver. En caso de vivir una buena experiencia, el consumidor querrá identificarse con los valores y la misión/visión de la empresa, generando cierto reconocimiento y asociación con palabras muy específicas, costumbres, etc. y eventualmente dará un buen voz a voz de la misma (Mosley, 2007).

Al obtener buenas experiencias de compra o interacción, se construyen vínculos de lealtad y fidelidad, con lo que se crea una comunidad de seguidores y clientes con una gran afinidad por la marca. Parte del objetivo de este negocio y el problema planteado es construir una comunidad alrededor de la elección del cliente por un espacio único en donde

pueda disfrutar de cerveza artesanal de primera calidad. El factor de diferenciación es trascendental para estos negocios, especialmente en mercados tan saturados como el colombiano. Ofrecer y cumplir con una experiencia de consumidor total (total customer experience) puede garantizar que un negocio prospere o no (Mascarenhas, Kesavan, & Bernacchi, 2006).

Cuando se va a llevar a cabo cualquier tipo de transacción, es necesario que todas las partes involucradas estén de acuerdo con los términos de la negociación. Evidentemente existen ocasiones en las que una de las partes puede verse en desventaja, viéndose más o menos beneficiado con la realización del negocio. Las distintas tácticas y estrategias de negociación pueden determinar los beneficios de las partes en la realización de cualquier transacción (Mahnken & Maiolo, 2008). Sin embargo, la satisfacción del consumidor básicamente se reduce a recibir (o no) lo que se espera obtener de un intercambio. Muchos negocios exitosos logran ventas extraordinarias concentrándose en un pequeño porcentaje de sus mercados. Cómo podemos observar en el texto de *Schmittlein, Cooper y Morrison*, “*Truth in Concentration in the Land of 80/20 Laws*,” un 20% de los clientes de una marca realizan compras equivalentes al 80% de las totales (Schmittlein, Cooper, & Morrison, 1993). Sí se logra atacar y penetrar el medio ecuestre con The Bier Spot, satisfaciendo a un nicho de jinetes (incluyendo a sus familias, amigos, etc.) con un producto sobresaliente, servicio top y espacios cómodos y acogedores, la probabilidad de que el negocio prospere con éxito es realmente alta, haciendo que este negocio sea atractivo para cualquier tipo de inversionista. La utilización y medición de la variable de experiencia del consumidor hace que el proceso de análisis y sondeo de los clientes (existentes y potenciales) sea sencillo, y permite identificar falencias/fortalezas para explotar. Hay que tener en cuenta que todo negocio funciona gracias a los clientes. Si las organizaciones logran adquirir y crear las

herramientas necesarias para su competitividad, diferenciación, etc., existe una gran posibilidad de crear un importante vínculo con el consumidor, partiendo de la base de una primera compra, pasando por una óptima experiencia y logrando fidelizar a estas personas (Alvarez, Monge, & Blanco Jimenez, 2014).

Las organizaciones modernas se enfocan en brindar una excelente experiencia a sus clientes a través de sus distintos canales (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, & Schlesinger, 2009). De acuerdo al escrito “*Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies,*” todas las experiencias de los clientes determinan las futuras experiencias del mismo. Los autores analizan el ambiente social, las tecnologías disponibles (para las organizaciones o marcas y los consumidores) y la plaza en la cual las transacciones se llevan a cabo. De esta manera llegan a varias conclusiones con respecto a las decisiones que pueden tomar las personas que visitan sus tiendas, espacios, redes, etc. (clientes potenciales vs. clientes reales). En este estudio en particular se concluye que factores como precio, servicio, ambiente social, marca (reconocimiento e identificación) junto con la ubicación, cultura, expectativas del cliente, actitudes, etc. son determinantes en las reacciones de los consumidores, plasmadas ya sea física o socialmente.

“*La experiencia del consumidor surge de la interacción entre un cliente y un producto, empresa y/o parte de la misma, que resulta en una reacción específica. La experiencia es totalmente personal e implica el compromiso a nivel racional, emocional, físico, espiritual y sensorial que se tiene con la marca. La evaluación de esa experiencia depende de la comparación entre las expectativas que tiene el cliente y lo que realmente sucede en los touch-points del proceso*” (Gentile, Spiller, & Noci, 2007). El análisis de Gentile, Spiller y Noci determina que la variable de la experiencia del consumidor es trascendental en todo

negocio, principalmente porque determina el factor de compra. Todas las ideas de negocio pueden ser exitosas siempre y cuando el producto o servicio que se ofrezca tenga una buena acogida, lo cual está directamente relacionado con la experiencia que se vive. Este estudio explica de manera detallada en lo que consiste una experiencia de consumidor positiva, y ofrece las herramientas para que las organizaciones puedan seguirlas ofreciendo a través del tiempo. El valor de la PROPUESTA, REALIZACIÓN, PERCEPCIÓN y EXPECTATIVAS determinan la experiencia del cliente con la empresa en cuestión. De acuerdo al espectro de los clientes de una organización específica, puede cambiar la situación de la misma, ya sea aumentando sus ventas, participación de mercado, valor nominal de acciones, etc.

Una de las maneras más interesantes para captar/atraer a un cliente es identificándose con el mismo. Existen ciertas marcas que logran transmitir un mensaje específico de manera inmediata e inspiran ciertos sentimientos, ya sea con una imagen o una palabra. Coca-Cola es un claro ejemplo en el que sus clientes relacionan la marca y la organización con felicidad, alegría y familia, entre otros. Esto logra que a la hora de comprar una bebida o hacer mercado los clientes potenciales se inclinen por esta marca antes que por cualquier otra. Es importante tener en cuenta que en el caso de Coca-Cola se hace referencia a un producto que ha sido comprobado como “nocivo” o perjudicial para la salud. Lo que hace la marca es identificarse con sus clientes, haciendo que todos sus productos sean aspiracionales, y por lo tanto ellos quieran obtener esos beneficios que sus productos supuestamente brindan. Uno de los principales hallazgos obtenidos por Bernd H. Schmitt en su texto *“Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers”* es el hecho que para que los clientes se identifiquen con una marca/producto, la empresa debe tomarlos en serio (Schmitt, 2003). Para esto, se deben

conocer claramente las necesidades y preferencias de los consumidores, lo que están ofreciendo sus competidores, cuales son los productos o servicios complementarios, etc., de tal manera que siempre se ofrezca lo mejor en el mercado. Los diferenciadores de una organización a pesar de ser determinantes son detalles simples que generan un gran impacto en los clientes.

Es tal la importancia de la experiencia de los consumidores para los distintos modelos de negocio, que hace varios años surgió la implementación de infraestructuras CRM en las grandes organizaciones del mundo. CRM o *customer relationship management*, básicamente consiste en administrar y manejar las experiencias de los clientes de tal manera que sigan construyendo y generando experiencias positivas. A través del uso de estas plataformas se puede dar una buena experiencia ya sea proviniendo de una negativa o, seguir generando buenas experiencias a través de programas de lealtad o fidelización (Lemon & Verhoef, 2016). Los autores concluyen que aprovechando herramientas que están disponibles para cualquiera a día de hoy, logran una lectura apropiada del cliente y un ofrecimiento adecuado a su público objetivo para garantizar una experiencia agradable y satisfactoria, y por ende un negocio próspero para todos los stakeholders.

Para Pennie Frow y Adrian Payne (2007) ofrecer una óptima experiencia a los clientes de una organización es algo relativamente fácil y lograble a un costo muy bajo (Frow & Payne, 2007). Estos autores analizan a dos empresas líderes en sus mercados y logran interpretar la manera en la que ambas abordan a sus clientes para lograr ofrecerles la mejor experiencia posible en el momento de realizar sus compras (o las interacciones que tengan en general) con la marca.

La variable de la experiencia del consumidor determina la viabilidad de un negocio. En este caso, el desarrollo de The Bier Spot está directamente relacionado a las experiencias que

los posibles clientes hayan podido tener con otras marcas, productos, etc., que hagan probable que prueben este nuevo concepto (o no). La inclusión de esta variable en la investigación para responder la pregunta planteada y plasmar el modelo de negocio de este emprendimiento es de gran importancia, además de la sencillez a la hora de medirla y la posibilidad de cuantificarla. A medida que las experiencias sean mejores deberían aumentar las ventas, aumentar los clientes y así mismo crecer la comunidad del establecimiento. Al mismo tiempo, existe la posibilidad de que aquellos consumidores de cerveza que actualmente tienen necesidades insatisfechas puedan ser clientes potenciales de The Bier Spot, con lo que la estadística favorecería al negocio de manera inversa en esa variable puntual.

4.1.2. Panorama Negativo – Impacto sobre la Comunidad Ecuestre (H.2.)

Alrededor del mundo se llevan a cabo inversiones de grandes organizaciones de acuerdo a sus sectores correspondientes (Blundell, Bond, & Meghir, 1992). El fenómeno del mercadeo ha logrado que muchas empresas, productos y marcas perduren a través del tiempo, y así mismo, se ha encargado que muchos otros no exploten su máximo potencial. Como podemos ver en el texto *“El éxito en mercados de alta tecnología: es la capacidad de mercadeo crítica?”* Los emprendimientos suelen contar con presupuestos muy limitados teniendo en cuenta las fases por las cuales están pasando. En Colombia vemos como la publicidad en medios (vallas, POP, impresos, cuñas, etc.) está monopolizada por los grandes grupos empresariales; Ardila Lulle, Sarmiento y Santo Domingo. Esto lo evidenciamos por una sencilla razón: el costo de estas inversiones. Según la revista Dinero, la inversión más fuerte en medios en Colombia se da así: (Servicios 13.3%, Comercio 10%, Automotriz 8.2%), representando en total el 0.4% del PIB (Forero, 2018). A pesar de que la teoría y los estudios comprueban que la pauta publicitaria genera una importante recordación de marca, gran visibilidad, penetración de nuevos mercados, etc., la realidad es que lo que generan estas inversiones, es un impulso adicional a la labor que se está realizando dentro de la compañía.

