

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**EFICIENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN LA INDUSTRIA DE
LA CERVEZA ARTESANAL DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA**

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

POR:

SANTIAGO GONZÁLEZ VELÁSQUEZ

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MA. DEL CARMEN ALCALÁ ALVAREZ

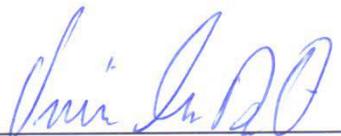
Ensenada, Baja California.

Mayo del 2022

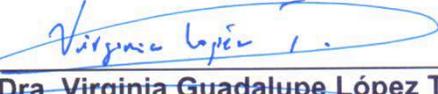
CONSTANCIA DE APROBACION

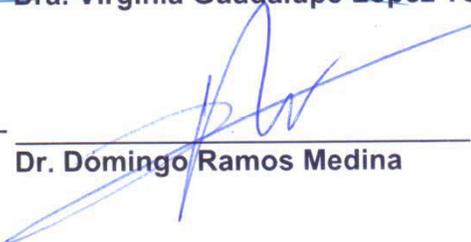
Directora de tesis: 
Dra. Ma. del Carmen Alcalá Álvarez

Aprobado por los integrantes del sínodo

1.- 
Dra. Verónica Guadalupe De La O Burrola

2.- 
Dra. Violeta Medina León

3.- 
Dra. Virginia Guadalupe López Torres

4.- 
Dr. Domingo Ramos Medina

Resumen

La cerveza artesanal se elabora con una receta propia del “maestro cervecero” dándole un sabor único, con un proceso donde involucra actividades de tipo manual y en ocasiones utilizando maquinaria básica para la fabricación, atendiendo sobre todo el sabor y la textura de la bebida; debido a esto la producción es limitada. Por otro lado, los fabricantes de esta bebida buscan posicionar sus productos en el mercado local y regional; utilizando herramientas de mercadotecnia para impulsar el consumo de sus productos.

En la presente investigación se hace un análisis de la eficiencia de las estrategias de mercadotecnia que utilizan las empresas fabricantes de cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, Baja California., que buscan la permanencia en el mercado; el objetivo principal es evaluar el grado de efectividad de las estrategias de crecimiento intensivo utilizadas como herramientas de mercadotecnia de las empresas tijuaneñas de este sector. Por lo tanto, se busca valorar la eficiencia de las estrategias de penetración de mercado, de desarrollo de mercado y de desarrollo de producto como herramientas de mercadotecnia utilizadas en esta industria.

La metodología fue de tipo mixto; utilizando herramientas cuantitativas y cualitativas, de tipo no experimental transaccional con un alcance descriptivo para especificar y caracterizar a los sujetos de estudio; es correlacional para conocer el grado de asociación de las variables. No se utilizó una muestra; debido a que el tamaño del universo no es muy grande, por lo tanto, se llevó a cabo un censo. Como instrumento cuantitativo se usó un cuestionario para encuesta con 38 ítems, diseñado y validado de manera previa para aplicarse a los sujetos; y como herramienta cualitativa se dispuso de una entrevista a profundidad con la que se busca obtener información más espontánea y abierta a los dueños directivos de empresas productoras de cerveza artesanal.

Los resultados que se muestran al final del documento indican que las herramientas que favorecen en la comercialización de la cerveza artesanal en Tijuana, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto tienen un índice de medio a alto, positivo y significativo. Los sujetos de estudios indicaron que las tácticas utilizadas dentro de las estrategias de crecimiento intensivo contribuyen con el alcance de las metas organizacionales; por otro lado, indican que se debe llevar a cabo acciones para la gestión de conocimiento en esta industria, como medio de retención y uso del conocimiento organizacional.

Las conclusiones a las que se llegó en este trabajo de investigación, indican que los estudios posteriores que se pueden realizar, van en relación a la caracterización de los clientes del sector de la cerveza artesanal, a sus hábitos y tendencias de consumo; por lo que las empresas deben integrar estrategias para reconocerlas y ejecutar acciones para garantizar la permanencia en el mercado.

Palabras clave: cerveza artesanal, estrategias de mercadotecnia, estrategias de crecimiento intensivo, eficiencia.

Abstract

Craft beer is made with a recipe from the “brewmaster” distinguished by a unique flavor, with a process that involves manual activities and sometimes using basic machinery for manufacturing, putting special attention to the flavor and texture; due to this production is limited. On the other hand, the manufacturers of this drink seek the position their products in the local and regional market, using marketing tools to promote the consumption of their products.

In this investigation, an analysis is made of the efficiency of marketing strategies used by craft beer manufacturing companies in the city of Tijuana, Baja California, which seek to remain in the market; the main objective is to evaluate the degree of effectiveness of the intensive growth strategies used as marketing tools by Tijuana companies in this sector. Therefore, it seeks to assess the efficiency of market penetration, market development and product development strategies as marketing tools used in this industry.

The methodology was mixed type; using quantitative and qualitative tools, of a non experimental transactional type with a descriptive scope to specify and characterize the study subjects; it is correlational to know the degree of association of the variables. A sample was not used; because the size of the universe is not very large, therefore a census was out. As a quantitative instrument, a survey questionnaire with 38 items was used, previously designed and validated to be applied to the subjects; and as a qualitative tool, an in-depth interview was available with which it is sought to obtain more spontaneous and open information to the executive owners of craft beer production companies.

The results shown at the end of the document indicate that the tools that favor the commercialization of craft beer in Tijuana, market penetration, market development and product development have a medium to high, positive and significant index. The study

subjects indicated that the tactics used within the intensive growth strategies contribute to the achievement of organizational goals; on the other hand, they indicate that actions must be carried out for knowledge management in this industry, as a means of retaining and using organizational knowledge.

The conclusions reached in this research work indicate that the subsequent studies that can be carried out are related to the characterization of customers in the craft beer sector, their consumption habits, and trends; therefore companies must integrate strategies to recognize them and execute actions to guarantee permanence in the market.

Keywords: craft beer, marketing strategies, intensive growth strategies, efficiency

Índice de Contenido

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 ANTECEDENTES.....	13
1.1.2 PROBLEMÁTICA.....	22
1.1.3 OBJETIVO GENERAL.....	24
1.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	24
1.1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	24
1.1.5 JUSTIFICACIÓN.	27
1.1.6 HIPÓTESIS.	28
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	30
2.1 LA INDUSTRIA DE LA CERVEZA	30
2.1.1 PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA DE CERVEZA EN EL MUNDO.....	32
2.1.2 PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA CERVECERA EN MÉXICO.	36
2.1.3 EXPORTACIÓN DE LA INDUSTRIA CERVECERA.	38
2.1.4 CONSUMO DE CERVEZA EN EL MUNDO.....	43
2.2 LA CERVEZA ARTESANAL.	47
2.2.1 DEFINICIÓN DE CERVEZA ARTESANAL.	47
2.2.2 PANORAMA A NIVEL MUNDIAL DE LA CERVEZA ARTESANAL.....	52
2.2.2.1 Contexto geográfico. Continente Europeo.	60
<i>Producción de Cerveza Artesanal en Europa.</i>	60
<i>Gestión comercial de Cerveza Artesanal en Europa.</i>	63
2.2.2.2 Contexto geográfico. Zona Asia-Pacífico.	68
<i>Producción de Cerveza Artesanal en la zona Asia-pacífico.</i>	68
<i>Gestión comercial de Cerveza Artesanal en la zona Asia-Pacífico.</i>	71
2.2.2.3 Contexto geográfico. Continente Americano.	76
<i>Producción de Cerveza Artesanal en América</i>	77
<i>Gestión comercial de Cerveza Artesanal en América.</i>	83
2.2.2.4 Contexto geográfico. México.	88
<i>Producción de la Cerveza Artesanal en México</i>	88
<i>Gestión comercial de la Cerveza Artesanal en México</i>	93
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	98
3.1 LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	98
3.1.1 ELEMENTOS BÁSICOS.	98
3.1.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.	106
3.1.3 ELEMENTOS DE LAS ESTRATEGIAS.....	123
3.1.4 NIVELES DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.	128

3.1.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.....	131
3.1.5.1.- <i>Las Estrategias de Crecimiento Intensivo o Estrategias Intensivas.</i>	132
3.1.5.2. <i>Estrategias de Crecimiento integrativo.</i>	141
3.1.5.3 <i>Estrategias de crecimiento diversificado.</i>	144
3.1.5.4 <i>Estrategias de Liderazgo de Mercado</i>	147
3.1.5.5 <i>Estrategias de Reto de Mercado.</i>	149
3.1.5.6 <i>Estrategias de Seguimiento de Mercado.</i>	150
3.1.5.7 <i>Estrategias de Nicho de Mercado.</i>	150
3.2 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	155
3.2.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	159
3.2.2 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA.....	163
3.2.3 LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.	165
3.2.4 MODELOS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	167
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	174
4.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES	175
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	178
4.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	178
4.4 PARTICIPANTES.....	180
4.6 UNIDAD DE MUESTREO.....	182
4.7 INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS	184
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	192
5.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	192
5.1.1. <i>Características sociodemográficas de los participantes.</i>	192
5.1.2 <i>Opinión de los participantes con respecto a la variable “Penetración de mercado”</i>	195
5.1.2.1 <i>Dimensión “imagen corporativa”</i>	195
5.1.3 <i>Opinión de los participantes acerca de la variable “desarrollo de mercado”</i> . 197	
5.1.3.1 <i>Dimensión “Incremento de ventas”</i>	197
5.1.3.2 <i>Dimensión “Atención al cliente”</i>	198
5.1.4 <i>Opinión de los participantes acerca de la variable “Desarrollo de productos”</i>	
.....	199
5.1.4.1 <i>Dimensión “productos o servicios nuevos”</i>	199
5.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS INFERENCIALES	200
5.2.1 <i>Análisis Paramétricos.</i>	200
5.2.2 <i>Análisis No Paramétricos.</i>	203

5.2.3 <i>Análisis de regresión lineal múltiple</i>	206
5.3 ANÁLISIS CUALITATIVO	207
5.4 DISCUSIÓN	219
CAPÍTULO VI. CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	228
6.1 CONCLUSIONES	228
6.2 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN	230
6.3 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	231
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	232
ANEXOS	257
ANEXO 1	257
ANEXO 2.....	259
ANEXO 3	263

Índice de Tablas

Tabla 1 Estrategias de crecimiento intensivo	16
Tabla 2 Matriz de congruencia	26
Tabla 3 Matriz de congruencia metodológica	29
Tabla 4 Principales países productores de cerveza en el mundo, 2016 - 2017.....	33
Tabla 5 Principales países productores de cerveza en el mundo, 2020.....	34
Tabla 6 Consumo de cerveza en el mundo 2016, primeros 10 países.	44
Tabla 7 Países con mayor consumo de cerveza per cápita 2017.	45
Tabla 8 Grupos de cervecerías por cantidad de producción/venta en hl al año.....	56
Tabla 9 Clasificación de las empresas de cerveza artesanal.....	58
Tabla 10 Países con mayor cantidad de cerveceras artesanales, 2015	59
Tabla 11 Países Europeos con mayor cantidad de cerveceras artesanales 2014 - 2017.....	61
Tabla 12 Países de Asia y Oceanía con mayor cantidad de cerveceras artesanales 2015. ..	70
Tabla 13 Países de América con mayor cantidad de cerveceras artesanales 2015.....	80
Tabla 14 Cerveceros Artesanales en Estados Unidos 2014 2018.....	82
Tabla 15 Apertura de cervecerías artesanales por año 2010-2017	90
Tabla 16 Porcentaje de contribución de los estados de México en la producción de CA, 2016-2017.....	91
Tabla 17 Evolución de la venta de CA. México.....	93
Tabla 18 Clasificación SCIAN, de las u.e.d.p. a la Elaboración de Cerveza	96
Tabla 19 Clasificación SCIAN, de las u.e.d.p. a la Elaboración de Cerveza	101
Tabla 20 Elementos del concepto de estrategia según varios autores.	111
Tabla 21 Elementos del concepto de mercadotecnia según varios autores.	116
Tabla 22 Elementos del concepto de mercadotecnia según varios autores.	132
Tabla 23 Conceptualización de conocimiento organizacional según varios autores.....	158
Tabla 24 Elementos del concepto de Gestión del Conocimiento según varios autores.....	162
Tabla 25 Definición conceptual y operacional de la variable eficiencia comercial	175
Tabla 26 Definición conceptual y operacional de la variable eficiencia comercial	176
Tabla 27 Definición conceptual y operacional de la variable eficiencia comercial	177
Tabla 28 Definición conceptual y operacional de la variable eficiencia comercial	178
Tabla 29 Universo inicial de estudio. Empresas productoras de cerveza artesanal en Baja California.....	181
Tabla 30 Población de estudio. Empresas productoras de cerveza artesanal en Tijuana, Baja California. DENUÉ	182
Tabla 31 Población de estudio. Empresas productoras de cerveza artesanal en Tijuana, B.C. registrados en la Asociación de Cerveceros de la Baja AC.....	183
Tabla 32 Operacionalidad inicial de las variables	186
Tabla 33 Fiabilidad interna de las variables.	187
Tabla 34 Indicadores de tendencia central para la variable edad	193
Tabla 35 Género y estado civil de los emprendedores de la CA.	193

Tabla 36 Grado de estudios de los emprendedores de la CA.	194
Tabla 37 Medidas de tendencia central para la variable años de experiencia laboral	194
Tabla 38 Medidas de tendencia central para la variable años de permanencia de la empresa	194
Tabla 39 Opinión de los empresarios con respecto a la imagen corporativa de sus empresas.	196
Tabla 40 Opinión de los empresarios con respecto a la estrategia de promoción que utilizan sus empresas.	197
Tabla 41 Opinión de los empresarios con respecto a la estrategia de promoción que utilizan sus empresas.	198
Tabla 42 Opinión de los empresarios con respecto a la atención a clientes que ofrece su empresa.	198
Tabla 43 Opinión de los empresarios con respecto a los productos o servicios creados por las empresas.	199
Tabla 44 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables “Años de experiencia laboral” y “Tiempo de vigencia de la empresa”	201
Tabla 45 Correlación entre las variables demográficas: Años de experiencia laboral y los años de permanencia en el mercado.	201
Tabla 46 Correlación entre la percepción de las cinco dimensiones a evaluar con los años de permanencia de la empresa.	203
Tabla 47 Tabla de contingencia y prueba de independencia entre la variable “Tiempo de permanencia de la empresa” y las dimensiones de las variables independientes.	205
Tabla 48 Resumen del modelo.	206
Tabla 49 Prueba de Análisis de Varianza	206
Tabla 50 Modelo de regresión	207
Tabla 51 Resultados de entrevista 1. Inicio de operaciones	208
Tabla 52 Resultados de entrevista 1. Mercado meta.	209
Tabla 53 Resultados de entrevista 1. Actividades de mercadeo.	209
Tabla 54 Resultados de entrevista 1. Insumos	210
Tabla 55 Resultados de entrevista 1. Problemática actual	211
Tabla 56 Resultados de entrevistas 2. Análisis de operaciones	214
Tabla 57 Resultados de entrevistas 2. Ordenamiento de los conocimientos	215
Tabla 58 Resultados de entrevistas 2. Acceso al conocimiento	216
Tabla 59 Resultados de entrevistas 2. Uso del conocimiento existente	216
Tabla 60 Hallazgos encontrados para comprobar la hipótesis	225

Índice de Figuras

Figura 1 Ubicación geográfica de los principales 10 países productores de cerveza en el mundo, 2020.	35
Figura 2 Producción de cerveza en México 2010 – 2020.	36
Figura 3 Porcentaje respecto al valor total de las exportaciones a nivel mundial, 2017.	39
Figura 4 Ubicación geográfica de los principales países exportadores de cerveza en el mundo, 2017.	40
Figura 5 Ingresos por exportación de cerveza en México, 2010 – 2017.	41
Figura 6 Exportación de cerveza en México 2011-2020.	42
Figura 7 Países con mayor consumo per cápita, 2017.	46
Figura 8 Proceso para elaborar cerveza artesanal.	50
Figura 9 Países europeos con mayor número de productores de CA, 2017.	62
Figura 10 Consumo total y per cápita de CA en Europa.	63
Figura 11 Consumo total y per cápita de CA de los tres principales países consumidores en Europa.	64
Figura 12 Valor de mercado total y per cápita de la CA en Europa.	65
Figura 13 Ubicación geográfica de los países con mayor número de fabricantes de CA en Asia 2015.	71
Figura 14 Ubicación geográfica de los países con mayor número de fabricantes de CA en América.	81
Figura 15 Tipos de producción de CA en México.	89
Figura 16 Estados con mayor número de productores de CA, 2017.	90
Figura 17 Concentración de cervecerías artesanales por Estado 2017.	91
Figura 18 Contribución de la producción de CA por Estado, 2017.	92
Figura 19 Evolución de la venta de CA en México.	94
Figura 20 Siete elementos estructurales básicos de las estrategias eficaces.	125
Figura 21 Elementos de las estrategias de mercadotecnia.	127
Figura 22 El rol de la mercadotecnia en la estrategia empresarial.	131
Figura 23 Características de la cerveza artesanal que causan mayor impresión.	140
Figura 24 Opciones estratégicas para una empresa que pretende diversificarse.	145
Figura 25 Mapa de Baja California, ubicación de la zona donde se encuentran el universo de estudio.	181
Figura 26 Diagrama final Entrevista.	213
Figura 27 Diagrama final Entrevistas.	218
Figura 28 Propuesta de Modelo de Gestión de Conocimiento para las Funciones Directivas.	227

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se aborda de manera inicial la problemática de estudio y la justificación de la investigación del tema estrategias de mercadotecnia de la industria de la *Cerveza Artesanal (CA)* en las empresas de Tijuana, Baja California. De la misma manera se observan los objetivos propuestos y las preguntas de investigación; finalmente, se describen las hipótesis y los supuestos los cuales serán probados en el capítulo de análisis de resultados.

1.1 Antecedentes.

La industria cervecera ha crecido contribuyendo de manera significativa en la economía de naciones europeas y americanas (Cabras y Higgins, 2016); sin embargo el sector de la CA constituido por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) solo representa un poco más del 1% de la producción total de cerveza a nivel mundial (Deloitte, 2017).

Resulta oportuno mencionar que las MIPYMES son fundamentales en la actividad económica de un país; pues además de ser una importante generadora de empleos, también contribuyen con el Producto Interno Bruto (PIB) y colaboran en la distribución de la riqueza (Armijos-Solórzano, Narváez-Zurita, Ormaza-Andrade y Erazo-Álvarez, 2020).

En este sentido, según datos de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) realizada en 2018, en México existían más de 4.1 millones de MIPYMES (Secretaría de Economía, 2019), estas participan con el 72 por ciento en la generación de empleos y con casi un 52 por ciento con el PIB. Del total de MIPYMES en el país, el 51 por ciento desarrollan actividades comerciales, el 36 por ciento se encargan del sector servicios y el 13 por ciento llevan a cabo actividades industriales (INEGI, 2019).

Por otro lado, las estadísticas mostradas por la Secretaría de Economía de México (2015) señalan que del total de MIPYMES que iniciaron operaciones en 2012, el 50 por ciento fracasaron al primer año; el 75 por ciento lo hicieron al segundo año y el 90 por ciento al quinto año (INEGI, 2018). En concordancia con lo anterior, García Canseco (2015) apunta que sólo el 10 por ciento del total de las nuevas empresas maduran y tienen éxito después de los primeros diez años.

En este propósito y debido al proceso de creación, desarrollo y contribución importante que tienen las empresas de CA en el mundo durante los últimos años (Donadini, Fumi, y Newby-Clark, 2014; Cabras y Higgins, 2016; Portela García, 2016) es importante revisar brevemente las principales amenazas que experimentan las compañías con estas características.

En términos generales, las principales razones de fracaso de las MIPYMES según García Canseco (2015, p. 23) son: la pérdida del mercado, la disminución de la rentabilidad, la pérdida de personal clave de la empresa, el incremento de deudas y la falta de liquidez. Por su parte Arasti (2011) menciona que una compañía se viene abajo cuando deja de hacer frente a sus compromisos financieros.

En opinión de Valls, Cruz y Torruella (2012) existen diversas razones para explicar el fracaso de las empresas, clasificándolas en dos grandes grupos: de tipo interno y de tipo externo. Las razones internas se refieren a los factores sobre las cuales la empresa tiene dominio, comprenden a los aspectos financieros, los de gestión, los de productos o mercado y los de recursos humanos. En cambio, las razones externas incluyen elementos sobre las cuales la empresa no tiene influencia; por ejemplo, los aspectos financieros del país, el gobierno y el entorno, y por último los productos o factores externos de mercado (Valls et al., 2012, p. 24; CONACYT, 2015).

Por otro lado, cabe agregar que la supervivencia de las MIPYMES que se encuentran en la etapa inicial de su vida se relaciona directamente con los conocimientos que tiene el empresario; aunque el dueño sea experto en la fabricación o comercialización de los productos, se pueden dejar de lado factores considerados básicos para el éxito de la empresa como la gestión, estandarización de actividades, innovación, análisis de resultados, entre otros (Marshall, Niehm, Sydnor y Schrank, 2015).

Derivado de lo antes señalado, para este trabajo se han considerado como elementos a valorar los de gestión y los de producto o mercado, que forman parte de los factores internos que la empresa controla, en específico las estrategias de mercadotecnia utilizadas por los cerveceros artesanales, para evaluarlas y determinar su eficiencia en el mercado.

Tomando en cuenta los aspectos abordados en el párrafo anterior y al explorar la literatura, se destacan en primer lugar y de manera breve, teorías pertinentes a la presente investigación sobre las estrategias de mercadotecnia utilizadas en el sector de CA; posteriormente se identifican diversos estudios empíricos realizados por investigadores en el área pertinente.

Hill y Jones (2009) y David (2013) identifican estrategias de mercadotecnia para la eficiencia de las empresas, estas estrategias se clasifican dentro de las nominadas de crecimiento intensivo, son utilizadas en el momento de bonanza de las empresas cuando tienen capital financiero e intelectual y buscan ampliar su mercado. La Tabla 1 muestra esta clasificación.

Tabla 1 *Estrategias de crecimiento intensivo*

Categoría	Clase
Estrategias de crecimiento intensivo	Estrategias de penetración de mercado. Estrategias de desarrollo de mercado. Estrategias de desarrollo de producto.

Nota: Elaboración propia. Con datos de Hill y Jones (2009) y David (2013).

Algunas investigaciones han analizado el papel de las estrategias de mercadotecnia en la CA; entre las más significativas destacan el estudio hecho por Donadini, Fumi y Newby-Clark (2014), Fernández Robin, Yáñez Martínez, Santander Astorga, Cea Valencia, y Mery Medel, (2017), Rikken, (2016); donde caracterizan a los consumidores de CA clasificándolos de acuerdo con sus hábitos de consumo buscando penetrar al mercado con productos que ya existen o elaborar cerveza tomando en cuenta los gustos de los consumidores.

Otros estudios interesantes son de Hidalgo Vargas y García Salazar, (2015) y Berend (2017), donde se identifican las experiencias de consumo y los motivadores de los clientes para consumir la CA. Las conclusiones muestran que los cerveceros artesanales identifican y se benefician de las tendencias sociales y culturales al producir y ofrecer CA de acuerdo con los requerimientos de los consumidores; además de integrar servicios especializados como comida y música en vivo a los lugares en donde se consume CA; utilizando la estrategia de desarrollo de producto.

Por otro lado, los resultados de algunos estudios muestran diferentes estrategias de mercadotecnia para la comercialización de la CA, por ejemplo; Lindsay Lehnhoff (2016) menciona que micro cerveceros en San Diego, California., utilizaron la estrategia de posicionamiento para penetrar el mercado nuevo en esa ciudad. Dunn y Kregor (2014) proponen dar a conocer las cerveceras artesanales de California, EU (Los Ángeles, Norte de

los Ángeles y San Diego) a través de visitas a las micro cervecerías, crear salas de degustación y usar redes sociales para hacer promoción.

En el mismo sentido, algunas estrategias de plaza o distribución utilizadas por algunos productores de CA son la creación de alianzas entre los cerveceros abriendo espacios en donde se puede consumir el producto (Urrutia Lozano, Aguilar Ávila, y Muñoz Rodríguez, 2016) en lugares denominados *testing room* o *tap room* donde se ofrece la variedad de esta bebida artesanal (Cabras y Bamforth, 2016; Feeney, 2017) desarrollando también productos nuevos.

Portela García (2016) hace un estudio de la estrategia de distribución o cadena logística en el sector de cerveza artesanal de Colombia, la finalidad fue identificar los retos y complicaciones para la elaboración y comercialización de los productos en esta industria colombiana. Urrutia Lozano et al., (2016) hacen una investigación cuyo objetivo es analizar las relaciones entre cervecerías artesanales, la forma y el contenido que las sustentan bajo el enfoque de red de valor de manera cualitativa.

La cerveza artesanal es una bebida alcohólica producida al fermentar sin destilar azúcar, se elabora a base de granos de cereales sin conservadores ni aditivos artificiales (Araya, Fernández y Ortloff, 2016; Barbosa-Carvalho, Minim, Nascimento, de Castro Ferreira, y Rodrigues Minim, 2018; Cabras y Higgins, 2016; Colino, Civitaresi, Quiroga y Winkelman, 2017).

Existen diferencias importantes entre la CA y la cerveza industrial, por ejemplo, la CA no se pasteuriza por lo que se pueden encontrar sedimentos en el fondo de la botella (Ramírez-Guerrero, 2016, p. 29). Otra diferencia es que la CA se elabora en pocas cantidades, mientras que la cerveza industrial se produce en miles y miles de litros al día (Berend, 2017, p.4). De igual forma la CA preferentemente se consume fresca, por lo

general entre 3.5 y 13°C, mientras que la cerveza industrial clara, por ejemplo, se consume por debajo de los 0 °C (Unger, 2004; The beer times, s.f.).

No menos importante resultan las distintas actividades en el proceso de fabricación; otra diferencia entre la CA y la cerveza industrial se observa durante la fermentación; cuando esta fase se lleva a cabo con temperaturas entre 18 y 24°C, el resultado es cerveza tipo Ale, Stout o Porter; siendo éstos los estilos buscados en la bebida artesanal. Por otro lado, cuando la fermentación se lleva a cabo con temperaturas bajas, entre 0 y 4°C, se produce la cerveza tipo lager que es el tipo más común en la cerveza industrial (Cerveceros de España, s.f.).

Continuando con las diferencias, entre ambos tipos de cervezas, en el método de fabricación se encuentra que mientras la CA utiliza un proceso manual o semi automático para la elaboración de la bebida (Colino et al., 2017, p.84), la cerveza industrial controla el proceso de manera automatizada (Ramírez-Guerrero, 2016, p. 30). También se registran diferencias en lo concerniente a los componentes usados; para la CA se utilizan componentes básicos como la malta de cebada, el lúpulo, el agua y la levadura¹ (Araya et al., 2016; Colino et al., 2017). Por el contrario, en la cerveza industrial los ingredientes básicos pueden incluir otros granos de menor costo y/o calidad como el maíz, el mijo o el arroz (Aquilani, 2015; Gómez, Lelievre, Escalona y Chollet, 2016), e incluso la modificación genética de la levadura, la cebada y el lúpulo; ofreciendo un sabor más suave al de la CA (Caporale y Monteleone, 2004, p. 272).

¹ Algunos maestros cerveceros utilizan fórmulas únicas para otorgar el sabor amargo característico (Ramírez Guerrero, 2016; Lago Llopart, 2017) y pueden incluir ingredientes especiales para darle el sabor local como: el romero, nuez moscada, clavo e incluso frutas de temporada (Harrison, 2009).