Como se mencionaba anteriormente, el mundo hípico cuenta con la presencia de reconocidas marcas, inversionistas multimillonarios, grandes figuras del mundo artístico, empresarial y deportivo, que junto con otros factores, lo convierten en un espacio muy apetecido para todo tipo de organizaciones (Barajas, 2015). Proporcionalmente hablando, en Colombia las competencias ecuestres tienen un impacto similar, generando una visibilidad importante, y ante todo, un consumo muy recurrente en el que los clientes suelen

fidelizarse con las marcas de su mayor preferencia. Para aquellos negocios que no cuentan con el músculo financiero que tienen corporaciones como Bavaria, Claro, Postobón, etc., la posibilidad de generar inversiones asequibles en este tipo de eventos (patrocinios deportivos) es bastante interesante, por los costos que representan, los beneficios tributarios y el impacto que pueden tener en el medio (Jaramillo, 2019) los distintos tipos de modalidades para invertir en las preesas nacionales de equitación. Principalmente, los inversionistas pueden:

- Patrocinar el evento como tal o alguna de sus pruebas con premios en dinero. De acuerdo al nivel del concurso (CSN 1*,2*,3*,4* o 5*) las exigencias se hacen mayores, con bolsas totales de hasta 50.000.000 por concurso (Federación Ecuestre de Colombia, 2019).
- Pautar dentro de los escenarios del concurso. Tienen la posibilidad de exhibir un obstáculo que hará parte del recorrido que realizan los competidores además de todo tipo de vallas, pendones, etc. en las instalaciones donde se realiza el concurso
- Exhibir productos en un stand de su propiedad, donde podrán comercializar y/o regalar merchandising, etc. El fee será un monto único determinado por el comité organizador.

La inversión es sin lugar a duda una de las variables más importantes para responder la pregunta planteada en esta investigación. La capacidad adquisitiva y el presupuesto de las distintas organizaciones, emprendimientos, personas naturales, etc. hace que existan (o no) todo tipo de inversiones que les permitan posicionar su marca. Hoy en día, las grandes agencias publicitarias crean paquetes de medios para sus clientes, pero los complementan con estudios de mercado, “brand health” y otras iniciativas que les dan las herramientas

requeridas para triunfar en el mercado. Sin lugar a duda, a menor presupuesto, se requiere un mayor esfuerzo para encontrar acciones directas y efectivas para el producto y/o servicio en cuestión (Biddle, Hilary, & Verdi, 2009). Los gerentes de las compañías modernas no están dispuestos a simplemente realizar donaciones o inversiones por obligación, sino que evalúan detenidamente todas las opciones y escogen la mejor. El patrocinio de estos eventos puede ser muy interesante para algunas de las organizaciones que contemplan esta posibilidad, sin embargo, no es una obligación para penetrar este mercado.

La posibilidad de crear un establecimiento con presencia en todos los concursos ecuestres del país (que tienen recurrencia semanal o quincenal durante todo el año) es extraordinaria, especialmente si tenemos en cuenta los costos que implica. Los costos impuestos por los comités organizadores oscilan entre los 300.000 y 1.000.000 pesos por fin de semana, con la posibilidad de manejar un porcentaje sobre las ventas generadas. Con un buen entendimiento de las exigencias de la Federación Ecuestre de Colombia y todos los clubes que hacen parte de la misma, *la inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por una marca de cerveza (presencia en general) NO ES determinante para que sus clientes se inclinen por una marca o la otra*. Esta hipótesis se basa en el hecho de que no pareciera existir una relación directa entre la inversión y/o el patrocinio de concursos con el incremento del consumo de una marca de cerveza específica. La inversión o patrocinio de estos eventos no significa que no exista presencia en los mismos.

Sin lugar a duda los clientes aprecian las buenas costumbres de las organizaciones. Por fortuna hoy en día existe un nivel de concientización importante por el medio ambiente, los animales, las mujeres, etc., y con el pasar de los años se adoptan mejores prácticas alrededor del mundo. Todo este tipo de acciones realizadas por grandes empresas son valoradas por sus clientes y el mercado en general, pero tristemente nadie compra o deja de

comprar un producto únicamente por este tipo de información (Nelson, 2004). Realizar este tipo de acciones complementarias es excelente para las empresas, especialmente porque se demuestra que son genuinas, sin ningún tipo de interés, teniendo en cuenta que no modifica su operación en absoluto. Es por esto que a pesar de que puede generar cierto efecto en el proceso de conocer a The Bier Spot, posicionar su marca y sus productos, y en general penetrar el mercado, no existe ningún fundamento que haga pensar que por invertir o patrocinar eventos del deporte ecuestre, las personas del medio consumirán más sus productos.



Ilustración 1: La experiencia del Consumidor + Calidad de Producto + Disponibilidad NO necesariamente está dada por mayor inversión.

(Salazar, 2019)

4.1.3. Panorama Positivo – Impacto sobre la Comunidad Ecuestre (H.3.)

Los productos y marcas aspiracionales se suelen confundir con aquellos(as) de lujo. Con el pasar de los años y el fenómeno de los millenials, estudios han comprobado que un 63% de marcas adicional son clasificadas como aspiracionales, de las que el consumidor define como lujosas (Trocchia, Saine, & Lockett, 2015). Una de las labores más importantes para una organización es lograr que el mercado en general (consumidores y no consumidores) deseen obtener sus servicios o productos, de tal manera que se relacionen con su marca, ya sea directa o indirectamente. El ejemplo perfecto para esta afirmación puede ser vista en el fenómeno de Apple Inc., donde con el pasar de los años se ha visto que prácticamente toda la sociedad quisiera contar con alguno de sus productos. La marca se relaciona con bienestar, calidad y tecnología a la vanguardia, con lo que se ha generado una recordación inigualable, y esto se ha visto reflejado en el éxito de la compañía desde hace mucho tiempo (Johnson, Li, Phang, Singer, & Trinh, 2012) (Johnson, Li, Phang, Singer, & Trinh, 2012). Al lograr plasmar estos valores organizacionales y crear cierta identidad corporativa, los productos o servicios que se ofrecen inmediatamente pasan a ser (o no) apetecidos en sus respectivas plazas. Las ventas están directamente relacionadas con estos factores, y por lo tanto esto puede lograr un incremento o una disminución importante en las mismas. De esta manera, una de las variables a analizar dentro de esta hipótesis es el nivel de aspiración de la marca.

En el caso específico de The Bier Spot, los clientes deberán construir una reputación positiva, creando en su subconsciente una recordación permanente que los conlleve a comprar sus productos, permanecer en el espacio y finalmente aportar con referencias de voz a voz.



Ilustración 2: Beneficios obtenidos a través de la Inversión y el Patrocinio de Eventos ecuestres

(Salazar, 2019)

La realización de este estudio busca determinar la viabilidad de la implementación de The Bier Spot en la comunidad ecuestre de Colombia, además de responder la pregunta formulada anteriormente. Con fin de que el proyecto tenga éxito, se deberán implementar todo tipo de tácticas de mercadeo, con las cuales se da a conocer el producto, se ofrece una buena experiencia a los consumidores y finalmente se fidelizan a los mismos, de tal manera que sin importar la recurrencia de los eventos, la comunidad siempre quiera estar allí (Whalen, 2014). El patrocinio de eventos deportivos se ha venido utilizando por varias organizaciones, especialmente aquellos del sector alimenticio (comidas rápidas) para penetrar mercados locales. Esta estrategia les permite mejorar su posición en el mercado (ventaja competitiva) además de garantizar una imagen óptima a través del tiempo

(Cousens & Slack, 1996). El estudio realizado por Cousens y Slack demuestra que existe una relación directa y de gran solidez entre el patrocinio deportivo y la penetración de los mercados. Para The Bier Spot, la prioridad número uno es penetrar el mercado de la cervecería en concursos ecuestres a través del país. Una vez realizada con éxito esta fase de la implementación del negocio, se puede buscar expandir el modelo de negocio, fidelizar a clientes, e incluso a futuro crecer en diferentes plazas. Sin embargo, la inversión y el patrocinio de estos eventos no solo aporta en la penetración del mercado, sino que ofrece una serie de beneficios de manera directa e indirecta.

Para que la modalidad de patrocinio e inversión en el salto ecuestre colombiano sea viable y una realidad, The Bier Spot debería contar con un modelo claro y conciso en el que se establecen los siguientes:

- Razonamiento para realizar la inversión/patrocinio
- Objetivos definidos con posibilidad de cuantificar resultados
- Uso de técnicas profesionales en el manejo de estos eventos
- Buen canal de comunicación entre la Federación Ecuestre de Colombia, las Ligas Ecuestres (Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, etc.) y los comités organizadores de cada uno de los clubes
- Utilización y aprovechamiento total de los beneficios que trae ser patrocinador
- Cerciorarse de que los eventos sean exitosos deportivamente

En el texto “Avances en el manejo del patrocinio deportivo: verdad o ficción,” de Simon Chadwick y Des Thwaites, se definen los objetivos previamente mencionados, además de establecer factores cruciales para que el patrocinio sea un éxito para los inversionistas (Chadwick & Thwaites, 2004). Uno de los mayores beneficios para The Bier Spot al

realizar este tipo de inversiones es la construcción de una buena imagen corporativa con iniciativas de responsabilidad social. Estudios han demostrado que el mayor impacto para la imagen corporativa de una organización y su responsabilidad social lo genera el patrocinio de eventos deportivos, especialmente cuando la inversión se realiza a nivel nacional y pertenece a un medio relativamente pequeño, a diferencia de cuando se hace a nivel global (Plewa, Carrillat, Mazodier, & Quester, 2016). La imagen corporativa y sus iniciativas de responsabilidad social se convierten así en otras de las variables a tener en cuenta para comprobar la certeza de la hipótesis planteada. Al convertirse en un patrocinador serio y recurrente del salto ecuestre en Colombia, The Bier Spot está generando una gran cercanía con el medio, con lo cual está ganando una cantidad significativa en clientes potenciales y/o seguidores dentro del mismo. El hecho de que los costos sean mucho menores que aquellos que implicarían este tipo de inversiones en otros deportes, disciplinas, etc., o incluso en publicidad directa (Sutton, 1992) es una de las grandes ventajas del negocio. La posibilidad de tener algún tipo de visibilidad de marca en medios tradicionales (radio, tv, digital, vallas, etc.) es prácticamente nula, dado a que los costos son muy altos para una pyme, con lo cual se deben tomar alternativas que ofrezcan eficiencia monetaria.