Un dato importante en lo referente a la CA es su nivel de consumo; éste se ha venido incrementado a nivel mundial desde 2011 (Deloitte, 2017, p. 8-9); en opinión de Rooney (2014) cada vez son más las personas consumidoras de esta bebida artesanal, de alto precio y de diferentes sabores, convirtiéndola en una moda alrededor del mundo. Mientras que la cerveza industrial experimenta lo contrario, pues en varios países (por ejemplo, Brasil, Alemania, Rusia, Reino Unido, por mencionar los más significativos) la producción y el consumo han caído (Kirin, 2017); también China ha experimentado disminuciones en la fabricación de la bebida industrial: disminuyó por primera vez un 3 por ciento en 2014 y 5.06 por ciento en 2015 (Asian Hotel and catering times, 2018; National Bureau of Statistics of China, 2018) y para 2016 su consumo registró también una disminución por tercer año consecutivo en 3.4 por ciento (Kirin, 2017).

Desde hace varios años la CA ha mostrado un posicionamiento en el mercado global; Alltech (2016) contabilizó en el 2015 más de 10 mil cervecerías artesanales en el mundo; de acuerdo con este autor la producción de la CA se concentra en dos partes del mundo: en Europa (4,486 productores de CA) y en Norteamérica (4,486 micro cerveceros); mientras que la región Asia – Pacífico concentraba solamente 661 cerveceros artesanales. En el caso de la cerveza industrial este patrón de concentración se acentúa más, toda vez que la producción es liderada a nivel mundial por 5 empresas cerveceras globales² (Opportimes, 2018).

Una vez comentados los aspectos de los productores, es interesante observar generalidades respecto al consumo y producción; el consumo total de CA en los países europeos fue de 14 millones de hectolitros (hl) para el 2016. Este consumo es liderado por

² Estas son las cinco compañías productoras de cerveza más importantes del mundo: AB InBev., (abreviatura de Anheuser-Busch Inbev), Molson Coors, Heineken, Diageo y Carlsberg.

Alemania donde se consumieron 3.04 mil hl, (equivalente a 3.7 L *per cápita*); el Reino Unido vendió 2.19 mil hl, (con un consumo de 3.4 L por persona) e Italia con 5.5 mil hl, consumidos (0.9 L *per cápita*) (Bord Bia, 2017). Estas cifras parecen poco significativas si se comparan con el consumo de cerveza industrial en esos países, por ejemplo, en 2016 Alemania tuvo un consumo de 95 millones de hl; 44 millones de hl, en Reino Unido y en Italia 31 millones de hl, (Statista, 2018). Como se aprecia, la cuota de mercado de la CA respecto al total de cerveza es pequeña, pero se ha ido incrementando año tras año (Deloitte, 2017, p. 19).

Por otro lado, es China en la región Asia-Pacífico, quien ha presentado un crecimiento acelerado en el consumo y la producción de la CA y con mayor participación de mercado al resto de los países de esa región; el aumento fue de 54.55 por ciento para el 2015 con respecto al año anterior (Asian Hotel and catering times, 2018).

También países como Japón, India y Australia se han integrado a este crecimiento en la producción y consumo de la bebida artesanal; si bien no ha sido posible obtener información relacionada con el consumo general o per cápita de la CA en los países asiáticos, hay otros datos que pueden utilizarse como indicadores de la situación actual por la que pasa ésta. Por ejemplo, Ninomiya y Omura (2018, p. 449) apuntan al resurgimiento de esta cultura en Japón como consecuencia de una intensa campaña promocional centrada en la realización de los más de 121 festivales de CA, logrando distribuir este producto a través de distribuidores indirectos aumentando así el consumo de esta bebida.

Otro ejemplo ocurre en India, donde los cerveceros han llevado a cabo concursos para mejorar la calidad de la CA (Ruíz Vera, s.f.); contribuyendo al incremento de la participación de mercado de esta bebida en 1 por ciento del total de las bebidas con alcohol para 2016 (The Times of India Business, 2018). Por último, en Australia se han

desarrollado actividades en red por parte de los fabricantes y distribuidores, favoreciendo al aumento de consumo *per cápita* de bebidas alcohólicas de 9.7 L al año en 2016 (Thomson J., 2017).

En lo concerniente a las Américas, los países más representativos en la producción y consumo de la CA son Estados Unidos, Canadá y México. De acuerdo con la Asociación de Cerveceros de Estados Unidos (2018), en la última década la venta de CA ha crecido como nunca en la historia en ese país, por lo menos en 2015 se registró un incremento de 11 por ciento con respecto al año anterior. También el número de cerveceros artesanales ha registrado un crecimiento significativo: ha venido aumentando más de 6 veces desde 2008 al 2016 (Thomson D. , 2018), situándose en torno a los 5,200 cerveceros artesanales en 2016 (Brewers Association, 2018).

Los otros dos países de la subregión de América del Norte también han experimentado la misma dinámica, aunque más lenta: En ese mismo año en Canadá aumentaron a 640 los micro cerveceros; siendo que en 2007 había solamente 268 productores de CA (Beer Canadá, 2016). En México se contabilizaron 80 productores en 2013; y un año después, ya habían 137, dos años después se mantuvo esta tendencia llegando a 256 cerveceros artesanales y así, hasta llegar a 400 productores de CA en 2016 (ACERMEX, 2017).

Este incremento de nuevas empresas productoras de CA se presenta desde las décadas de 1980 y 1990 cuando comienza la “revolución de cerveza artesanal” como la nombran Esposti, Fastigi, y Vigano (2017); dicha dinámica se presenta, no solo en el mercado inglés o el norteamericano, sino que, en opinión de Feeney (2017), se extiende por todo el mundo.

Si bien la CA no es un sector reciente, el grueso de las empresas de CA se caracteriza generalmente por su reciente creación; en Canadá, por ejemplo, según Weersink, Probyn-Smith y Von Massow, (2018) el movimiento de CA se compone en su mayoría (52 por ciento) empresas nuevas con al menos cinco años en el mercado, en Estados Unidos estas empresas jóvenes de CA representan el 83 por ciento del total de cerveceros artesanales (Thomson D. , 2018) y en México son 86 por ciento (ACERMEX, 2017).

Tomando en cuenta la situación de bonanza en la que se encuentra el sector de la CA y su importancia en el mercado; en este trabajo se pretende evaluar las estrategias de mercadotecnia empleadas por micro cerveceros tijuanaenses que sirva como referente para dicho sector.

1.1.2 Problemática.

Para el año 2017 INEGI hizo un cálculo para determinar el promedio de vida de los negocios en México; el resultado del promedio de vida fue de 7.2 años a nivel nacional, por su parte, los negocios de Baja California superan a la media nacional con 7.9 años de vida. Este indicador muestra los años de supervivencia a que puede aspirar el promedio de los negocios de cualquier sector (INEGI, 2017).

Los negocios enfrentan diferentes problemas para su mantenimiento y desarrollo; estos van desde la compra de los insumos, la falta de maquinaria y tecnología adecuada para la ejecución de las operaciones, la capacitación de personal y la falta de capital de inversión; hasta los continuos incrementos en la materia prima, la disminución de ventas y el incremento de costos financieros por endeudamiento (Molina, López y Schimtt, 2016).

Por otro lado, algunos autores señalan que entre los factores de éxito de las empresas están la calidad de los productos, la innovación y la tecnología; incluyen también

actividades como la mejora continua de los procesos para producir con calidad y satisfacer a los clientes, la gestión del capital humano y las capacidades gerenciales, de mercadotecnia, financieras y organizacionales de los directivos; estas últimas consideradas de gran importancia para la supervivencia de los negocios (Rubio y Aragón, 2008; Estrada, García y Sánchez, 2009).

Tomando en cuenta la información anterior, Araiza, Velarde y Zárate (2010) comentan que las MIPYMES han desarrollado estrategias que les han permitido sobrevivir e impulsar su desarrollo mediante una ventaja competitiva tomando gran importancia en la economía de los países. Para lograr este desarrollo y alcanzar la ventaja competitiva, Medina, Sepúlveda y Rojas (2009) mencionan que las empresas deben utilizar la diferenciación a través del desarrollo tecnológico, la capacitación del capital humano y tener una infraestructura de investigación que busque la creación de productos adecuados para el mercado que se busca cubrir.

Como se puede apreciar en la información anterior, se presenta un panorama general sobre las estrategias utilizadas por las empresas. Precisa entonces; revisar cuáles son las estrategias de crecimiento intensivo que el sector de CA tijuanaense utiliza como herramientas de mercadotecnia para hacer frente a las dificultades que presenta el ambiente de competencia dinámico de este tipo de negocios. Es por ello por lo que se elaboró la presente investigación que da respuesta a la problemática planteada para evaluar el grado de efectividad de las estrategias de mercadotecnia que el sector de la CA en Tijuana utiliza para mantenerse en el mercado y lograr la supervivencia; en el mismo sentido se podrá observar las mejores prácticas de los cerveceros artesanales para que sirva como referente dentro del sector; por ello se proponen los siguientes objetivos:

1.1.3 Objetivo General.

Evaluar el grado de efectividad de las estrategias de crecimiento intensivo utilizadas como herramientas de mercadotecnia en el sector de la cerveza artesanal de las empresas tijuanaenses.

1.1.4 Objetivos Específicos.

Además, se plantean los siguientes objetivos específicos como parte del presente trabajo de investigación:

- Identificar las estrategias de mercadotecnia que utilizan las empresas productoras de cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, B.C.
- Evaluar el grado de efectividad de las estrategias de penetración de mercado usadas para la comercialización de la cerveza artesanal en Tijuana.
- Evaluar el grado de efectividad de las estrategias de desarrollo de mercado empleadas en la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana.
- Evaluar el grado de efectividad de las estrategias de desarrollo de producto utilizadas en la comercialización de la cerveza artesanal en Tijuana.

1.1.5 Preguntas de investigación.

Bajo este escenario de competencia, globalización y crecimiento en el consumo de la CA; además de observar que los estudios realizados por otros investigadores se enfocan en temas como la segmentación de mercado y su caracterización, la identificación de estrategias de mercadotecnia utilizadas por las empresas del sector de CA, el proceso de posicionamiento de estos productos; es conveniente plantearse las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el grado de efectividad de las estrategias de crecimiento intensivo utilizadas como herramientas de mercadotecnia en el sector de la cerveza artesanal de las empresas tijuanaenses?
- ¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia que utilizan las empresas productoras de cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, B.C.?
- ¿Cuál es el grado de efectividad de las estrategias de penetración de mercado usadas para la comercialización de la cerveza artesanal en Tijuana?
- ¿Cuál es el grado de efectividad de las estrategias de desarrollo de mercado empleadas en la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana?
- ¿Cuál es el grado de efectividad de las estrategias de desarrollo de producto utilizadas en la comercialización de la cerveza artesanal en Tijuana?

Tabla 2 *Matriz de congruencia*

Tema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Eficiencia de las estrategias de mercadotecnia en el sector de la cerveza artesanal.	Evaluar el grado de efectividad de las estrategias de crecimiento intensivo utilizadas como herramientas de mercadotecnia en el sector de la cerveza artesanal de las empresas tijuanaenses.	Identificar las estrategias de mercadotecnia que utilizan las empresas productoras de cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, B.C.	¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia que utilizan las empresas productoras de cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, B.C.?
		Evaluar el grado de efectividad de las estrategias de penetración de mercado usadas para la comercialización de la cerveza artesanal en Tijuana.	¿Cuál es el grado de efectividad de las estrategias de penetración de mercado usadas para la comercialización de la cerveza artesanal en Tijuana?
		Evaluar el grado de efectividad de las estrategias de desarrollo de mercado empleadas en la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana.	¿Cuál es el grado de efectividad de las estrategias de desarrollo de mercado empleadas en la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana?
		Evaluar el grado de efectividad de las estrategias de desarrollo de producto utilizadas en la comercialización de la cerveza artesanal en Tijuana.	¿Cuál es el grado de efectividad de las estrategias de desarrollo de producto utilizadas en la comercialización de la cerveza artesanal en Tijuana?

Nota: Elaboración propia

La Tabla 2 muestra la congruencia entre del tema a investigar, el Objetivo General y los Objetivos Específicos, con las preguntas de investigación.

1.1.5 Justificación.

Esta disertación surge ante la necesidad de presentar estrategias de mercadotecnia dirigidas a los empresarios de la CA ubicados en la ciudad de Tijuana, B.C., con la finalidad de facilitar la toma de decisiones que coadyuve a la disminución del fracaso de las PYMES de este sector e impulse la comercialización de la CA.

Para ello precisa identificar las estrategias de mercadotecnia que utilizan las PYMES de CA de la ciudad y las funciones directivas que lleven a cabo los encargados de estas empresas, para valorarlas y ponerlas a disposición del empresario; con la finalidad de usarlas como referente en las actividades de gestión en estas organizaciones.

Los factores significativos que se tomaron en cuenta para este estudio incluyen las causas internas del fracaso de las empresas mencionadas por Valls et al., (2012). De los cuatro motivos internos del fracaso de las PYMES, se eligen dos de ellos como factores preponderantes relacionados con las estrategias de mercadotecnia y las funciones directivas de los empresarios de la CA: los de gestión y los de producto y mercado.

Con respecto a los factores de gestión (atribuibles al empresario o directivo), se consideraron relevantes: la falta de plan de negocios en las empresas, el liderazgo pobre, la gestión pobre, las habilidades y capacidades no adecuadas y el sistema de control pobre. Por otro lado, de los aspectos de producto y mercado, se tomaron en cuenta: el desconocimiento de mercado, la falta de experiencia en el mercado y las necesidades del mercado no cubiertas (Valls et al., 2012, pp. 25-26), identificando con esto cuáles son las prácticas utilizadas por las empresas del sector de la CA logrando su permanencia en el mercado.

No obstante, la información que se obtenga sobre el uso de herramientas específicas de mercadotecnia ayudará a resolver la problemática planteada; beneficiando a los

cerveceros artesanales de la ciudad al ofrecer datos sobre la eficiencia de las estrategias de desarrollo de mercado, de penetración de mercado y de desarrollo de producto como herramientas de mercadotecnia del sector de la CA.

Por lo tanto, al evaluar las estrategias de mercadotecnia del sector de la CA, se podrán identificar cuáles son las prácticas eficientes que utilizan las empresas de este sector; sirviendo como referente para optimizar los recursos de las organizaciones del mismo gremio y aprovechar las ventajas comparativas de la zona.

Finalmente, se fomenta el interés para realizar futuras investigaciones, en la región y en el país, que aporten información sobre las técnicas y herramientas de desarrollo de mercado y de producto y de penetración de mercado necesarios para que el sector de la CA se mantenga y desarrolle; ayudando de esta manera a generar y transmitir nuevo conocimiento.

1.1.6 Hipótesis.

Después de observar la información anterior que abordan sobre las estrategias de mercadotecnia, su uso e importancia, se generó la siguiente hipótesis:

Hipótesis general. La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C., se debe al uso de estrategias de mercadotecnia como la penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

De lo anterior se formularon las siguientes hipótesis y supuestos particulares:

H2 La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de penetración de mercado.

H3 La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de desarrollo de mercados.

H4 La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de desarrollo de productos.

Tabla 3 *Matriz de congruencia metodológica*

Hipótesis General	Hipótesis particulares	Variable	Dimensión	Indicador
La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C., se debe al uso de estrategias de mercadotecnia como la penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos	H2. La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de penetración de mercado.	Estrategia de penetración de mercado	Imagen Corporativa	Imagen Interior Imagen Exterior Comunicación interna Posicionamiento de mercado
			Promoción	Promoción de ventas realizadas Publicidad en medios masivos Relaciones Públicas
	H3. La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de desarrollo de mercados.	Estrategia de desarrollo de mercado	Mercados Nuevos	Incremento de ventas Canales de distribución nuevos Capacidad de producción
			Atención a clientes	Evaluación de atención Seguimiento
	H4. La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de desarrollo de productos.	Estrategia de desarrollo de productos	Nuevos productos	Marcas nuevas Servicios nuevos Tamaños nuevos
			Mejoramiento de producto	Remodelación de local Rediseño de imagen de marca
			Modificación de productos	Cambio de envase Modificación de sabor

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

El siguiente apartado inicia describiendo los antecedentes referentes a la industria de la cerveza, presentando datos correspondientes a la producción y el consumo de esta industria en México y en el Mundo. Posteriormente se observa información sobre la CA, el origen y el panorama a nivel mundial sobre la producción y consumo en este sector, comenzando con el contexto geográfico europeo, continuando con la zona Asia-Pacífico, después se aborda el contexto geográfico de América y culmina presentando el contexto geográfico de México.

2.1 La industria de la cerveza

La cerveza es una bebida alcohólica milenaria de la cultura mediterránea clásica, en algunas culturas como la sumeria se vinculaba con fines terapéuticos o para evitar enfermedades infecciosas por beber agua no potabilizada (Cabras y Higgins, 2016, p. 613; Feeney, 2017); fue elemento significativo en la dieta de los faraones egipcios quienes la expandieron a otros países (Couyoumdjian, 2004; Deloitte, 2017; Cerveza y Salud, s.f).

Los egipcios influenciaron en la técnica para producir cerveza durante el auge del imperio romano en la temprana edad media; aunque al inicio no fue muy apreciada por los romanos quienes preferían tomar vino (Cabras y Higgins, 2016; Couyoumdjian, 2004). Después en S. XIV los alemanes afinaron la técnica de elaboración fermentando cereales malteados como la cebada, el trigo o el mijo (Dalvy, 2003, citado en Couyoumdjian, 2004, p. 311), agregando agua, levadura y lúpulo; éste último ingrediente es usado principalmente para preservarla además de brindar el sabor amargo que caracteriza a la cerveza (Cabras y Higgins, 2016; Cerveza y Salud, s.f.; 2016; Deloitte, 2017; Feeney, 2017; SAGARPA, s.f.).

Posteriormente en el siglo XV, los europeos llevaron esta bebida a sus colonias alrededor del mundo, así llegó entonces a América con la conquista del nuevo mundo, y para fabricarla se utilizaron las técnicas inglesas pero con influencia de los alemanes e irlandeses en el norte del continente (Feeney, 2017, p. 27). En el siglo XIX el método de producción de la cerveza cambió de manera radical, al incluir el proceso de pasteurización y de refrigeración, logrando tener mayor control en este método para obtener un producto más estandarizado (Cabras y Higgins, 2016, p. 613).

Ahora, el sector de la cerveza es considerado como una industria veloz, global y que es sensible al tiempo al utilizar las técnicas de elaboración modernas y homogéneas dando como resultado cervezas con sabores y texturas semejantes no importando el fabricante que la produzca (Gómez Corona, Lelievre Desmas, Escalona Buendía, García, Chollet, y Valentin, 2016; Grupo Modelo, 2017).

Debido al desarrollo de la industria en los últimos años, la página de Statista (2021) muestra que la producción de cerveza a nivel mundial en el año 2020 fue de 1,820 millones de hectolitros (hl), esto es una disminución de 90 millones de hl respecto al año 2019; la producción de cerveza representa el 78 por ciento de la cuota de mercado de las bebidas alcohólicas del mundo (Gómez Corona et al., 2016), integrando como mercados principales a India, China, Estados Unidos, Brasil, Rusia, Alemania y México (Deloitte, 2017).

Actualmente hay cinco grandes cerveceras (como se mencionó en el apartado de planteamiento del problema) que se reparten el mercado mundial de la cerveza industrial; su presencia a nivel internacional ya sea por exportaciones directas, acuerdos de licencias o acuerdos de *joint venture* alcanzó, tan solo en 2016, una producción de más de 1,000 millones de hl (Opportimes, 2018). Los grandes cerveceros quieren ganar clientes mientras operan muy de cerca a sus competidores, buscan ajustarse al mercado meta que ha

evolucionado y actualmente se interesa en aspectos relativos a la producción de dicha bebida, por qué, dónde y cómo se elabora (D´Aversa, 2017; Technavio, 2016).

El consumo de cerveza ha llevado a convertir a este producto en el tercer lugar de bebidas consumidas a nivel global después del té y el café (el agua no participa debido a que es un producto natural y no necesita de ningún proceso para ser consumido) y el primer lugar de bebidas alcohólicas en todo el mundo (Feeney, 2015; Gutiérrez, 2016). La cerveza se consume principalmente como bebida refrescante, aunque otros factores como el hecho de destacar los beneficios que ofrece para la salud al contener una importante cantidad de antioxidantes y bajo contenido calórico (Deloitte, 2017; Cerveza y Salud, s.f. b) han influido para el aumento en el consumo de los últimos años.

2.1.1 Producción de la industria de cerveza en el mundo.

Según datos de Statista. para el año 2017, China se ubicó en primer lugar en la elaboración de cerveza en el mundo con una producción de 440.1 millones de hl; la disminución en la fabricación entre los años 2012 a 2016 en 11.4 por ciento (National Bureau of Statistics of China, 2017) debido a la maduración que tuvo el mercado, el mal clima en el país durante el verano de 2015 y la disminución de ventas de cerveza en restaurantes de nivel medio y alto (Kirin, 2017).

Por el contrario, en México, la producción anual ha ido creciendo; en 2012 fabricó 86 millones de hl, para 2020 fue de 126.9 millones de hl equivalente a 29.9 por ciento de incremento entre esos años (Cerveceros de México, 2018; INEGI, 2017b; Statista, 2018). Según los expertos el aumento en la producción se debe a dos principales factores: el incremento constante en la producción de cebada desde 2010 y la inversión por parte de las grandes cerveceras mundiales en el país (Forbes, 2017; INEGI, 2017b).

Tabla 4 Principales países productores de cerveza en el mundo, 2016 - 2017.

Lugar	País	Millones de hectolitros (hl)		
		2016	2017	Variación %
1	China	460.0	440.1	-4.3
2	Estados Unidos	221.0	217.8	-1.4
3	Brasil	133.0	140.0	+5.3
4	México	105.0	110.0	+4.8
5	Alemania	95.0	93.0	-2.1
6	Rusia	78.0	74.4	-4.6
7	Japón	55.0	51.6	-6.2
8	Vietnam	40.8	43.8	+7.4
9	Reino Unido	44.0	43.3	-1.6
10	Polonia	40.7	40.5	-0.5

Nota: Elaboración propia con datos de Statista, 2018.

La Tabla 4 muestra el listado de los 10 países con mayor producción de cerveza en 2016 y 2017. Como se aprecia, China es el país que más cerveza produce en el mundo, su producción duplica la de los Estados Unidos y es 11 veces mayor que la de Polonia ubicado en la décima posición. Brasil continúa liderando en Sudamérica a pesar del cambio climático y factores que alteran la producción de cereales (Criado, 2018); por otro lado, la producción en México es cuatro veces menor que el del líder mundial y dos veces menor que la de Estados Unidos, produciendo poco más de dos veces respecto a Reino Unido.

Se observa también que siete de 10 países disminuyeron la producción de 2016 a 2017, Rusia disminuyó su producción en 4.6 por ciento y China en 4.3 por ciento; sin embargo, la producción disminuida en China que fue de 20 millones de hl es 5 veces mayor a disminución que tuvo Rusia. Los tres países que incrementaron su producción fueron Brasil y México en América, y Vietnam en Asia. Reino Unido se encontraba en el octavo lugar en 2016 y para 2017 se ubicó en la novena posición superado por Vietnam.

De 2016 a 2017, la producción total de cerveza en los países líderes disminuyó en valor real a 1254.5 millones de hl; es decir 18 millones de hl menos, que equivalen a 1.43 por ciento. Criado (2018) hace mención que países europeos con mayor tradición cervecera como Alemania, Bélgica y República Checa tienen una reducción paulatina en la producción de cebada, causada por el cambio climático extremo. Lo mismo ocurre con Brasil y en países africanos productores de cereales; quienes deberán ocuparse más por la producción de esta materia prima para el alimento de su población, que por la producción de cerveza.

Tabla 5 Principales países productores de cerveza en el mundo, 2020.

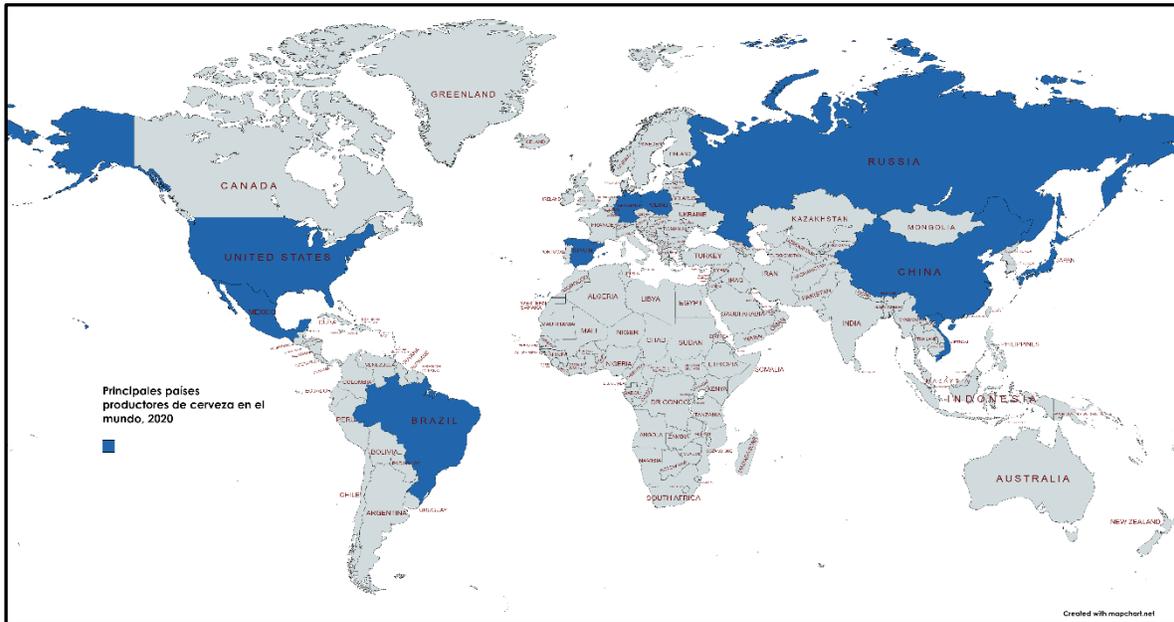
Lugar	País	Millones de hectolitros (hl)	2020
1	China		341.1
2	Estados Unidos		211.1
3	Brasil		151.9
4	México		126.9
5	Alemania		87.0
6	Rusia		79.5
7	Japón		46.8
8	Vietnam		40.0
9	Polonia		38.4
10	España		34.7

Nota: Elaboración propia con datos de Statista, 2021.

Para el año 2020, la producción de cerveza se vio afectada por la pandemia de COVID-19, los países se mantuvieron dentro de los 10 primeros en la fabricación de cerveza; excepto por el Reino Unido, quien contrajo su producción; y en su lugar se posicionó Polonia y España entró a la lista de los países productores de cerveza. China alcanzó la producción de 341.1 millones de hl, Estados Unidos disminuyó también la producción. Brasil elaboró

151.9 millones de hl; mientras que México fabricó 126.9 millones de hl. En términos generales los países fabricaron menos cerveza que en años anteriores (Statista, 2021).

Figura 1 Ubicación geográfica de los principales 10 países productores de cerveza en el mundo, 2020.