Para una organización que apenas está siendo plasmada en el papel, la eficiencia de inversión es crucial, dado a que es quien determina la viabilidad de la operación. Como en el arranque de cualquier negocio la prioridad no es la publicidad, es importante contemplar opciones que conlleven a los mismos fines y logren los mismos objetivos, siempre y cuando esto sea factible con los medios disponibles. De esta manera, la tercera variable a analizar es la eficiencia monetaria de la inversión destinada al patrocinio de eventos deportivos ecuestres. En el texto *“Mercadeo deportivo estratégico”* de David Shilbury,

Shane Quick y Hans Westerbeek se analizan los factores que hacen que la inversión deportiva sea efectiva para una organización (Shilbury, Quick, & Westerbeek, 2003). Esta guía reitera y demuestra que con un plan bien establecido, esta es una de las acciones de mayor importancia para organizaciones optando por la diversificación de inversión y presencia publicitaria.

De esta manera, para la tercera hipótesis, se ha definido *que la inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por una marca de cerveza (presencia en general) SI ES determinante para que sus clientes se inclinen por una marca o la otra*. Todos los beneficios anteriormente mencionados con respecto al posicionamiento de la marca, penetración de mercados, voz a voz, cercanía con los clientes, fidelización de los mismos, etc., hacen que se concluya lo anteriormente mencionado.

The Bier Spot se ha definido como la cervecería ecuestre. Una vez realizado todo el análisis para determinar la viabilidad de este proyecto se definieron varios factores que resultan cruciales en el éxito o el fracaso de este negocio. Teniendo en cuenta las opiniones que se han recibido por personas importantes dentro de este gremio, se ha llegado a la conclusión de que posiblemente tenga una gran acogida y pueda convertirse en un negocio exitoso. Al enfocarse en una buena experiencia de consumidor, un óptimo nivel de inversión, en crear una marca aspiracional, en ser eficientes en los costos de operación y en construir una imagen positiva en los aspectos de responsabilidad social y corporativa, este proyecto debería contar con todas las herramientas necesarias para triunfar en la comunidad ecuestre. Se ha planteado la siguiente pregunta: *¿Es la inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por parte de una marca de cerveza DETERMINANTE o no para un cliente a la hora de elegir cual cerveza comprar?* En busca de la respuesta a esta pregunta, existen tres hipótesis diferentes, con las cuales se han buscado investigaciones previas, referencias y

estudios que permitan encontrar la respuesta más acertada, además de crear las bases para la construcción de un negocio que debería ser ejecutado e implementado una vez culminada esta investigación, siempre y cuando se obtengan los resultados esperados.

5. LA INVERSIÓN Y EL PATROCINIO EN LA DETERMINACIÓN DE CUÁL CERVERZA COMPRAR

5.1.1. Focus Groups

Con fin de dar respuesta la pregunta previamente planteada, se realizó una investigación con método cualitativo, a través de la implementación y ejecución de focus groups. Según *R.A. Powell y H.M. Single*, un focus group consiste en “*seleccionar un grupo de individuos para discutir y comentar acerca de un tema de investigación específico. La discusión generada en un focus group es dirigida de tal manera que se obtenga data proveniente de las experiencias de los distintos participantes*” (Powell & Single, 1996). Desde sus inicios en los años 20’s el uso de focus groups como herramienta de investigación cualitativa permite identificar debilidades y fortalezas del tema en cuestión, además de clarificar otros que puedan parecer confusos y/o no tengan explicación total. En el caso específico de The Bier Spot, esta herramienta permitió identificar los gustos y preferencias de los clientes potenciales, además de brindar un amplio conocimiento de las experiencias vividas en la comunidad ecuestre con distintas marcas de cerveza. La realización de este estudio permite tener una ventaja competitiva en el medio, y lo más importante, define la viabilidad del negocio, respondiendo así la pregunta de investigación planteada.

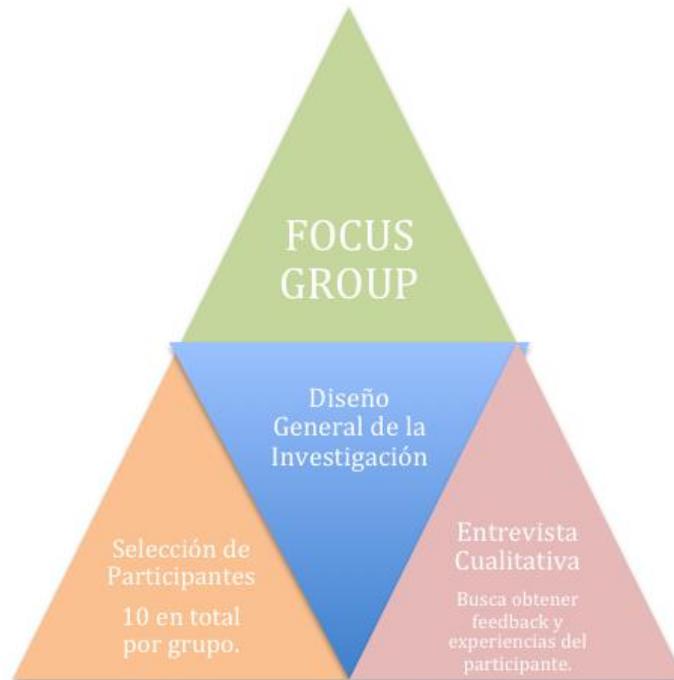


Ilustración 3: Componentes Clave del diseño de los Focus Groups de la Investigación

(Salazar, 2019)

La realización de focus groups como método cualitativo de investigación en este caso específico tiene los siguientes objetivos:

- Recolección de datos
- Profundización de conocimiento acerca del gremio ecuestre
- Validación de hipótesis
- Colaboración
- Medición de resultados
- Definición de pasos a seguir para el proyecto

Los resultados que se esperan obtener de las entrevistas cualitativas en el focus group de investigación coinciden con las hipótesis planteadas (H1., H.2. y H.3). La idea de la ejecución de este estudio es básicamente corroborar o contradecir lo que se supone que los

clientes potenciales y/o expertos del medio piensan de The Bier Spot, respondiendo así la pregunta de investigación como tal. Con la recolección de datos y opiniones de los distintos participantes en este estudio se deberá determinar la viabilidad del negocio cervecero en los distintos concursos ecuestres en Colombia, y a su vez, la importancia de que una marca como The Bier Spot invierta (o no) en patrocinios del deporte ecuestre, aumentando (disminuyendo o manteniendo) así sus ingresos, representados en la elección de los clientes sobre una marca de cerveza o la otra.

5.1.2. Hallazgos Principales – Potencial del proyecto y sus características más importantes

Los resultados obtenidos con la realización de los Focus Groups pueden observarse en las siguientes ilustraciones:

Opinión frente a la pregunta de Investigación	
<p>“Al apoyar al deporte sin lugar a duda recibirían nuestro respaldo...”</p> <p>“Es importante conseguir patrocinios representativos en Colombia...”</p> <p>“Quizás para los externos sea insignificante, para nosotros los profesionales no lo es...”</p> <p>“En un medio tan pequeño sin duda las marcas con presencia quedan en el subconsciente...”</p>	<p>“Creo que no existe relación o influencia alguna al momento de comprar...”</p> <p>“En el touchpoint de la transacción se olvidan estos factores...”</p> <p>“Posiblemente a algunos los incline a una marca o la otra, pero dudo que a la mayoría...”</p> <p>“Los clientes recurrentes de este tipo de producto ya se han casado con sus marcas...”</p>

Ilustración 4: Resultados obtenidos a través de la realización de Focus Groups, respondiendo a la pregunta de investigación

(Salazar, 2019)



(Salazar, 2019)

Ilustración 5: Diagrama de Venn resumiendo insights de los Focus Groups

Los insights obtenidos a través de la realización de los Focus Groups de esta investigación demostraron que existe una gran variedad de opiniones, teniendo en cuenta la gran amplitud del público objetivo del medio ecuestre. Según lo esperado y lo previamente investigado, se pudo corroborar que el medio cuenta con la necesidad y el requerimiento de un espacio con las características que está actualmente ofreciendo The Bier Spot. De acuerdo a las preguntas realizadas y las discusiones generadas por las mismas, se pudo concluir que a pesar de que existen individuos críticos o quizás no tan receptivos a este tipo de ideas, el potencial y la oportunidad de este proyecto es una realidad y por lo tanto, hace que la incursión del negocio cervecero en el medio ecuestre sea realmente interesante y atractiva para cualquier tipo de inversionista. Con respecto a la pregunta de investigación como tal, la utilización de focus groups como herramienta de investigación cualitativa inclinó la balanza hacia la H.1., teniendo en cuenta que se valora la inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por parte de marcas y/o expendios de cerveza, sin embargo, la percepción global no es contundente para afirmar que dicha inversión y/o patrocinio sea determinante a la hora de que un cliente elija un producto (marca) o el otro.

H.1: Por esta razón, la inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por una marca de cerveza (presencia en general) PUEDE SER determinante para que sus clientes se inclinen por una marca o la otra.

H.2: La inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por una marca de cerveza (presencia en general) NO ES determinante para que sus clientes se inclinen por una marca o la otra.

H.3: *La inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por una marca de cerveza (presencia en general) SI ES determinante para que sus clientes se inclinen por una marca o la otra*

Adicionalmente, los objetivos de la investigación en general siguen intactos. Son ellos los siguientes:

- ***Corroborar la viabilidad del proyecto con presencia en los eventos del calendario ecuestre del país.*** De esta manera se busca determinar la posibilidad de que el negocio sea exitoso a través del tiempo y logre mantenerse en el medio. Es de gran importancia presentar cifras sólidas y atractivas a los posibles inversionistas, o en caso de decidir ejecutar el proyecto, contar con el sustento que “garantice” la posibilidad de un negocio interesante.
- ***Sondear el medio a través de distintos “focus groups” que definan el potencial del proyecto y sus características más importantes.*** Dicha herramienta permite contar con un espectro amplio acerca del medio. Con fin de garantizar un producto y/o servicio que supla las necesidades de los clientes potenciales se debe contar con las opiniones de los mismos. No solo da la oportunidad de modificar el modelo de negocio de tal manera que pueda ser más exitoso, sino que también es una manera de responder la pregunta de investigación que ha sido planteada.
- ***Crear un modelo de negocio que permita ejecutar el proyecto The Bier Spot.*** Ya sea para vender “The Bier Spot,” o para ejecutarlo, se debe contar con un modelo de negocio preestablecido donde se definan objetivos, procesos, requerimientos, etc. de tal manera que la persona que desee implementar el negocio pueda hacerlo sin tener inconvenientes. Al contar con un modelo robusto es posible cerciorarse de que las adversidades sean las menores posibles.