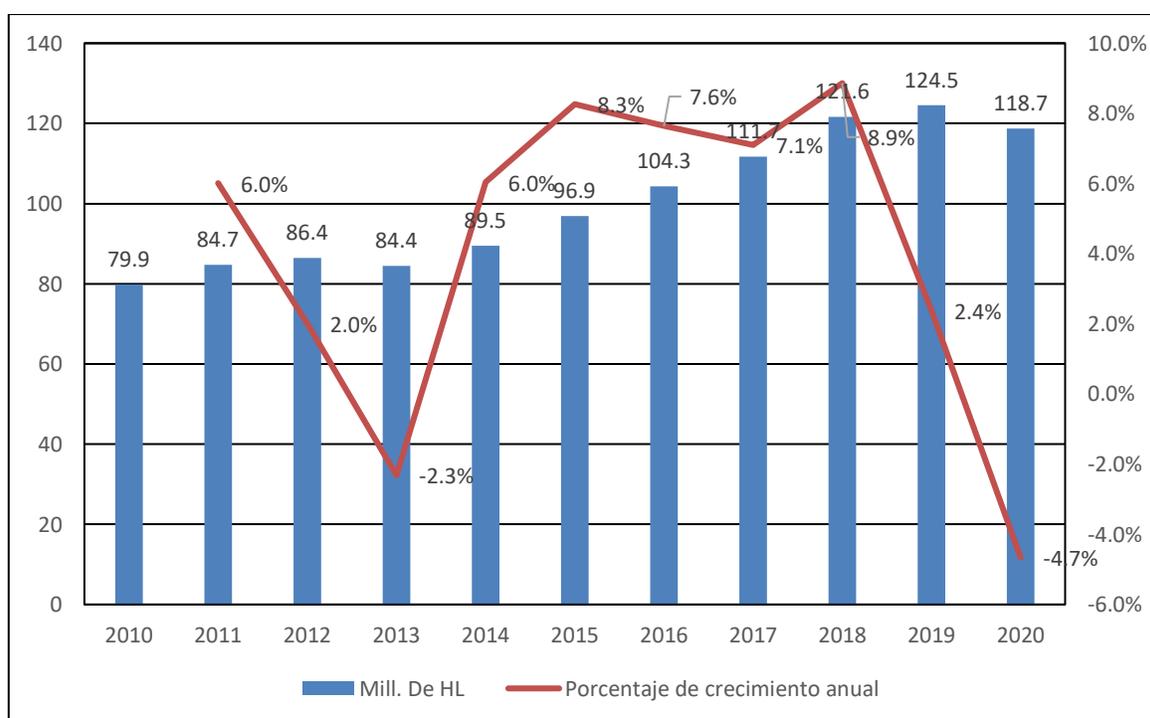
Fuente: Elaboración propia con datos de Statista, 2021. Usando el programa Mapchart.

En la Figura 1 se observa la ubicación geográfica de los principales 10 países productores de cerveza del mundo en 2020, los líderes en Euro-Asia son: China, Rusia, Japón y Vietnam que fabricaron 507.4 millones de hl en 2020 disminuyendo su producción conjunta pues en el año 2017 fabricaron 609.9 millones de hl. Por otro lado, los países de América liderados por Estados Unidos y seguido por Brasil y México produjeron en 2020 un total de 489 millones de hl y en 2017 se fabricaron 467.8 millones de hl. Finalmente, en 2020 los países de Europa en donde se incluyen a Alemania, Polonia y España produjeron 160.1 millones de hl en ese año; mientras que en 2017 la fabricación fue de 176.8 millones de hl (Statista, 2021).

2.1.2 Producción de la industria cervecera en México.

Según la publicación de 2021 de la Asociación Cervecera de la República Mexicana (ACERMEX), en la sección Beerdirectorio, la producción nacional de cerveza del año 2019 aumentó en un 2.4 por ciento con respecto al año anterior, ubicando el crecimiento promedio anual en 5.1 por ciento desde 2010 a 2019; pero la disminución de la fabricación del año 2020, promediaron el crecimiento anual de 2010 a 2020 en 4.1 por ciento.

Figura 2 Producción de cerveza en México 2010 – 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos de Cerveceros de México (2021)

En la Figura 2, se aprecia que en 2010 la producción de cerveza en México fue de 79.9 millones de hl, este año se considera como base para el presente análisis. También se observa que la producción incrementó año con año con excepción de 2013 cuando decreció en 2.3 por ciento con respecto a 2012; sin embargo, para el siguiente año se produjeron 89.5 millones de hl, es decir un aumento anual de 6 por ciento. Para 2015 hubo un incremento nuevamente y la producción creció en 8.3 por ciento fabricándose 96.9 millones

de hl y para 2016 el crecimiento fue de 8.4 por ciento con una producción final de casi 105 millones de hl (Cerveceros de México, 2021).

Los siguientes dos años revisados en la tabla, se observa igualmente un aumento en la producción de cerveza en el país. Para 2017 incrementó en 7.1 por ciento alcanzando 111.7 millones de hl, de igual manera para 2018 la producción creció a 121.6 millones de hl; es decir el aumento fue de 8.9 por ciento; para el año 2019 el crecimiento se dio en un 2.4% alcanzando los 124.5 millones de hl; pero para 2020 la producción se contrajo en un 4.7% fabricando 118.7 millones de hl, (Cerveceros de México, 2021). Las causas de esta dinámica van en orden del incremento de la producción de cebada desde 2010, de la mejora en la calidad de la cerveza mexicana, y de la inversión en el país por parte de las empresas internacionales productoras de cerveza, (Forbes, 2017; INEGI, 2017b); en el último año la causa principal por la disminución de la producción fue la crisis sanitaria del COVID-19, (Cerveceros de México, 2021).

Las compañías productoras de cerveza en México responsables de estas cifras son: Anheuser Busch (Grupo Modelo) con una participación de mercado de 57 por ciento y Heineken México (anteriormente Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma) con una participación de 40 por ciento. Ambas entidades prácticamente produjeron y comercializaron el 97 por ciento del total de cerveza en el país en el año 2016 (INEGI, 2017a; Euromonitor International, 2018).

Por otro lado, la cerveza en México representa el 29.3 por ciento de la producción total de la industria de las bebidas; convirtiéndola en la segunda actividad económica más importante dentro de dicha industria y se ubica entre las 14 actividades principales de producción manufacturera de un total de 291 clases (INEGI, 2017b).

En otro orden de ideas, en 2015 esta industria generó más de 55 mil empleos directos y más de 2.5 millones de puestos de trabajo indirectos (Secretaría de Economía, 2015). El INEGI (2017b) en su publicación “Estadísticas a propósito de la actividad de Elaboración de Cerveza”, muestra datos con respecto al personal ocupado en esta industria, observándose que las plantas productoras de cerveza tienen en promedio a 215 personas empleadas, de las cuales 93 por ciento son hombres; mientras que el promedio de los trabajadores contratados en la industria manufacturera es de 10 empleados, de los cuales el 65 por ciento son hombres (INEGI, 2017b).

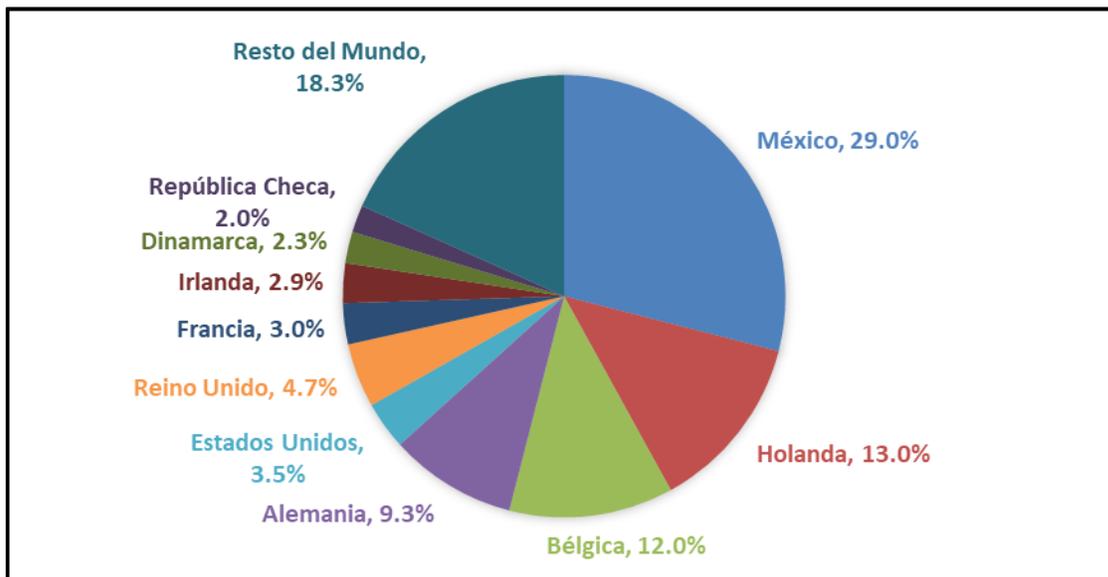
Continuando con información económica, en los datos del INEGI (2017b) se aprecian las remuneraciones³ pagadas al personal que labora en las plantas que fabrican cerveza, observándose un promedio de 30,121 pesos como retribución mensual; mientras que en la industria manufacturera y en la de bebidas es de 11,426 y 11,061 pesos promedio mensual respectivamente.

2.1.3 Exportación de la industria cervecera.

Desde 2010, México se ha mantenido como líder en la exportación de cerveza, tan solo en el año 2017 se exportaron 33.1 millones de hl equivalente a 3,768 millones de dólares (Cerveceros de México, 2018; Quiroga Fernández, 2018). En 2016 México vendió 32 millones de hl, con un valor de 2,814 millones de dólares al extranjero. Es el único país de la región de Latinoamérica y Caribe que se encuentra dentro de los 10 primeros lugares en la exportación de esta bebida (INEGI, 2017b).

³ Las remuneraciones están integradas por los sueldos a empleados, salarios a los obreros y las prestaciones sociales otorgadas por las compañías (INEGI, 2017b).

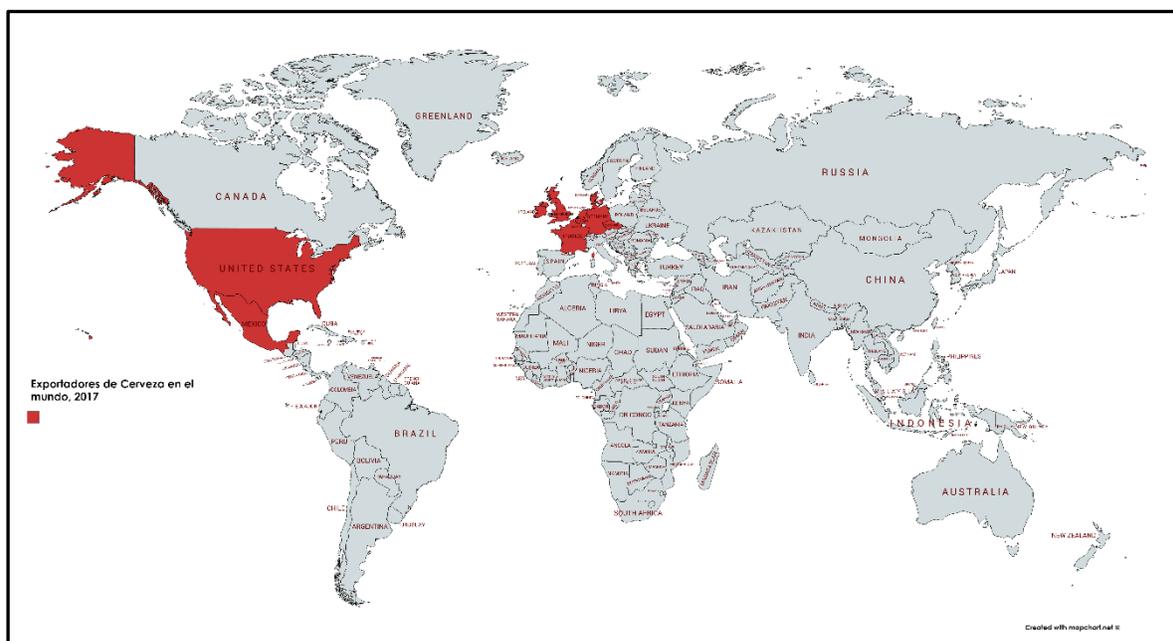
Figura 3 Porcentaje respecto al valor total de las exportaciones a nivel mundial, 2017.



Fuente: Elaboración propia con datos de: unsey of Economic Complexity, 2017.

En la Figura 3, se observa el porcentaje que tiene cada país respecto al valor total de las exportaciones de cerveza a nivel mundial. México encabeza este grupo de 10 países con el 29 por ciento de participación y con una diferencia de casi 16 puntos porcentuales del segundo lugar, Holanda cubre el 13 por ciento, le sigue Bélgica con un 12 por ciento. Alemania se presenta en cuarto lugar con el 9.3 por ciento, Estados Unidos cubriendo el 4.7 por ciento y el Reino Unido con un 3.5 por ciento. Francia seguida por Irlanda y Dinamarca con 3, 2.9 y 2.3 por ciento respectivamente, finalizando con la República Checa con un 2 por ciento. El resto del mundo cubre el 18.3 por ciento de las exportaciones (The Observatory of Economic Complexity, 2017). La calidad de la cerveza mexicana es uno de los factores que han impulsado la exportación de la bebida, de igual manera la fortaleza del dólar desde el año 2012 ayudó al incremento de la venta en el extranjero (Hernández y Nava, 2017).

Figura 4 Ubicación geográfica de los principales países exportadores de cerveza en el mundo, 2017.



Fuente: Elaboración propia con datos de: (The Observatory of Economic Complexity, 2017); con el programa Mapchart.

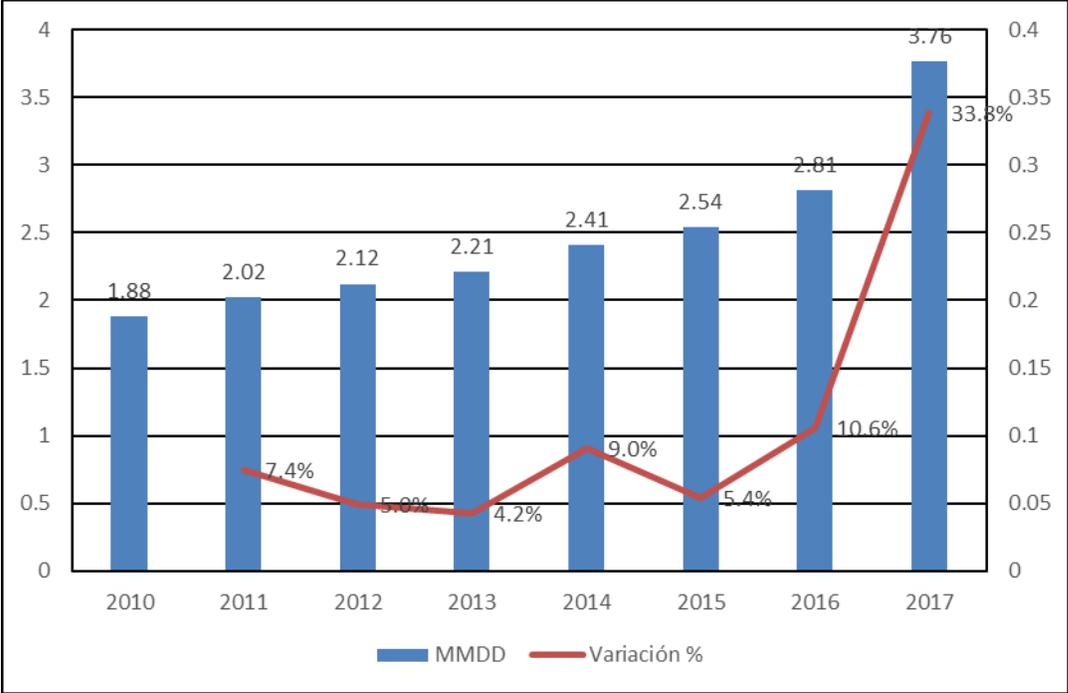
La Figura 4 muestra la ubicación geográfica de los primeros 10 países exportadores de cerveza del mundo en 2016. Se aprecia que las principales regiones exportadoras son dos: Europa participa con el 49.2 por ciento de exportaciones del mundo (Alemania, Bélgica, Dinamarca, Francia, Holanda, Irlanda, Reino Unido y República Checa) y, América (Estados Unidos y México) cubre el 32.5 por ciento de exportaciones (The Observatory of Economic Complexity, 2017).

En el mismo sentido, la Asociación de Cerveceros de la República Mexicana reconoce el liderazgo de México como país exportador de cerveza del mundo con los 2,814 millones de dólares de venta al exterior; es decir 32 millones de hl exportados en donde Estados Unidos es el principal comprador con un 79.9 por ciento; a Australia se exporta el 3 por ciento, al Reino Unido el 2.7 por ciento, Chile compra el 2.3 por ciento de esas

exportaciones, Canadá el 1.8 por ciento, China el 1.2 por ciento y 9.1 por ciento restante se divide entre más de 180 países en total (INEGI, 2017b).

En este contexto, se muestra a continuación el incremento histórico del valor de las exportaciones de la cerveza de 2010 hasta 2017 en México.

Figura 5 Ingresos por exportación de cerveza en México, 2010 – 2017.



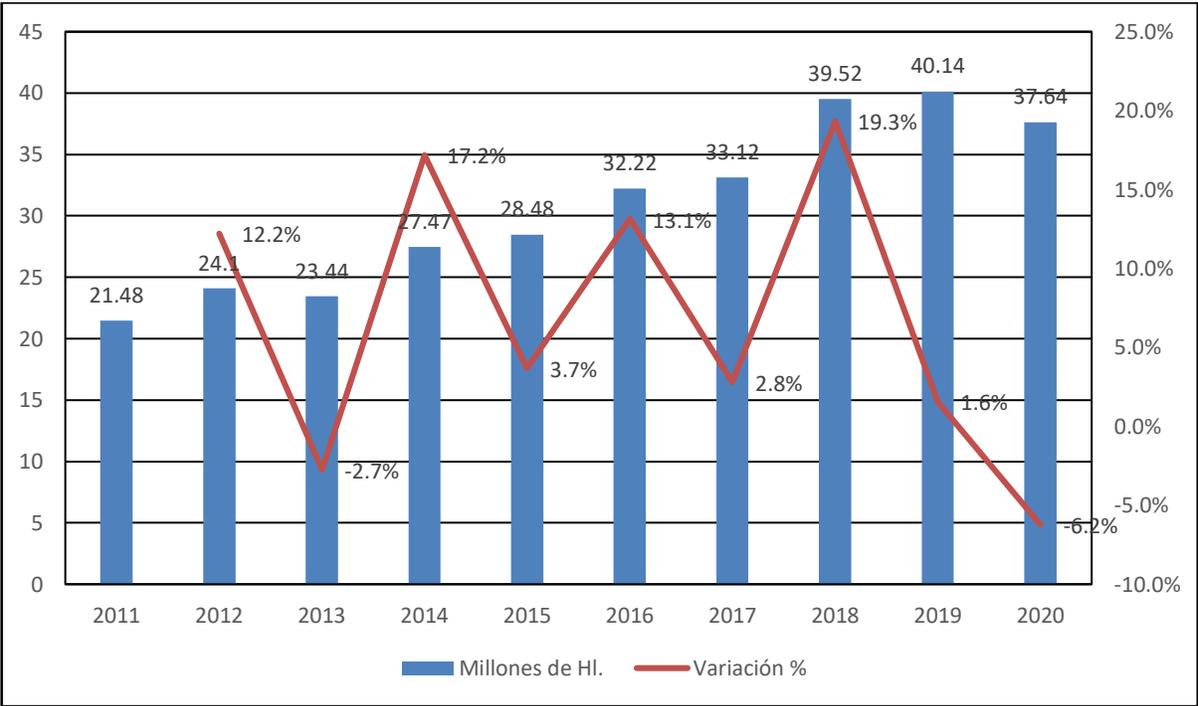
Fuente: Elaboración propia con datos de ACERMEX, 2018.

En la Figura 5, se observa el incremento de los ingresos por las exportaciones de cerveza año con año desde 2010 hasta 2017. En el año 2010 hubo ingresos de 1.88 mil millones de dólares y llegó hasta 3.76 mil millones de dólares en 2017, se duplicó tan solo en 7 años. Los momentos en los que hay mayores aumentos con respecto al año anterior son en 2011 con un incremento porcentual de 7.4, en 2014 con 9 por ciento de incremento, 10.6 por ciento para 2016 y en 2017 el aumento fue de 33.8 por ciento; mientras que los años en donde el crecimiento de los ingresos es menor son en 2012 con 5 por ciento de incremento, 2013 con 4.2 por ciento y 5.4 por ciento en 2015 (ACERMEX, 2017; INEGI,

2017b). Considerando estos aumentos, Hernández y Nava (2017) comentan que los factores que han impulsado la exportación de la cerveza mexicana son la calidad y el

fortalecimiento del dólar en los últimos años.

Figura 6 *Exportación de cerveza en México 2011-2020.*



Nota: Elaboración propia con datos de Cerveceros de México, 2021.

La Figura 6 describe los cambios en las exportaciones de cerveza que tuvo el país desde el año 2011 hasta el 2020. Se aprecia que hubo crecimiento en el nivel de exportación de este producto; excepto en los años 2013 donde hay una disminución en la exportación de un 2.7% respecto al año 2012, y en el año 2020 donde el nivel de exportación disminuyó en un 6.2%. Los años en donde hubo mayor crecimiento fue en 2014 con un alza de 17.2% respecto al año anterior, y en 2018 con un aumento en las exportaciones de 19.3% comparando con 2017.

2.1.4 Consumo de cerveza en el mundo.

Según Pokrivcak et al., (2019), el consumo de la cerveza en el siglo 21 ha estado en constante cambio, los últimos 25 años se ha observado un incremento debido principalmente a las regulaciones gubernamentales que favorecen la producción y comercio del producto. Estos autores consideran también, que dicho aumento se da por el crecimiento del consumo en las regiones en desarrollo; lo opuesto ocurre en las regiones desarrolladas como países europeos o Estados Unidos, donde dicho consumo se ha estancado e incluso ha disminuido.

Por otro lado, Kirin (2017) señala que en 2016 China fue considerado como el país que más consumió cerveza en el mundo y se ha mantenido en esa posición desde 2003; por su parte, Pokrivcak et al., (2019) señalan datos que difieren a los de Kirin, mencionan que China consumió 489.9 millones de hl conservando el título de mayor consumidor de cerveza en el mundo, seguido por Estados Unidos con 241.7 millones de hl y Brasil con un consumo de 131.5 millones de hl.

Según el estudio de Kirin (2017), observa que hubo una disminución del consumo de cerveza en China en comparación con el año anterior en un 3.4 por ciento. Esta baja en el consumo de cerveza en el país asiático, fue causada por la maduración que ha tenido el mercado en los últimos años, el mal clima que tuvo en el verano de 2016 y la disminución de ventas de cerveza en restaurantes de nivel medio y alto (Li, Shi, Boswell, y Rozelle, 2018).

Tabla 6 Consumo de cerveza en el mundo 2016, primeros 10 países.

Lista 2016	Lista 2015	País	2016			2015	
			Consumo Total Hl.	Part. de mercado global	Tasa de Cremento. 2015 - 2016	Consumo Total Hl.	Part. de mercado global
1	1	China	417,720	22.4%	-3.4%	432,640	23.0%
2	2	Estados Unidos	242,450	13.0%	0.6%	241,060	12.8%
3	3	Brasil	126,540	6.8%	-2.7%	130,080	6.9%
4	5	Alemania	84,120	4.5%	-0.5%	84,500	4.5%
5	4	Rusia	84,050	4.5%	-1.8%	85,590	4.6%
6	6	México	79,880	4.3%	8.4%	73,710	3.9%
7	7	Japón	52,510	2.8%	-2.4%	53,800	2.9%
8	8	Reino Unido	43,730	2.3%	-0.9%	44,130	2.3%
9	9	Vietnam	41,170	2.2%	7.4%	38,320	2.0%
10	11	España	39,090	2.1%	2.3%	38,210	2.0%

Nota. (Kirin, 2017).

Como se observa en la Tabla 6, Estados Unidos se mantuvo en segundo lugar y tuvo un incremento en 0.6 por ciento en el consumo en 2016; Brasil, Alemania, Rusia y Japón disminuyeron el consumo de cerveza en 2.7, 0.5, 1.8 y 2.4 por ciento respectivamente; por otro lado México tuvo un incremento en el consumo de 8.4 por ciento; de manera contraria el Reino Unido tuvo un ligero descenso de 0.9 por ciento, causado por presiones sociales y políticas sobre el mercado de consumo de cerveza; Vietnam y España aumentaron el consumo en 7.4 y 2.3 por ciento respectivamente (Kirin, 2017).

Con respecto al consumo per cápita de cerveza a nivel mundial, Rodríguez (2015) comenta que ha aumentado de manera consecutiva en los últimos años. En la Tabla 7 muestra el consumo per cápita mundial en el año 2017, países como la República Checa,

Polonia y Alemania consumieron 137.38, 98.06 y 95.95 litros por persona respectivamente; convirtiéndolos en los tres primeros países bebedores de cerveza (Rodríguez, 2015; Statista, 2018).

Tabla 7 Países con mayor consumo de cerveza per cápita 2017.

Lugar	País	Consumo per cápita
1	República Checa	137.38 ltrs/pp
2	Polonia	98.06 ltrs/pp
3	Alemania	95.95 ltrs/pp
4	Austria	95.46 ltrs/pp
5	Lituania	92.00 ltrs/pp
6	Croacia	81.19 ltrs/pp
7	Irlanda	79.22 ltrs/pp
8	Letonia	76.78 ltrs/pp
9	Eslovenia	76.52 ltrs/pp
10	Rumania	75.63 ltrs/pp

Nota. Statista (2018).

En la Tabla 7, se observa el listado de países que consumen más cerveza *per cápita* en el mundo, y todos son europeos liderados por la República Checa con un consumo por persona de 137.38 litros anualmente, seguido por Polonia con un consumo de 98.06 litros *per cápita*. En tercer lugar, se ubica Alemania con un consumo de 95.95 litros anuales por persona. Le siguen Austria en cuarto, Lituania en quinto y Croacia en sexto lugar con un consumo de 95.46, 92 y 81.19 litros anuales *per cápita* respectivamente. Los países con menos consumo de cerveza por persona son: Irlanda con 79.22 litros, Letonia consume 76.78 litros, Eslovenia 76.52 y Rumania 75.63 litros anualmente (Statista, 2018)

Figura 7 Países con mayor consumo per cápita, 2017.



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista, 2018. Usando el programa Mapchart.

La Figura 7 muestra los países con mayor consumo de cerveza *per cápita* en 2017. Se observa a Europa en donde se encuentran los primeros diez países con un promedio de consumo per cápita de 90.81 litros anual (Statista, 2018).

Mientras tanto, en el año 2018 con un consumo per cápita de 66.2 litros anual, México ocupó el lugar 32 a nivel mundial. En América Latina ocupa el 1er lugar, le sigue Brasil, Colombia y Chile con un consumo per cápita de 61, 53 y 45.4 litros anual respectivamente, Perú ocupa el quinto lugar con un consumo de 45.4 litros per cápita al año (Statista, 2018).

Hasta 2017 en México había 63 millones de consumidores y cada año se suman un millón; el consumo interno fue de 71.1 millones de hl significando un crecimiento

promedio de más de 1 por ciento anual desde 2010 cuando se consumían 65 millones de hl. (Secretaría de Economía, 2015; ACERMEX, 2017; Deloitte, 2017).