- ***Determinar el mejor aliado estratégico del sector cervecero con fin de proponer la consolidación de una alianza estratégica con ellos.*** Uno de los factores determinantes en el éxito de este negocio es el producto. Teniendo en cuenta que consiste en un negocio de comercialización e intermediación, The Bier Spot debe ofrecer la mejor cerveza artesanal del mercado, caracterizándose así por la diferenciación y superioridad de su producto. Al ingresar en el mercado cervecero, una de las ventajas competitivas consistiría en la alianza estratégica con uno de los actores más importantes e influyentes del sector.

Para cumplir con todos los objetivos anteriormente mencionados la investigación deberá ser diseñada a la perfección. La elaboración del cuestionario para los participantes del focus group es uno de los aspectos más importantes de la investigación, dado a que es determinante en otorgar (o no) resultados significativos. Las preguntas deberán ser fácilmente entendibles y medibles, garantizar imparcialidad y validez con foco en la confiabilidad de las preguntas y respuestas, y finalmente, deben ofrecer material que pueda ser analizado de manera óptima para reflejar las respuestas en estrategias y tácticas de utilidad a la hora de implementar el negocio (*Kitchenham, Pfleeger, 2002*). El cuestionario desarrollado consiste en seis preguntas generales que buscan generar una discusión sana y rica en contenido. La idea principal es activar a cada uno de los encuestados de tal manera que se reciban todas sus opiniones con respecto al negocio, y de esta forma lograr tener un amplio conocimiento de sus preferencias, gustos, disgustos, etc. Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se tomaron los insights de mayor relevancia, haciendo foco en el conocimiento y tiempo en/acerca del medio ecuestre, sus opiniones acerca del tipo de establecimientos como The Bier Spot, experiencias previas, etc. Teniendo en cuenta que los

diferentes grupos que participaron en esta investigación de metodología cualitativa son de diferentes edades (todos pertenecientes al medio ecuestre) la muestra debe ser lo suficientemente representativa para obtener un resultado acertado. La contestación de cada uno de los participantes fue tomada en cuenta y se hizo énfasis en las particularidades que más podrían afectar, ya fuera para bien o para mal, el funcionamiento y/o la existencia de este negocio.

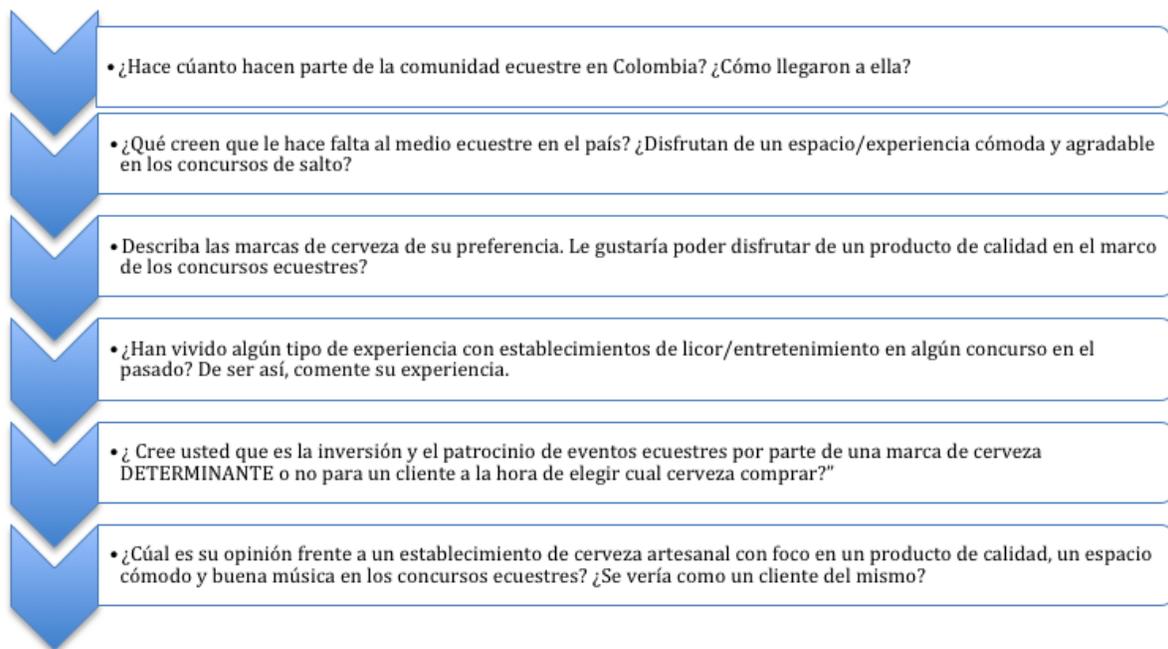


Ilustración 6: Cuestionario Base para la discusión de los Focus Groups

**Estas preguntas simplemente iniciaban una discusión. Los insights no se limitaron a responder únicamente las preguntas planteadas.*

(Salazar, 2019)

El desarrollo de la investigación consiste en el alcance de los objetivos planteados. De acuerdo a las respuestas de cada uno de ellos, se responde la pregunta de investigación, y por lo tanto, se define el potencial del negocio en cuestión.

5.1.3. Viabilidad de proyecto en el Calendario Ecuestre del país

La viabilidad de The Bier Spot está determinada por un riguroso análisis de costos, en el cual se contemplan distintos escenarios para el calendario ecuestre del país, suponiendo la presencia de este establecimiento en cada uno de ellos. El análisis se basa en el público objetivo de la comunidad ecuestre, tomando el número de participantes registrado en el último año calendario en cada uno de los concursos significativos a nivel nacional. Una vez establecido el público objetivo y las distintas inversiones que deben ser realizadas, se determina una penetración de mercado para estimar X volumen de ventas.

[\(VER ANEXO 1\)](#)

Con fin de realizar esta proyección, se ha utilizado el listado de precios de Bogotá Beer Company, que se ha definido como el aliado estratégico y proveedor de The Bier Spot, con la cerveza BBC BACATÁ BLANCA y BBC CAJICÁ MIEL.

5.1.4. Aliado Estratégico e Implementación

Teniendo en cuenta el posicionamiento de marca con el que cuenta BBC, se estableció que es un producto de alta calidad y reconocimiento en el mercado, de tal manera que contribuye en tener una gran acogida en la plaza que se busca penetrar. Adicionalmente, con los precios que ofrece este proveedor en la presentación de barriles de 30L, se estima un importante volumen de ganancias con las ventas que se están proyectando. De esta manera se ha determinado que la viabilidad del negocio existe, y que se cuenta con un potencial importante para crecer y permanecer en este mercado, que actualmente en el medio ecuestre es prácticamente inexistente.

Con fin de sondear el medio ecuestre, la realización de un focus group es la herramienta perfecta para aumentar la visibilidad del espectro en la comunidad ecuestre. Según Jenny Kitzyger, esta metodología se encarga de fomentar discusiones del tema en cuestión, lo que da la oportunidad de recibir todo tipo de “insights” provenientes de aquellas personas que pueden ser clientes potenciales del negocio. Quien lleva a cabo la discusión tiene la oportunidad de percibir actitudes, gestos, lenguaje, etc. para realmente capturar y procesar todos los pensamientos de los participantes, y consecuentemente, deberían moldear el proyecto para su mayor interés. La principal idea de este ejercicio es obtener todo tipo de información, gustos, preferencias, sugerencias, etc. para moldear la experiencia que busca ofrecer The Bier Spot. Como se ha mencionado anteriormente, el hecho de que este medio no cuente con este tipo de servicios abre una puerta llena de oportunidades por explotar, pero a su vez, implica una serie de responsabilidades. El hecho de que de alguna manera u otra The Bier Spot sea “pionero” en el sector cervecero dentro del ámbito ecuestre lo obliga a prestar un servicio de calidad y excelencia en todo momento.

Evidentemente existen distintos tipos de perfiles a los cuales se les puede vender cerveza dentro del marco de un concurso de salto ecuestre, y se debe buscar satisfacer a todos y cada uno de ellos. La implementación de un focus group permite obtener una visión global de todos estos personajes, y de esta manera, el equipo detrás de este negocio podrá satisfacer las necesidades de los mismos. El fomento de una discusión dentro de los participantes del focus group permite unificar los gustos y preferencias de los distintos puntos de vista, de tal manera que se puede unificar una estrategia a la vanguardia en la que todos estén contentos y encuentren un espacio interesante y atractivo en la nueva “cervecería ecuestre.”

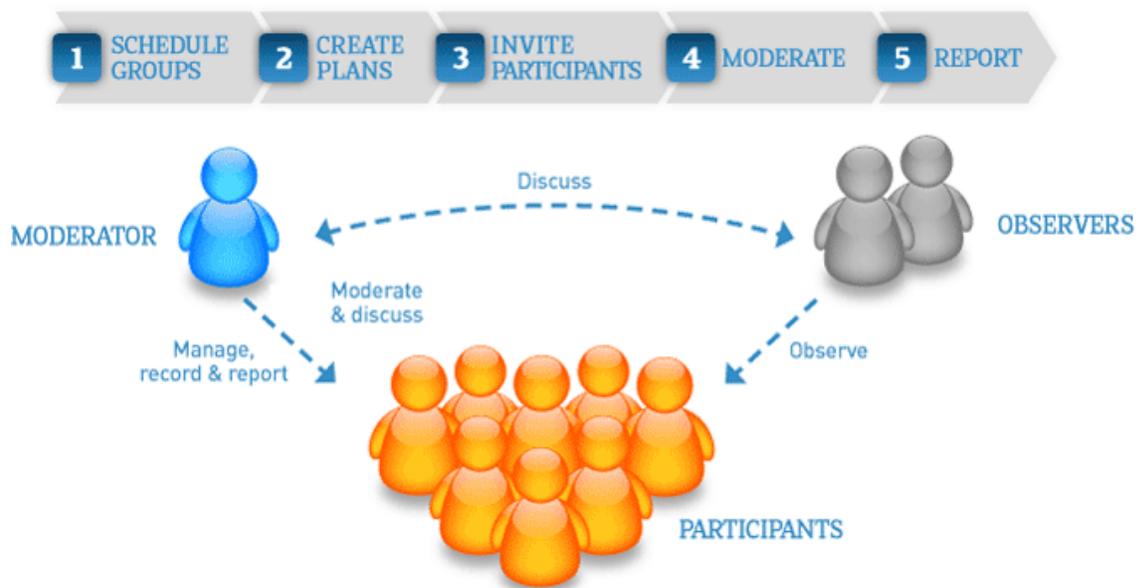


Ilustración 7: Funcionamiento de Focus Groups dentro de una investigación

(Glynn, Shanahan, & Duggan, 2015).

5.1.5. Plan de Negocio

Al tener una mayor consolidación de la idea y el negocio que se va a ejecutar, se debe contar con el plan y la estrategia indicados para lograr llevar a cabo el proyecto con éxito. La organización y la planificación del modelo de negocio son las responsables de asegurarse que todo el funcionamiento se de al pie de la letra y por lo tanto se cumplan con los parámetros establecidos. El entendimiento y conocimiento tanto de clientes y la plaza como tal donde se van a realizar las actividades de The Bier Spot sin duda alguna son determinantes, y al acompañarlas de un aliado estratégico como lo es BBC existe una seguridad significativa de que la ejecución será la correcta. En este caso no se está hablando única y exclusivamente de la operación del negocio, sino que también se debe contemplar el patrocinio global o macro del deporte y cada uno de los concursos que se realizan semanal o quincenalmente en Bogotá y el país en general. Para garantizar el éxito del negocio se ha desarrollado un plan detallado que se basa en todos los hallazgos de esta investigación (caballos, cerveza, empresariales, etc.) y se plasman en el papel para contar con una guía que claramente establezca el rumbo de The Bier Spot y la manera como se busca llegar allí.

Actividades Clave	Asociaciones Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> Música Servicio Presencia Permanente Servicio Patrocinio Disponibilidad de Producto Temperatura de Producto Comodidad para clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Alianza estratégica – BBC Trabajo en equipo (Ligas, Clubes, etc.) Patrocinios 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación Cerveza Artesanal Experiencia Total Comodidad Calidad Servicio Apoyo al deporte Único e inigualable Cercano 	<ul style="list-style-type: none"> Asociaciones Patrocinios personales "Rider of the Week" Descuento Especial Líder Escalafón Primera Categoría 	<ul style="list-style-type: none"> Concursos de Salto Ecuestre Juventud (Fiestas, etc.) Adultos (Catar cerveza) Jinetes, Palafreneros, Profesores Público en general Asociaciones
	Recursos Clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> Inversión Inicial Pago por Adelantado (Fees y Producto) Capital para expansión Herramientas (Producto, infraestructura, etc.) 		<ul style="list-style-type: none"> Se ha definido como único canal los concursos de salto ecuestre en Colombia. 	
Estructura de Costes		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> Negocio sumamente rentable. Teniendo en cuenta la baja inversión inicial, se recupera rápidamente y genera ganancias después del segundo mes de operación. En uno de los adjuntos se puede evidenciar el modelo de costos y proyecciones. 		<ul style="list-style-type: none"> Venta de Cerveza Actividades secundarias: Beer Pong, Apuestas ecuestres, etc. Manejo y posicionamiento en eventos. 		

Ilustración 8: Plan de Negocio

(Salazar, 2019)

Una alianza surge con el fin de lograr objetivos en común entre los miembros de la misma (Prado, 2011). En el caso específico de The Bier Spot, el aliado estratégico de mayor importancia es la casa cervecera que provee el producto final a los consumidores. Después de realizar un detallado análisis de los proveedores existentes en el mercado, se determinó que los dos grandes actores son: Central Cervecería (Postobón) y Bavaria, cada uno con sus distintas marcas. Adicionalmente, con el pasar de los años han surgido varias cervecerías artesanales que se han consolidado en el mercado, compitiendo directa e indirectamente con las grandes casas anteriormente mencionadas. Teniendo en cuenta que el músculo financiero de estas organizaciones, además del know how que han construido a lo largo de estos años hace que competir directamente con ellos sea muy complicado, las oportunidades surgen en los negocios complementarios. Particularmente, en este caso se

refiere a los “pubs,” donde ofreciendo productos de calidad (de cualquiera de las marcas presentes en el mercado), los ingresos y la rentabilidad de este negocio hace que sea realmente atractivo, especialmente en el medio ecuestre donde los costos son relativamente bajos.

A medida que estas organizaciones se hacen más grandes, sus ambiciones y objetivos lo hacen consecuentemente. Por esta y otras razones, Central Cervecera y/o Bavaria no tienen mayor interés en medios poco significativos (a escala y correspondientemente) dado a que el “core” de su negocio está ubicado en otros segmentos y representa niveles de ganancias mucho mayores. Afortunadamente, siempre existen organizaciones con distintos intereses y en este caso específico, hay varias interesadas en generar ventas a través del canal de la comunidad ecuestre.

Bogotá Beer Company, es una empresa nacional adquirida por Bavaria (SAB Miller) en el año 2015, y es una organización dedicada a la producción de cervezas artesanales y a la distribución de las mismas a través de pubs y las denominadas bodegas a través del país. A pesar de ser una gran organización a nivel nacional, la magnitud de BBC no se podría comparar con marcas globales como Heineken, Corona, etc., lo cual se convierte en una ventaja competitiva para The Bier Spot en el momento en que pueden interesarse en el modelo de negocio. Después de llevar a cabo varias conversaciones con esta cervecería a través de una de sus coordinadoras de eventos, se manifestó el interés de esta parte por involucrarse en el negocio de “la cervecería ecuestre.” Con la consolidación de una alianza estratégica con BBC, se estaría garantizando el pilar más importante de este negocio: un producto de calidad garantizada y reconocimiento, además de contar con una gran acogida por parte del mercado en general. Primordialmente, se debe construir una relación en la que se suple la demanda del cliente (The Bier Spot) y eventualmente, The Bier Spot suple la

demanda del cliente final. De esta manera, el proveedor ofrece unos precios muy atractivos, acompañados de condiciones de pago, despacho y demás que son muy razonables para toda la cadena, y adicionalmente, se entran a negociar factores adicionales que deben también beneficiar a ambas partes. Una de las razones más importantes para elegir a Bogotá Beer Company como el aliado estratégico ideal para The Bier Spot, además de compartir y ofrecer un producto de primera mano a un precio muy atractivo, es brindar la infraestructura y el mobiliario de la organización a total disposición del cliente. De esta manera, se reducen los costos de la operación y la inversión inicial, lo cual hace aún más viable el negocio y permite obtener mayores ganancias y rentabilidad desde el día cero de operación de “la cervecería ecuestre.” BBC ofrece y pone a disposición de The Bier Spot los siguientes:

- Dispensador, enfriador y torre de hasta 6 líneas con válvula de CO2, banco de hielo.
- Barra en aluminio brandeada
- Vasos, merchandising
- Soporte en montaje, desmontaje e impulso de producto
- Entre otros

Por todos estos ofrecimientos además del posicionamiento de marca y la calidad garantizada del producto, se eligió a BBC como el aliado estratégico idóneo para The Bier Spot, recibiendo un apoyo importante e indispensable en la operación de esta cervecería. Durante la realización de la investigación a través de los Focus Groups compuestos por distintas muestras representativas del medio ecuestre en Colombia, se concluyó que la marca BBC y sus productos estrellas Cajicá Miel (Rubia) y Bacatá (Blanca) son muy bien

recibidos. El hecho de que sea una marca con un posicionamiento alto y una relación a la producción artesanal y de excelente calidad hace que estas dos cervezas (inicialmente) sean la insignia de The Bier Spot. A diferencia de los otros oferentes del mercado, y teniendo en cuenta los resultados arrojados por las preguntas relacionadas al Top of Mind cervecero de los encuestados, se determinó que BBC es la marca indicada para ofrecer a los clientes de este nuevo negocio. Adicionalmente, el buen recibimiento de la propuesta / modelo de negocio de este nuevo emprendimiento por parte de BBC, y todo el apoyo que ponen a disposición de sus socios, inclinaron la balanza para realizar esta elección por encima de otras posibles alianzas con marcas como Heineken y Águila, entre otras.

Este trabajo de investigación fue concebido y está compuesto de la siguiente manera:

1. Idea inicial + desarrollo de modelo de negocio: The Bier Spot
2. Sondeo de público objetivo y viabilidad financiera
3. Investigación del deporte ecuestre en el país (medio, negocios similares, etc.)
4. Investigación del mundo cervecero en Colombia
5. Puesta en Marcha (Aliados Estratégicos, Costeo, Proyecciones, entre otros)
6. Investigación Cualitativa (Focus Groups)

*Estos ítems son un bosquejo general con el que se elaboró y llevó a cabo la investigación del tema en cuestión.

Una vez realizados todos y cada uno de los pasos anteriormente mencionados, y de haber ejecutado el plan general descrito en este Trabajo de Grado, se determinó que la respuesta a la pregunta de investigación planteada: *¿Es la inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por parte de una marca de cerveza DETERMINANTE o no para un cliente a la hora de elegir cual cerveza comprar?*, corresponde a la H.1., donde se afirma que, *por esta razón, la inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por una marca de cerveza*

(presencia en general) PUEDE SER determinante para que sus clientes se inclinen por una marca o la otra. Al tener un panorama lo suficientemente amplio de lo que es el gremio ecuestre en Colombia y un entendimiento general de los pensamientos de sus miembros, se pudo llegar a la siguiente conclusión:

A pesar de que la inversión y el patrocinio de concursos del deporte ecuestre en Colombia es bien vista por sus participantes, entrenadores y demás. El impacto final que genera el patrocinador sobre el cliente, no es lo suficientemente fuerte como para SIEMPRE hacer que este se incline por una marca de cerveza antes que la otra en el momento de comprarla. Sin embargo, teniendo en cuenta que este gremio es muy exclusivo y genera grandes pasiones en aquellos que lo practican, se evidenció que la recordación de marca que logra la permanencia y el patrocinio recurrente de estos eventos por una marca de cerveza específica (en este caso será The Bier Spot con productos BBC (Cajicá Miel y Bacatá)), sin duda impulsará a los ecuestres a elegir estos productos y la experiencia ofrecida en general, antes que ninguna otra oferta con presencia en alguno de sus eventos. Es por esto que de acuerdo a las hipótesis iniciales, la investigación da respuesta a la pregunta planteada con la H.1. como se menciona anteriormente.