2.2 La Cerveza Artesanal.

Una vez abordado el panorama de la industria cervecera, se procede a presentar una perspectiva general de la CA; lo anterior con intención de tener una visión sobre el sector de la CA.

El siguiente apartado está estructurado de la siguiente manera: primero se presenta la definición de este producto, continúa abordando la diferencia existente entre la cerveza industrial y la CA, posteriormente se describen los antecedentes del resurgimiento de CA y por último se hace referencia a la clasificación de las empresas de este sector según diferentes autores.

2.2.1 Definición de Cerveza artesanal.

La CA es una bebida alcohólica producida al fermentar cereales malteados esencialmente cebada y sin destilar, está elaborada a base de los granos de cereales sin conservadores ni aditivos químicos (Barbosa Carvalho et al., 2018; Cabras y Higgins, 2016), se produce en pocas cantidades y se consume fresca, entre 3.5 y 13 grados centígrados (Unger, 2004; The beer times, s.f.)

Elzinga, Tremblay y Tremblay (2015) hacen referencia al concepto que Tom Acitelli (2013) utiliza para caracterizar a las empresas de la CA, mencionando que este tipo de cervecería incluye a las pequeñas cervecerías independientes; es decir que no pertenecen a ningún corporativo productor de cerveza industrial, y producen cerveza a través de procesos e ingredientes tradicionales. Las cervecerías artesanales se diferencian de las grandes cervecerías regionales y nacionales que utilizan ingredientes no tradicionales y producen la cerveza en grandes cantidades (Elzinga, Tremblay y Tremblay, 2015).

El concepto anterior integra dos elementos que definen a la CA: en primer lugar, distingue el proceso tradicional de elaboración sin agregar ingredientes artificiales; el segundo elemento es el tamaño de la cervecería, en este sentido la Asociación de Cerveceros en Estados Unidos, el Parlamento Italiano, y algunos autores hacen referencia a este factor que se explicará más adelante (Cerpa y Melo, 2011; Couyoumdjian, 2004; Elzinga, Tremblay, y Tremblay, 2015).

La CA puede producirse con insumos naturales y de manera artesanal o semiautomática, los tres ingredientes básicos del producto según la Ley de Pureza Alemana establecida en 1516⁴ son: la malta de cebada, el lúpulo y el agua; en el siglo XIX se agregó la levadura, lo que la convierte en una de las leyes alimentarias más antiguas del mundo (Colino et al., 2017; Unser Reinheitsgebot, 2018). Algunos productores incluyen otros cereales dependiendo de la zona; por ejemplo, en Alemania también se utiliza trigo, en Estados Unidos el maíz, en países asiáticos como Japón y China se usa arroz (Kenning & Jackson, 2011).

En términos generales el proceso de elaboración de CA no ha cambiado mucho con respecto al que se hacía en siglos pasados; antes del siglo XII se usaba el *gruyt*⁵ en lugar del lúpulo que conserva por más tiempo el sabor de la cerveza (Cabras y Higgins, 2016; p. 613). El *gruyt* era usado exclusivamente por los monjes productores de cerveza del siglo XI que mantenían en secreto la receta del *gruyt* y no pagaban impuestos; al llegar el lúpulo

⁴ La Ley de Pureza Alemana o *Reinheitsgebot* como se escribe en alemán, se emitió el 23 de abril de 1516 por el Duque Bávaro Wilhelm IV en conjunto con su hermano el Duque Ludwing X, que se refería al proceso de elaboración de la cerveza a partir de cuatro elementos naturales agua, malta y lúpulo, posteriormente en 1880 se agregó la levadura, desde el 7 de junio de 1906 se hizo válida para toda Alemania (Unser Reinheitsgebot, 2018)

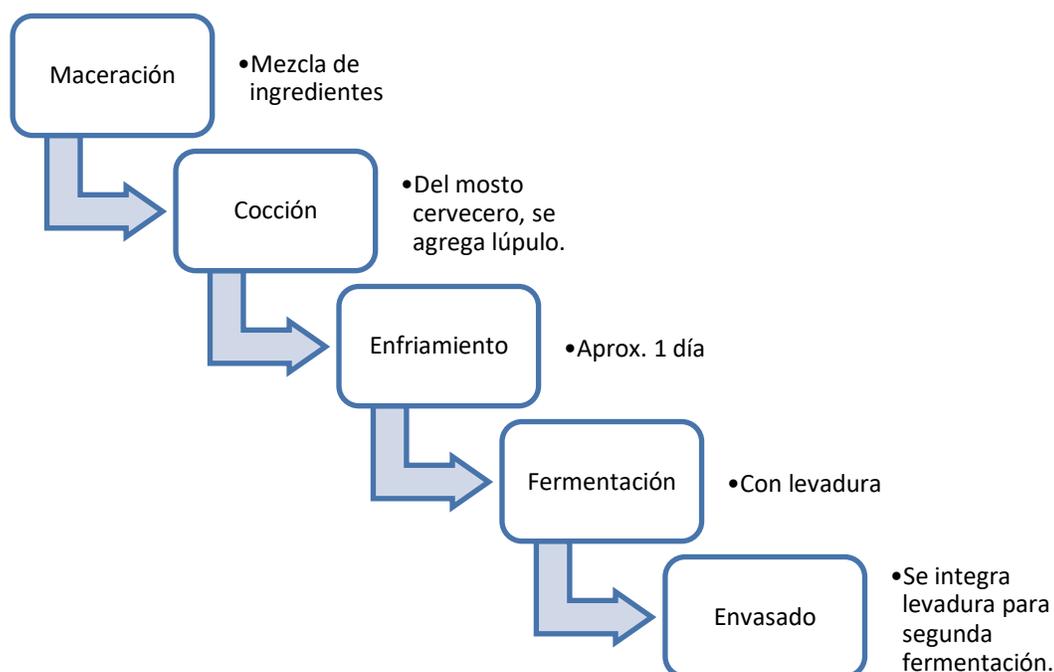
⁵ El *gruyt* o *gruut* es una mezcla de ingredientes de romero silvestre, frutos del bosque y mirto que daba un sabor picante a la cerveza (Sanz, 2013).

como ingrediente de la cerveza se dio poder a los productores artesanos que sí pagaban impuestos (Sanz, 2013).

El proceso artesanal para fabricar cerveza incluye pasos especiales según la inventiva del maestro cervecero, algunos integran ingredientes como frutas, flores, miel etc., para dar una personalidad especial a la cerveza. Otros utilizan piedras calientes en los contenedores de madera para caramelizar parte del azúcar o dar un sabor a humo o caramelo quemado como el caso de la cerveza alemana estilo *Rauchenfelser Steinbier* (Pasc, s.f.).

El proceso de producción de CA más usual incluye cinco etapas: 1) la maceración; es cuando se mezclan los ingredientes con agua caliente, 2) cocción; se cuece el mosto cervecero (la mezcla de los ingredientes) para eliminar microorganismos y se añade el lúpulo en flor o *pellet* para conservar todas las propiedades de sabor y aroma, 3) se enfría lo más rápido posible, aproximadamente un día, para evitar que no se evapore el aroma, 4) se fermenta con la levadura y reposa entre 1 y 3 semanas en tanques de fermentación, 5) se envasa integrando levadura para una segunda fermentación guardándose entre 12° y 15° por mínimo 21 días o se mantiene en el tanque donde se realizó la primera fermentación (Lujan y Vázquez, 2010). Se recomienda almacenar la cerveza embotellada a una temperatura entre 15° y 25° de 10 a 11 meses dependiendo del grado de alcohol que contenga la cerveza (Viros-Soler, 2015; Cortés-Montaña, 2017). Algunos productores integran mosto en la segunda fermentación para una clarificación de la cerveza y hacen una tercera fermentación para convertir el azúcar del mosto en gas carbónico (Cerveza Enigma, s.f.; Pearson, 2010).

Figura 8 *Proceso para elaborar cerveza artesanal.*



Fuente: Elaboración propia, con datos de Viros-Soler (2015).

Orellana (2014, p. 4) señala que durante el proceso se pueden integrar de manera manual entre tres o cinco tipos de lúpulo brindando diferentes niveles de acidez resultando así varios estilos de CA con diferentes sabores y aromas intensos. Por otro lado, se ha observado en los últimos años que los productores han integrado acciones como el envejecimiento de barriles en donde se fermenta la bebida, la condimentación y el acondicionamiento de botellas al empacar el producto en donde se puede integrar una mezcla de ingredientes extra como clavo, romero o nuez moscada; e incluso frutas de temporada que permiten una combinación de sabores (Harrison, 2009; Orellana, 2014).

Comparativamente con la CA, la modificación genética de la levadura, cebada y lúpulo en la producción de cerveza industrial es fácilmente reconocible con sabores y olores más suaves; sin embargo, el proceso orgánico de la CA tiene un aspecto diferente al de la bebida industrial como los aromas robustos y sabores más estructurados teniendo un

impacto positivo en la aceptación de los consumidores (Gómez Corona, Escalona Buendía, García, Chollet, y Valentin, 2016, p. 359).

A pesar de que existe un proceso estandarizado para elaborar la CA, este puede ser tan personalizado que puede elevar los costos; dependiendo de la cantidad de materiales utilizados y el tiempo usado para la elaboración. La materia prima se debe adquirir en pequeñas cantidades, pero a precios más elevados, el procedimiento puede ser más tardado comparado con la cerveza industrial incrementando también tiempo y por lo tanto el costo final de la producción (Orellana Valencia, 2014, p. 4).

La pasión por la CA ha crecido, que algunos cerveceros han desarrollado un interés por algunos estilos de cerveza, preferentemente se han interesado en la elaboración de cerveza casera; comprando el equipo y materia prima necesaria para la fabricación, tomando cursos con los maestros cerveceros, haciendo pruebas y estudiando métodos de producción; pero principalmente utilizando utensilios caseros para producir la cerveza (Koch y Sauerbronn, 2019).

La CA es preferida por los comensales a diferencia de la cerveza industrial; debido a su carácter único e independiente. La diversidad es un factor importante para la subcultura de consumo de la CA, los productores artesanales ofrecen una variedad de categorías de su producto incluyendo el estilo lager producido en su mayoría por los grandes cerveceros (Barlow, Verhaal y Hoskins, 2018; Koch y Sauerbronn, 2019). El consumidor de esta bebida tiene estilos favoritos de cerveza, pero no están comprometidos con alguna marca específica; buscan la variedad en sabores, estilos, aromas y colores (Cabras y Higgins, 2016; Koch y Sauerbronn, 2019).

La popularidad de la bebida es consecuencia del incremento de la demanda de diferenciación del producto y aumento de las preferencias de clientes fuera del estándar

principal que ofrecen los grandes cerveceros (Cabras y Higgins, 2016; Donadini, Fumi, y Newby-Clark, 2014; Fletchall, 2016); debido a ello, los fabricantes de CA enfocan sus esfuerzos en segmentos de mercados diferenciados ofreciéndoles una ventaja competitiva real al entender sus gustos y los motivos por los que consumen la cerveza (Rivalori, Kozák, y Spadoni, 2019).

Los consumidores de CA consideran a la cerveza como algo especial, no quieren cometer los mismos errores de los que beben cerveza industrial, los cuales se relacionan con abuso en el consumo y la violencia (Koch y Sauerbronn, 2019); para los consumidores leales, la CA es una combinación de arte, con la ciencia moderna y la tradición del proceso eficaz de elaboración de cerveza (D Aversa, 2017).

2.2.2 Panorama a nivel mundial de la Cerveza Artesanal.

El renacimiento de la industria de CA se da en la década de los 70 en el Reino Unido, en él se incluía a las cervecerías pequeñas con producción tradicional de cerveza Ale (cerveza de alta fermentación), inicialmente se llamaban “micro cervecerías” nombradas así por el tamaño del negocio; pero con el paso del tiempo, éstas fueron convirtiéndose poco a poco en un enfoque alternativo para la producción de CA ofreciendo variedad de sabores y adaptándose a necesidades específicas de clientes a pesar de la dimensión de la empresa (Brewers Association, 2017; Deloitte, 2017).

Cabras y Bamforth (2016, p. 631) apuntan la existencia de tres momentos clave en este resurgimiento de las cervecerías artesanales en el Reino Unido: primero a finales de los 70 y mediados de los 80 cuando consumidores expresaron descontento ante la reducida variedad de cerveza industrial, para esta primera etapa los empresarios con experiencia en la cerveza observan el potencial de mercado de la industria y crean estrategias de promoción para quitar de la mente del público a los bebedores de cerveza tradicionales con

barba, sandalias y circunferencia generosa, con la finalidad de atraer a bebedores de cerveza que buscaran preservar tradiciones y valores.

El segundo momento a principios de los 90, se caracterizó por empresarios que no tenían relación con la elaboración de cerveza, jubilados o bebedores de cerveza en busca de un cambio de profesión, pero el aumento en el consumo trajo consigo que surgieran nuevos fabricantes principalmente de cerveza tipo Ale; la tercera etapa inicia a principios de 2000, se caracteriza por el incremento de cerveceros y el desarrollo de tecnología de elaboración de cerveza más compacta, con precio accesible y de fácil instalación, aunado a una concesión del gobierno con tasas de impuestos bajas (Cabras y Bamforth, 2016, p. 633).

Mientras en el Reino Unido iniciaba el resurgimiento de la CA, en 1978 comenzó en los Estados Unidos durante la gestión de presidente Jimmy Carter cuando firmó la Ley H.R. 1337, la cual permitía fabricar cerveza en los hogares; los primeros micro cerveceros aparecieron después de la aprobación de esta ley (Cabras y Bamforth, 2016; Feeney, 2017; Koontz y Chapman, 2019). Posteriormente, en la década de 1980 inicia el movimiento en la costa Oeste de los Estados Unidos y finalmente se extiende a todo el país; a partir de ese entonces el mercado de la CA se convirtió en uno de los segmentos de mayor crecimiento dentro del mercado de la cerveza (Esposti, Fastigi, y Vigano, 2017).