6. CONCLUSIONES

La cultura ecuestre en Colombia se ha fortalecido y consolidado significativamente en los últimos años. El público de estos eventos es realmente atractivo para todo tipo de marcas y negocios, teniendo en cuenta los perfiles socioeconómicos y culturales de las personas que practican este deporte o de alguna u otra manera se relacionan con el mismo. Por esta razón, esta plaza tiene un potencial enorme para consolidar emprendimientos y/o dar un aire nuevo y diferente a organizaciones de trayectoria con sus respectivos productos.

En el país, a diferencia del deporte internacional, por alguna razón no se ha visto un involucramiento total ni permanente de organizaciones, marcas o productos patrocinadores. En la élite ecuestre a nivel mundial, potencias de todo tipo han utilizado los concursos de salto como una vitrina para mostrar y posicionar sus distintas marcas/productos frente a la clase alta de sus respectivos países e incluso el mundo entero, obteniendo importantes beneficios a costos muy razonables. Por mencionar algunas, Hermes, BMW, Land Rover, Massimo Dutti, Sapinda, Hubsid, etc., son marcas con presencia permanente en el mundo de la equitación, y se ha presenciado como el patrocinio realizado por cada uno de ellos ha disparado su visibilidad y reconocimiento, además de generar asociación con el denominado “deporte de reyes.” En el marco de estos eventos, el gremio caballista suele celebrar acompañado de sus amistades, rivales, familiares y amigos, dado a que el esfuerzo y la dedicación que exige este deporte es abrumadora. De acuerdo a la información obtenida a través de la realización de Focus Groups, se determinó que actualmente no existe un espacio de comodidad, ni servicio sobresaliente donde puedan disfrutar de una cerveza y/o ningún tipo de licor. Adicionalmente, los participantes manifestaron que esto se ha convertido en una necesidad, dado a que es algo que con una recurrencia semanal o quincenal están solicitando a gritos.

Específicamente el negocio de la cerveza en el mundo ecuestre en Colombia, ha tenido la presencia de Heineken. Desafortunadamente, la experiencia de la gran mayoría de personas pertenecientes a este gremio con la marca fue insatisfactoria. Esto hace que exista una necesidad insatisfecha y abre una ventana de oportunidades muy importantes, dando potencial a la idea denominada como The Bier Spot.

Al crear el concepto de “la cervecería ecuestre,” se está ofreciendo un espacio diferente, con infraestructura para ofrecer comodidad total, buena música a la vanguardia y todo basándose en el mejor servicio y los mejores productos. La alianza con BBC Cervecería y sus productos estrella, la cerveza Bacatá Blanca y Cajicá Miel hace aún más atractivo relacionarse y pertenecer a todo lo que representa e implica la marca y el espacio conocido como The Bier Spot. Al sondear el medio e indagar a las personas de mayor influencia en este mundo el país, se llegó a la conclusión que este negocio cuenta con un potencial enorme y la posibilidad de convertirse en uno de los patrocinadores más importantes, fieles y reconocidos de este deporte.

La apertura de este negocio dentro del marco de los concursos de salto ecuestre en Colombia cuenta con varias características que deben conllevar al éxito del mismo, y deben convertirse en un pilar de los participantes y el público de estos eventos. Al convertirse en patrocinador e inversionista de este deporte, existe la posibilidad de que se cuente con una conversión de clientes, determinando y logrando que a través de la recordación de marca y su asociación (positiva) con el deporte, se compren productos en este establecimiento y se quieran relacionar con la marca en general antes que con cualquier otra. A pesar de no ser una afirmación radicalmente afirmativa, un gran porcentaje del público y de los clientes que actualmente existen y son potenciales para el negocio, sin duda alguna apreciarían la labor realizada y consecuentemente consumirían estos productos antes que ningún otro. De esta

manera se apoya y promueve el deporte ecuestre en Colombia, se ejecuta un proyecto financieramente viable y rentable, se soluciona un problema y satisface una necesidad existente por parte del medio ecuestre, y finalmente se crea una cultura alrededor de una marca innovadora y “cool” que actualmente es inexistente dentro de este gremio.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, J. C., Monge, C., & Blanco Jimenez, M. (01 de 2014). Aproximación Teórica para el Diseño de un Modelo Integral de Satisfacción del Cliente. *Ingeniare*(16), 7-22.
- Barajas, A. P. (01 de 10 de 2015). *Agronegocios e Industria de Alimentos Uniandes*.
Obtenido de Agronegocios e Industria de Alimentos Uniandes:
<https://agronegocios.uniandes.edu.co/2015/10/01/la-equitacion-en-colombia/>
- Biddle, G. C., Hilary, G., & Verdi, R. S. (12 de 2009). How does financial reporting quality relate to investment efficiency? *Journal of Accounting and Economics*, 48(2-3), 112-131.
- Blundell, R., Bond, S., & Meghir, C. (1992). Econometric Models of Company Investment. *The Econometrics of Panel Data*, 28.
- Chadwick, S., & Thwaites, D. (01 de 2004). Advances in the management of sport sponsorship: Fact or fiction? Evidence from English Professional Soccer. *Journal of General Management*, 30(1), 39-60.
- Cousens, L., & Slack, T. (1996). Using Sport Sponsorship to Penetrate Local Markets: The Case of the Fast Food Industry. *Journal of Sport Management*, 10(2), 169-187.
- Diario La República. (26 de 02 de 2013). *La República*. Recuperado el 08 de 10 de 2019, de La República: <https://www.larepublica.co/archivo/la-industria-hipica-un-negocio-que-toma-nuevos-aires-2032815>
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (11 de 1999). Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical? *Marketing Science*, 18(4), 547-568.
- Federación Ecuestre de Colombia. (03 de 2019). *Fedecuestre*. Recuperado el 03 de 10 de 2019, de Fedecuestre: <http://www.fedecuestre.com/images/Reglamento/040->

19_ANEXO_REGLAMENTO_DE_SALTO_2019-

TEXTOS_RESALTADOS_Vigente_1mayo2019.pdf

- Forero, R. Á. (09 de 07 de 2018). *Dinero*. Recuperado el 09 de 09 de 2019, de Dinero: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/asi-se-mueve-la-publicidad-en-colombia-por-raul-avila/259956>
- Frow, P., & Payne, A. (11 de 2007). Towards the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89-101.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (10 de 2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Glynn, P., Shanahan, M., & Duggan, D. (2015). *Focus Groups*. Recuperado el 10 de 10 de 2019, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/johnglynn940/focus-groups-presentation>
- Gomez-Corona, C., Escalona-Buendia, H. B., Garcia, M., Chollet, S., & Valentin, D. (10 de 2016). Craft vs. industrial: Habits, attitudes and motivations towards beer consumption in Mexico. *Appetite*(96), 358-367.
- Jaramillo, M. R. (09 de 09 de 2019). Organización Ecuestre - Liga Ecuestre de Bogotá/Federación Ecuestre de Colombia. (J. C. Salazar, Entrevistador)
- Johnson, K., Li, Y., Phang, H., Singer, J., & Trinh, H. (01 de 01 de 2012). The Innovative Succes that is Apple, Inc. *Marshall Digital Scholar*, 1-43.
- Johnston, R., & Kong, X. (01 de 2011). The customer experience: A road-map for improvement. *Journal of Service Theory and Practice*.

- Kitchenham, B., & Pfleeger, S. L. (05 de 2002). Principles of Survey Research Part 4: Questionnaire Evaluation. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 27(3), 20-23.
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of Focus Groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of Health and Illness*, 16(1).
- Konyves, E., & Suta, E. (01 de 2009). The Importance of Equestrian Tourism Enterprises in Tourism Destination Management in Hungary. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce - APSTRACT*.
- Laroche, M., Kim, C., & Zhou, L. (10 de 1996). Brand familiarity and confidence as determinants of purchase intention: An empirical test in a multiple brand context. *Journal of Business Research*, 37(2), 115-120.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (06 de 2016). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*.
- Longines Global Champions Tour. (16 de 12 de 2018). *World of Show Jumping*. Recuperado el 08 de 08 de 2019, de World of Show Jumping: <https://www.worldofshowjumping.com/LGCT-events/Edwina-Tops-Alexander-wins-LGCT-Super-Grand-Prix.html>
- Mahnken, T. G., & Maiolo, J. A. (2008). *Strategic Studies, A Reader*. New York: Routledge.
- Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (12 de 2006). Lasting customer loyalty: A total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 397-405.
- Meyer, C., & Schwager, A. (03 de 2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-157.

- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123.
- Nelson, K. A. (2004). Consumer Decision Making and Image Theory: Understanding Value-Laden Decisions. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1-2), 28-40.
- Plewa, C., Carrillat, F. A., Mazodier, M., & Quester, P. G. (05 de 2016). Which sport sponsorships most impact sponsor CSR image? *European Journal of Marketing*, 50(5-6), 796-815.
- Powell, R. A., & Single, H. M. (01 de 01 de 1996). Focus Groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 08(5), 499-504.
- Prado, L. d. (2011). Alianzas Estratégicas. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, 1-87.
- Revista Dinero. (02 de 03 de 2017). *Dinero*. Recuperado el 04 de 07 de 2019, de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/heineken-construira-nueva-planta-en-sesquile-en-2018/242491>
- Rossingh, D. (21 de 03 de 2018). *CNN Sports*. Recuperado el 12 de 08 de 2019, de CNN Sports: <https://edition.cnn.com/2018/03/19/sport/lgct-2018-preview-spt/index.html>
- Salazar, Juan Carlos. (25 de noviembre de 2019). The Bier Spot: La Cervecería Ecuéstre. *Ilustraciones*, 1- 49.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schmittlein, D. C., Cooper, L. G., & Morrison, D. G. (05 de 1993). Truth in Concentration in the Land of (80/20) Laws. *Marketing Science*, 12(2), 167-183.
- Shilbury, D., Quick, S., & Westerbeek, H. (2003). *Strategic Sport Marketing*. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.

- Sutton, J. (1992). Sunk Costs and Market Structure: Price Competition, Advertising, and the Evolution of Concentration. *The RAND Journal of Economics*, 23(1), 137-152.
- Trocchia, P. J., Saine, R. Q., & Luckett, M. G. (2015). Ive wanted a BMW Since I was a Kid: An Exploratory Analysis of the Aspirational Brand. *Journal of Applied Business Research*, 31(1).
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A. P., Roggeveen, A. L., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (03 de 2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*(85), 31-41.
- Whalen, P. (26 de 09 de 2014). *Crafting A Strategy*. Recuperado el 08 de 09 de 2019, de Crafting A Strategy: <https://craftingastrategy.com/blog-old?page=4>

TABLA DE ANEXOS

ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
\$ 5,269,060.64	\$ 3,404,328.20	\$ 4,730,939.36	\$ 4,730,939.36	\$ 8,673,388.83	\$ 4,730,939.36	\$ 8,673,388.83	\$ 4,730,939.36	\$ 4,730,939.36	\$ 8,673,388.83	\$ 4,730,939.36	\$ 4,730,939.36
TIR 85% VPN \$55,382,374.30 La inversión se recupera al tercer mes de operación, relleno en cuenta que se realizan 1.83 concursos por mes.											
2019	2020	2021	2022								
\$ 18,096,456	\$ 75,503,038	\$ 89,848,615	\$ 112,310,768.93								

#	Concurso	Inscritos	Público Obj	Penetración	Precio	Costo	Empleado	Ganancia
1	La Hacienda 1*	217	521	15%	\$ 5,000.00	\$ 1,250	\$500,000.00	\$ 1,630,046.00
2	Guaymaral 2*	531	1274	8	\$ 1,529	\$ 5,734,800	\$ 564,262	\$ 5,170,538.00
3	Caballería 2*	352	845	5	\$ 634	\$ 2,376,000	\$ 519,825	\$ 1,856,175.00
4	El Rancho 2*	619	1486	7	\$ 1,560	\$ 5,849,550	\$ 571,888	\$ 5,277,662.00
5	El Rancho 3*	710	1704	6	\$ 1,534	\$ 5,751,000	\$ 703,403	\$ 5,047,597.00
6	Arroyanes 2*	555	1332	9	\$ 1,798	\$ 6,743,250	\$ 743,647	\$ 5,999,603.00
7	Caballería 1* y 5*	937	2249	2	\$ 675	\$ 2,529,900	\$ 560,844	\$ 1,969,056.00
8	Bacatá 3*	947	2273	10	\$ 3,409	\$ 12,784,500	\$ 447,879	\$ 12,336,621.00
9	La Pradera 2*	604	1450	5	\$ 1,087	\$ 4,077,000	\$ 852,507	\$ 3,224,493.00
10	La Pradera / Caballería 3*	679	1630	6	\$ 1,467	\$ 5,499,900	\$ 956,564	\$ 4,543,336.00
11	El Rancho 2*	746	1790	6	\$ 1,611	\$ 6,042,600	\$ 464,573	\$ 4,542,155.00
12	El Rancho 5*	758	1819	5	\$ 1,364	\$ 5,116,500	\$ 574,345	\$ 4,542,155.00
13	Bacatá 5*	778	1867	2	\$ 560	\$ 2,100,600	\$ 407,344	\$ 1,693,256.00
14	Guaymaral 2*	688	1651	10	\$ 2,477	\$ 9,288,000	\$ 921,324	\$ 8,366,676.00
15	Guaymaral 5*	734	1762	5	\$ 1,321	\$ 4,954,500	\$ 489,149	\$ 4,465,351.00
16	La Hacienda 2*	725	1740	4	\$ 1,044	\$ 3,915,000	\$ 952,207	\$ 2,962,793.00
17	Guaymaral 2*	634	1522	2	\$ 456	\$ 1,711,800	\$ 882,577	\$ 829,223.00
18	Bacatá 3*	1099	2638	4	\$ 1,583	\$ 5,934,600	\$ 917,145	\$ 5,017,455.00
19	CESPO 5*	681	1634	5	\$ 1,226	\$ 4,596,750	\$ 972,080	\$ 3,624,670.00
20	Arroyanes 2*	611	1466	5	\$ 1,100	\$ 4,124,250	\$ 932,477	\$ 3,191,773.00
21	Bacatá 5* C	903	2167	9	\$ 2,926	\$ 10,971,450	\$ 973,440	\$ 9,998,010.00
22	Bacatá 5* C	779	1870	7	\$ 1,963	\$ 7,361,550	\$ 605,400	\$ 6,756,150.00
Participantes Promedio		695		1668			Promedio	\$ 4,730,939.36
Participantes Promedio		1274		3057				
22	concursos	/ concurso mensual	Público Objetivo mensual					
		1.83	mensual					

ANEXO 1: Análisis de Viabilidad Financiera - Proyecciones

ANEXO 2: Resultados Focus Groups

- **¿Hace cuánto hacen parte de la comunidad ecuestre en Colombia? ¿Cómo llegaron a ella?**

F.1.

1. 20 años. Oportunidad laboral.
2. 22 años. Tradición familiar.
3. 6 años. Empecé a practicar la equitación en el club.
4. 16 años. Siempre me gustaron los caballos.
5. 2 años. Mis hijos comenzaron a montar.
6. 30 años. Monté de niño, retomé recientemente tras regresar al país.
7. 5 años. Mi mejor amigo siempre me invitó a practicar este deporte.
8. 10 años. Al casarme decidí practicar el deporte que siempre apasionó a mi esposa.
9. 6 meses. Practicar algo nuevo y apasionante.
10. 17 años. Mis padres montaron a caballo toda la vida.

F.2.

1. 18 años. Mi padre era palafrenero.
2. 7 años. El colegio tenía la equitación como actividad extracurricular.
3. 4 años. Practicar diferentes deportes.
4. 1 año. Mi novio monta a caballo y decidí darle un intento.
5. 6 años. Vi la historia de Daniel Bluman y me llamó la atención.
6. 10 años. Mis padres inculcaron este deporte en mí.
7. 4 años. Gusto por los caballos.
8. 9 años. Ninguna razón específica.
9. 13 años. Siempre soñé saltar una olimpiada.
10. 5 años. Posibilidad de ser un deportista de alto nivel.

F.3.

1. 4 años. Agrado por la equitación en general.
2. 12 años. Decidí dejar de montar solo en la finca.
3. 26 años. En mi familia siempre existió el amor por el deporte.
4. 6 años. Hobby en el club.
5. 24 años. Desde muy joven empecé a montar y no lo he dejado desde entonces.
6. 2 años. Quiero ser jinete profesional.
7. 5 años. Mis padres me indujeron a practicar este deporte de gran disciplina.
8. 1 año. La verdad ni sé como llegué aquí.
9. 3 años. Varios de mis amigos de infancia hacen parte de esta comunidad.
10. 2.5 años. Me encantan los caballos.

F.4.

1. 4 años. El salto siempre me había parecido interesante.
2. 30 años. He montado toda mi vida. Hoy en día soy jinete e instructor de primer nivel.

3. 6 años. Vi una posibilidad de vivir de los caballos y decidí hacerlo.
4. 6 años. Deporte familiar.
5. 10 años. Mi novio es jinete profesional.
6. 3 años. Mi hija empezó a practicar el deporte en el club.
7. 15 años. Desde pequeño monto. Mi tío me llevó a una escuela a los 6 años.
8. 1 año. Adoro los animales y me pareció una buena oportunidad para compartir con ellos.
9. 8 años. Oí la historia de Jappeloup y me enamore de este deporte.
10. 5 años. Mi novio del momento montaba y decidí acompañarlo.

F.5.

1. 2 años. Pasión por los animales.
2. 14 años. Mi padre es dueño de una escuela ecuestre.
3. 7 años. Siempre sentí que debía practicar algún deporte y por alguna razón decidí montar a caballo.
4. 3 años. Un gran amigo me invitó a una cabalgata.
5. 8 años. Mi hija lleva 8 años practicando este deporte.
6. 22 años. Mi padre fue administrador del Club Bacatá.
7. 15 años. Mi madre fue campeona nacional de damas.
8. 4 meses. Soy gran amiga de un instructor de equitación y me convenció de montar.
9. 9 años. Probar algo fuera de lo común.
10. 11 años. Mis hijos montan a caballo. Únicamente hago parte de la comunidad como espectador y patrocinador.

- **¿Qué creen que le hace falta al medio ecuestre en el país? ¿Disfrutan de un espacio/experiencia cómoda y agradable en los concursos de salto?**

F.1.

1. Buena comida. Creo que las instalaciones son básicas pero están bien.
2. Un espacio para “enrumbarse.” Cuando hay pruebas tarde no existe un sitio para permanecer cómodamente.
3. Comida/Bebida. La verdad siento que no se piensa para nada en el público.
4. No creo que falte nada.
5. Un establecimiento que venda cerveza y/o licor. Los existentes cierran temprano y dan un mal servicio. Hace falta algo que sea verdaderamente agradable.
6. Variedad de sitios para almorzar. No paso mucho tiempo allí pero siempre veo la misma oferta.
7. Algo donde se pueda juntar la gente a compartir y/o celebrar. En general “aguanta” pero únicamente hay tribunas o cafeterías para sentarse.
8. Siento que le falta mucho a los concursos. Suelo ir, montar e irme.
9. Restaurante-bar. Me encantaría la presencia de reconocidos restaurantes o bares aquí. No se aprovecha el espacio ni la gente que se junta en un concurso.

10. Algún lugar cómodo para pasar el tiempo. Me parecen agradables pero las tribunas son muy “despedidoras.”

F.2.

1. Oferta gastronómica. Nunca se tienen datafonos ni hay donde comer.
2. Mayor bienestar para caballos y jinetes. Muy lejos del nivel esperado.
3. Espacio para que los niños puedan entretenerse. No tengo una opinión negativa ni positiva.
4. Un sitio exclusivo de fiesta. Siempre que se gana algo importante no existe un espacio para celebrar los triunfos.
5. VIP Rider lounge. En EEUU se piensa más en los jinetes y eso no pasa en Colombia.
6. Plazoleta de comidas. Disfruto del deporte, no mucho de la oferta adicional que hay allí.
7. Tiendas. Siempre es bueno tener la oportunidad de antojarse.
8. Comodidades para los palafreneros. Son pieza importante en el deporte y se tienen completamente olvidados.
9. Resting áreas. Me encantan los concursos, pero creo que esto haría una diferencia impresionante.
10. Un establecimiento bueno de cerveza. Heineken ha tenido presencia pero siempre nos defraudan.

F.3.

1. Dónde ver partidos de fútbol. No todos pasamos todo el día viendo las pistas. Hace falta pensar en toda la comunidad.
2. Algún restaurante. Más allá de los pandebonos, etc., hace falta un restaurante de verdad de vez en cuando.
3. Bebida. Yo acompaño a mis hijos, pero me gustaría disfrutar de unos tragos junto a mis amigos mientras lo hago.
4. Coctelería. A mi señora le encantan los cocteles, nunca ha podido disfrutar de ellos.
5. Comida/bebida. Por alguna razón no tengo donde comer de manera cómoda.
6. Guardería para perros. Para mí los concursos funcionan bien.
7. Discoteca. Me encantaría quedarme allí de fiesta, sin tener que salir del espacio donde permanezco los fines de semana.
8. Heladería. Para los niños y adultos hace falta una heladería de calidad.
9. Un lounge con narguiles. Creo que no hay un “lounge” para sentarse y esperar a esas pruebas que se atrasan y hacen eternas.
10. Comida/bebida. Mucha monotonía y ninguno tiene un buen espacio con mesas ni asientos cómodos.

F.4.

1. Pesebreras fijas. Deberíamos preocuparnos más por los caballos.
2. Fotógrafo/videografía del concurso. Tipo Sportfot.
3. Postres. Me gusta lo que hay, pero hay mucha oportunidad de mejorar.
4. Bebida. La posibilidad de un Starbucks o algo similar sería excelente.
5. Música. Creo que los clubes no necesitan nada más pero no hay ambiente.

6. Oferta gastronómica. Mayor oferta haría esto perfecto para ir todos los fines de semana.
7. Productos para los caballos jinetes. “Aguanta.”
8. Un bar. Yo la paso bien, pero podría ser mucho mejor.
9. Spa. Los jinetes pasamos mucho estrés, me gustaría esta posibilidad.
10. Casino palafreneros. Estas personas no tienen donde desayunar, almorzar ni comer a buenos precios con calidad. Ellos son responsables de que todo funcione y eso es extremadamente injusto.

F.5.

1. Shopping.
2. Buenos pisos y material de pista. No mantengo en los concursos pero deberíamos pensar en los caballos y su desempeño.
3. Fiestas. Clausurar concursos y hacer fiestas especiales o reconocidas de c/u.
4. Comida premium. Deberían pensar en darnos buena comida con sus respectivas comodidades.
5. DJ. Un dj podría mejorar la experiencia de los concursos que hoy en día yo describiría como básica.
6. Para mí todo funciona a la perfección.
7. Actividades. Debemos combatir la monotonía de estos eventos.
8. Snacks. Un puesto con snacks ricos sería excelente para combatir el hambre durante el día y en el apuro de bajarse y subirse de un caballo a otro.
9. Comida/bebida. Un restaurante-bar para dinamizar la permanencia en estos clubes “desabridos.”
10. Mayor oferta de artículos ecuestres. Troya es demasiado caro y monopoliza el mercado.

- **Describe las marcas de cerveza de su preferencia. Le gustaría poder disfrutar de un producto de calidad en el marco de los concursos ecuestres?**

F.1.

1. Poker.
2. Aguila.
3. Heineken.
4. Sol.
5. Heineken.
6. Club Colombia.
7. Poker.
8. Grolsch.
9. Aguila.
10. Stella Artois.

F.2.

1. BBC.
2. BBC.
3. Andina.

4. Sol.
5. Heineken.
6. Corona.
7. Corona.
8. Costeñita.
9. Pilsen.
10. Corona.

F.3.

1. BBC.
2. Heineken.
3. Corona.
4. Sol.
5. BBC.
6. Club Colombia.
7. BBC.
8. Corona.
9. Tecate.
10. Andina.

F.4.

1. Sol.
2. BBC.
3. Poker.
4. Aguila Light.
5. Poker.
6. Aguila.
7. Heineken.
8. Club Colombia.
9. Peroni.
10. Peroni.

F.5.

1. BBC.
2. Poker.
3. Corona.
4. Corona.
5. Corona.
6. Sol.
7. BBC.
8. Andina.
9. Poker.
10. Tecate.

- **¿Han vivido algún tipo de experiencia con establecimientos de licor/entretenimiento en algún concurso en el pasado? De ser así, comente su experiencia.**

F.1.

1. No.
2. No.
3. Si. Heineken solía poner una carpa. El servicio era malísimo.
4. Si. Los restaurantes de los clubes ofrecen buen servicio pero cierran temprano.
5. No. Me parece que no existe oferta alguna.
6. Si. Un jinete intentó poner un bar pero no duró más de dos concursos.
7. Si. Heineken realizaba activaciones de marca pero la cerveza salía tibia y con mucha espuma.
8. No.
9. No. Creo que no se debería mezclar licor/fiesta con deporte, especialmente con niños de por medio.
10. Si. Me gusta el servicio y los productos que ofrecen los restaurantes y cafeterías de los clubes.

F.2.

1. Si. Varias veces compré en Heineken pero cerraban a su discreción y se les acababa el producto rápidamente.
2. Si. Me gustaba la experiencia del Heineken bar.
3. Si. Algunos stands ofrecían cerveza pero nada más que eso.
4. Si. Los clubes tienen variedad de licores pero no hay ningún tipo de ambiente allí.
5. No. No he visto nada por el estilo.
6. Si. Heineken ofreció un pésimo servicio a pesar de su excelente cerveza.
7. No.
8. Si. En ocasiones se ha intentado desarrollar el negocio pero por alguna razón no arranca.
9. No.
10. Si. No me gusta la presencia de estos establecimientos allí.

F.3.

1. No.
2. No.
3. No. Algunos clubes limitan la venta de licor a sus propios oferentes.
4. Si. Andrés Carne de Res en el Bacatá es sin duda el mejor (único) ejemplo interesante.
5. Si. Me he llevado una gran decepción con Heineken que es el único que recuerdo.
6. Si. Si se me antoja un trago o una cerveza voy al restaurante/bar del club. Quizás hace falta mayor oferta.
7. No.
8. Si. En el concurso de Llanogrande se monta un bar, carpa, stand increíble donde se pone a disposición del cliente todo tipo de bebidas, comidas, etc.
9. Si. Solo he visto a Heineken presente en los concursos.
10. Si. En ocasiones grandes licoreras hacen activaciones de marca pero solo regalan el producto.

F.4.

1. Si. Ninguna ha alcanzado mis expectativas.
2. No.
3. No.
4. No.
5. No.
6. Si. Las fiestas o reuniones siempre terminan mal.
7. No. Siempre debemos buscar este espacio por fuera del concurso.
8. No. Es inexistente.
9. Si. Heineken y la Empresa de Licores de Cundinamarca son las únicas marcas que recuerdo allí.
10. Si. Juan Camilo Niño alguna vez buscó implementar el Horseshoe Bar pero no sé que pasó.

F.5.

1. No.
2. No.
3. No.
4. No.
5. No.
6. No.
7. Si. Siempre insatisfactoria.
8. Si. En algunos concursos muy puntuales se hacen fiestas de integración.
9. Si. Personalmente siempre me veo obligado a ir a un bar o restaurante fuera del concurso.
10. No.

- **¿ Cree usted que es la inversión y el patrocinio de eventos ecuestres por parte de una marca de cerveza DETERMINANTE o no para un cliente a la hora de elegir cual cerveza comprar? ”**

F.1.

1. Si.
2. No.
3. Si.
4. No.
5. Si.
6. No.
7. No.
8. Si.
9. No.
10. Si.

F.2.

1. Si.
2. Si.
3. Si.
4. Si.
5. Si.
6. Si.
7. No.
8. No.
9. No.
10. No.

F.3.

1. Si.
2. Si.
3. Si.
4. Si.
5. Si.
6. Si.
7. Si.
8. No.
9. No.
10. No.

F.4.

1. No.
2. No.
3. No.
4. No.
5. Si.
6. No.
7. No.
8. Si.
9. Si.
10. No.

F.5.

1. Si.
2. No.
3. Si.
4. Si.
5. No.
6. Si.
7. No.
8. No.
9. Si.
10. No.

- **¿Cuál es su opinión frente a un establecimiento de cerveza artesanal con foco en un producto de calidad, un espacio cómodo y buena música en los concursos ecuestres? ¿Se vería como un cliente del mismo?**

F.1.

1. Chévere. Hace falta. No vería por qué no.
2. Lo máximo. Sin duda alguna.
3. Me parecería un gran negocio. Si.
4. Gran idea. Si.
5. Interesante. Si.
6. Muy buena iniciativa. Creería que sí.
7. No me llama la atención. No creo.
8. Necesario. Sí.
9. Excelente. Claro que sí.
10. Tendría que verlo en funcionamiento. Probablemente.

F.2.

1. Me es indiferente. Quizás.
2. Buenísima idea. Seguro.
3. Lo había pensado con mis amigos. Si.
4. Es algo necesario. Si.
5. No se debe exponer a los niños así. No.
6. No existe hoy en día. Si.
7. Negocio redondo. Si.
8. Clave. Si.
9. Sería un éxito total. Si.
10. Los incursionistas todos han fracasado. Si.

F.3.

1. Debe manejarse con cuidado. Probablemente.
2. El mundo nocturno es un “camello”. Si.
3. Falta en nuestra comunidad. Si, totalmente.
4. Interesante. No vería por qué no serlo.
5. Requerido. Si.
6. Un bar es algo que necesitamos. Si.
7. Súper idea. Si.
8. Siempre y cuando se maneje adecuadamente. Si.
9. El deporte no va con eso. No.
10. Insignificante. Quizás.

F.4.

1. Siempre había pensado que hacía falta. Si.
2. No entiendo porque no existe hoy en día. Si.
3. No me mata la idea de las fiestas en concursos, pero no he visto antes. Si.
4. Es un espacio familiar, pero a todos nos gusta la cerveza. Si.

5. Excelente. Si.
6. Fácil de implementar y probablemente idea muy exitosa. Si
7. Me encanta. Si.
8. Sería muy bueno contar con algo así. Si.
9. Es algo que nunca ha funcionado en la comunidad. Si.
10. No me gusta que los niños vean este tipo de cosas. No.

F.5.

1. Buena idea. Si.
2. Los bares son un complique. Si.
3. Quitaría la paz de los concursos. No se.
4. Me gusta. Si.
5. Es algo que siempre ha sido pedido a gritos por toda la comunidad y por alguna razón no la tenemos. Si.
6. Muy bien recibida. Si.
7. Gran idea de negocio y delicioso poder disfrutar de la cerveza en un sitio que sea realmente cómodo. Si.
8. La verdad no me interesa. No.
9. Súper negocio. En otros ámbitos existe y funciona de maravilla, sin misterio alguno. Si.
10. Sencillo y satisfactorio. Me agradaría tener este lugar. Si.