Esposti et al., (2017) mencionan que esta “revolución de CA” de las décadas de 1980 y 1990, no solo se da en el mercado inglés o norteamericano; sino que se extiende por todo el mundo, principalmente durante la década de 1990. Aleti y Hakala (2013), Cabras y Bamforth (2016), Feeney (2017) y Watson (2016) indican que este resurgimiento de la CA se debe a que muchas personas no conciben la cultura de productos estandarizados como la cerveza industrial y se inclinan por el movimiento de neolocalismo.

Durante la segunda etapa en el Reino Unido, a mediados de la década de 1990 surgen cerveceras artesanales en Italia, principalmente en el Norte del país (Donadini, Fumi, y Newby-Clark, 2014), en Colombia comienzan entre 1991 y 1992 (Portela García, 2016, p. 18), en México inician las primeras cerveceras artesanales en 1995 (Sánchez Romero, Guajardo Hernández, Almeraya Quintero, Pérez Hernández, y Guajardo Hernández, 2015).

En el Reino Unido el número de productores artesanales en 1980 fue de 142 y para 2012 incrementó en 1,113 fabricantes; del mismo modo en Estados Unidos el crecimiento es tal, que tan solo en 1983 había 43 productores de cerveza y 30 años después tenían 2,300 (Feeney, 2015).

En otro orden de ideas pero, continuando con la revisión sobre el resurgimiento de la CA, y con la finalidad de comprender la dinámica de este movimiento en otros países, en Italia, los cerveceros artesanales generalmente tienen una producción anual menor a 10,000 hl (Esposti, Fastigi, y Vigano, 2017); sin embargo el senado de este país ha aprobado una definición de CA que indica las características que el productor de este producto debe cubrir: la CA es producida por fábricas pequeñas e independientes no sometida a los procesos de pasteurización ni microfiltración durante la etapa de producción. La pequeña fábrica independiente puede llevar a cabo su proceso en instalaciones separadas físicamente de cualquier otra, no requieren licencia de derechos de propiedad intelectual y la producción anual incluyendo la cerveza producida para terceros no superará los 200,000 hl, (Senato della Repubblica, s.f.)

Por otro lado, la Asociación de Cerveceros Artesanales de Estados Unidos define al cervecero artesanal estadounidense como pequeño, independiente y tradicional. Es pequeño porque tiene una producción anual de 6 millones de barriles de cerveza o menos. Es

independiente porque menos del 25 por ciento de la cervecería artesanal es propiedad o está controlada por un miembro de la industria del alcohol que no es un cervecero artesanal. Es tradicional debido a que la mayoría de la producción de cerveza se deriva de ingredientes tradicionales con sabores innovadores (Brewers Association, 2017).

De igual manera, las clasifica como sigue: a) las micro cerveceras producen menos de 15,000 barriles (17,600 hl aproximadamente) de cerveza por año y vende el 75 por ciento de la producción o más a sus clientes, ya sea de manera directa o utilizando minoristas o mayoristas; b) el *brewpub* considerado como restaurant cervecería y comercializa 25 por ciento o más de la cerveza que fabrica principalmente para la venta en el restaurante directamente de los barriles o tanques de almacenamiento que utiliza en el local; c) un negocio que contrata a otra cervecería para producir su cerveza, la empresa contratante es la encargada del marketing, venta y distribución de la cerveza dejando la fabricación a la compañía contratada y; d) la cervecería artesanal regional independiente fabricante de cerveza tradicional e innovadora (Brewers Association, s.f. a)

Esta Asociación determina que las características de un productor de CA son entre otras: su pequeño tamaño; utilizar procesos innovadores, pero ingredientes y estilos históricos para elaborar el producto. También indica que estas cervecerías se relacionan de manera frecuente en eventos filantrópicos, voluntariado y participan con la comunidad. Mantienen una conexión personal con los clientes y se encuentran a un máximo de diez millas (16 kilómetros aproximadamente) de sus principales consumidores (Brewers Association, 2017; Duggan, 2015, p. 4).

En este propósito, en México la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) es la autoridad competente para fijar el volumen de producción de la CA; y en

2013 determinó que un productor de CA puede producir hasta 100 mil hl anuales (Heineken México, 2017).

Por su lado la Asociación Cervecera de la República Mexicana (ACERMEX) hace una clasificación de las empresas dedicadas a la producción de CA y las divide en tres grupos de acuerdo con la cantidad de producción de cada una. La Tabla 8 expone esta clasificación (ACERMEX, 2017).

Tabla 8 *Grupos de cervecerías por cantidad de producción/venta en hl al año.*

	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Venta hl/cervecería	0 – 100 hl	101 – 500 hl	+ 500 hl
Venta total hl/grupo	3,888 hl	8,454 hl	52,200 hl
% producción total	6%	12%	75%

Nota. Modificado de ACERMEX (2017).

ACERMEX (2017) divide y nombra a los grupos en Grupo A, Grupo B y Grupo C. El Grupo A está integrado por empresas que venden hasta 100 hl al año, para 2016 este grupo lo integraban 162 cervecerías en México representando el 6 por ciento de la producción total de CA. Las empresas del Grupo B pueden vender desde 101 hasta 500 hl anualmente y lo conjuntaron 34 empresas; representando el 12 por ciento de la producción total de esta bebida en el país para ese año. Por último, el Grupo C estuvo compuesto por 19 cervecerías; las cuales venden más de 500 hl en el año y representaron el 75 por ciento del total de producción total en el país para 2016. En este contexto se observa que el 87 por ciento de la producción nacional de CA es fabricado por el 25 por ciento de las cervecerías (Grupo B y Grupo C).

Por su parte, Urrutia Lozano et al., (2016) hacen dos clasificaciones de las empresas de la CA en México; la primera tomando en cuenta las actividades que realizan y su

organización en una red de valor dividiéndolas en: a) la microcervecería produce hasta 146 mil litros de cerveza al mes es decir 17,520 hl al año, y el 75% de dicha producción se comercializa fuera del lugar de fabricación. b) el *brewpub* en la cual se produce y vende cerveza de barril en el lugar de comercialización eliminando así el costo de embotellado y se puede acompañar con alimentos. c) la cervecería contratista que son empresas que subcontratan la producción de cerveza y sólo se dedican a las actividades de mercadotecnia, venta y distribución de la cerveza. d) la última clasificación la denominaron Cervecerías Artesanales Regionales que tiene la capacidad de una producción entre 150,000 y 600,000 hl anuales y cubren un territorio más amplio sobrepasando las fronteras estatales.

La segunda clasificación que hacen la denominan “secundaria”, se basa principalmente en el volumen de producción y las divide en tres grupos: a) el Grupo 1 produce más de 100 hl al mes, b) el Grupo 2 produce entre 50 a 100 hl mensuales, y c) el Grupo 3 produce menos 50 hl de CA al mes (Urrutia Lozano et al., 2016)

Por otro lado, Cabras y Bamforth (2016) sugieren una clasificación tomando en cuenta el número de empleados que tiene la cervecería; indican que se le llama microcervecería si emplea a menos de 10 trabajadores, y se le nombra pequeña fábrica si le da trabajo de 11 hasta 50 personas.

En un estudio publicado por Pokrivcak et al., (2019), se hace referencia a una clasificación de los productores de CA, las identifican como *brewpub*, micro cervecería y cervecería artesanal regional. Estos cerveceros artesanales se diferencian a sí mismos como pequeño, marcas independientes y enfocados en el uso tradicional o innovación en las técnicas de producción y en los ingredientes.

Continuando con las clasificaciones, Rooney (2014) y Gutiérrez (2016) mencionan que a menudo se les nombra productores artesanales a las micro cervecerías que la

producen en pequeñas cantidades en varios colores y sabores, siguiendo recetas locales que incluyen nuevos ingredientes y que se venden en el mercado local.

A continuación, se resumen los tipos de cervecerías descritos anteriormente:

Tabla 9 Clasificación de las empresas de cerveza artesanal.

Autor	Criterio	Clasificación	Descripción
ACERMEX	Venta	Grupo A. Grupo B Grupo C	Vende hasta 100 hl al año Vende de 101 a 500 hl al año. Vende más de 500 hl al año.
Urrutia Lozano et al.	Actividades que realizan	Microcervecería <i>Brewpub</i> Cervecería contratista Cervecerías artesanales regionales	Su venta se realiza fuera de su lugar de fabricación. Vende cerveza de barril en el lugar de comercialización Sólo se dedican a actividades de comercialización y distribución de cerveza. Vende su producto sobrepasando fronteras estatales
Urrutia Lozano et al.	Volumen de producción	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 3	Produce más de 100 hl al mes Produce entre 50 y 100 hl al mes Produce menos de 50 hl al mes
Cabras y Bamforth	Número de empleados	Micro cervecerías Pequeñas fábricas	Tienen empleadas menos de 10 personas Emplean entre 11 a 50 personas
Pokrivcak et al.	Actividades que realizan	Brewpub Microcervecería Cervecería Artesanal Regional	Pequeños productores Enfocados a las marcas independientes y técnicas de producción tradicional. Usan técnicas de producción innovadoras

Nota. Elaboración propia con datos de (ACERMEX, 2017; Cabras & Bamforth, 2016; Urrutia Lozano et al., 2016; Pokrivcak et al., 2019).

Para el presente trabajo de investigación, se considera cerveceros artesanales la clasificación que hacen Urrutia Lozano et al., (2016) tomando como criterio las actividades

que realizan y el total de producción pues al hacer su investigación en el sector mexicano, se considera la adecuada para la región donde se lleva a cabo el presente estudio.

El sector de la CA ha ido tomando más fuerza en los últimos años, el mercado ha crecido, la producción ha incrementado y por lo tanto los productores de este producto también han aumentado. Para dar continuidad y conocer la situación de la CA, Alltech (2016) hace una investigación a nivel mundial para conocer el estado actual de la CA y descubre que existen más de 19,000 cervecerías artesanales alrededor del mundo. Europa y Estados Unidos integran al 86 por ciento de éstas, tan solo en la Unión Americana hay un poco más de 4,000 fabricantes de la bebida artesanal (Alltech, 2016; Bord Bia, 2017). En la Tabla 10, se enumeran los 10 países en donde se encuentran la mayor cantidad de productores de CA del mundo.

Tabla 10 Países con mayor cantidad de cerveceras artesanales, 2015

No.	País	Cantidad de cerveceras
1	Estados Unidos	4,750
2	Reino Unido	1,655
3	Alemania	1,295
4	Italia	942
5	España	664
6	Francia	662
7	Canadá	612
8	Holanda	434
9	Suiza	419
10	Australia	410

Nota. Elaboración propia con datos de Alltech (2016), Bord Bia (2017)

En la Tabla 10, se observa a Estados Unidos que integra 4,750 productores y se ubica como líder con casi tres veces la cantidad de productores que el Reino Unido y

Alemania. Estados Unidos sólo es superado por la sumatoria del total de cerveceros artesanales de los países europeos situados del segundo al quinto lugar. El listado original de Alltech (2016) incluye a 44 países, dejando ver que son Estados Unidos y Europa los que mayor cantidad de productores de CA tienen.

2.2.2.1 Contexto geográfico. Continente Europeo.

A continuación, se describe la situación actual de la CA en Europa; se inicia con los datos de producción en distintos países europeos y la cantidad de cerveceros artesanales en este continente. Posteriormente se observa información con respecto a la comercialización de la bebida artesanal, el nivel de consumo de los países que lideran esta industria, la aportación de este consumo a la economía y el futuro que se espera en este sector.

Producción de Cerveza Artesanal en Europa.

En el año 2016 los países de Europa del Oeste tuvieron una producción de CA de 269 millones hl, un incremento de 0.4 por ciento con respecto al año anterior; mientras que los países de Europa del Este produjeron 196 millones hl, resultado de un decremento de -2.1 por ciento tomando como base el año 2015 (Bord Bia, 2017).

La encuesta llevada a cabo por Alltech (2016) da a conocer la cantidad de cerveceros artesanales en Europa, éstos ascienden a 4,486, superando a Norteamérica que tiene 4,483 y a Asia Pacífico con 661 fabricantes.

Otros datos interesantes del estudio realizado por Alltech (2016) son: el caso de Reino Unido donde el precio de la cerveza va desde 3.73 euros la pinta (538 mililitros) considerándose un precio alto en comparación con otros países europeos, otro caso es el de Suiza, que a pesar de tener poca población se ubica en la posición 7 con un número elevado de productores de esta bebida; además la CA no tiene un precio bajo para los suizos quienes pagan en promedio 3.04 euros por una cerveza de 330 mililitros. Tomando en cuenta esta

información, se observa que el incremento de los productores de CA no tiene relación directa con el precio ni con la cantidad de población de un país (Alltech, 2016); sino en el fomento de la cultura de consumo de este producto para inculcar el gusto en el paladar de las personas (Deloitte, 2017).

La información de la cantidad de cerveceros artesanales presentada por Alltech (2016) contrasta con la de *The Brewers of Europe* (2017), quienes hacen su propio estudio y muestran un listado de los países de Europa que en 2016 contaban con el mayor número de productores de CA, sobresaliendo Reino Unido con un total de 2,198 fabricantes, Francia con 850 y Alemania con 738 cerveceros artesanales. La Tabla 11 integra a los países mencionados.

Tabla 11 Países Europeos con mayor cantidad de cerveceras artesanales 2014 - 2017.

No.	País	Cantidad de cerveceras artesanales			
		2014	2015	2016	2017
1	Reino Unido	1,648	1,828	2,198	2,378
2	Francia	566	690	850	1,000
3	Alemania	682	723	738	824
4	Italia	505	540	718	693
5	Suiza	440	573	703	818
6	España	314	409	465	502
7	República Checa	238	202	350	402
8	Suecia	149	214	278	332
9	Dinamarca	130	130	130	157
10	Austria	109	114	123	129

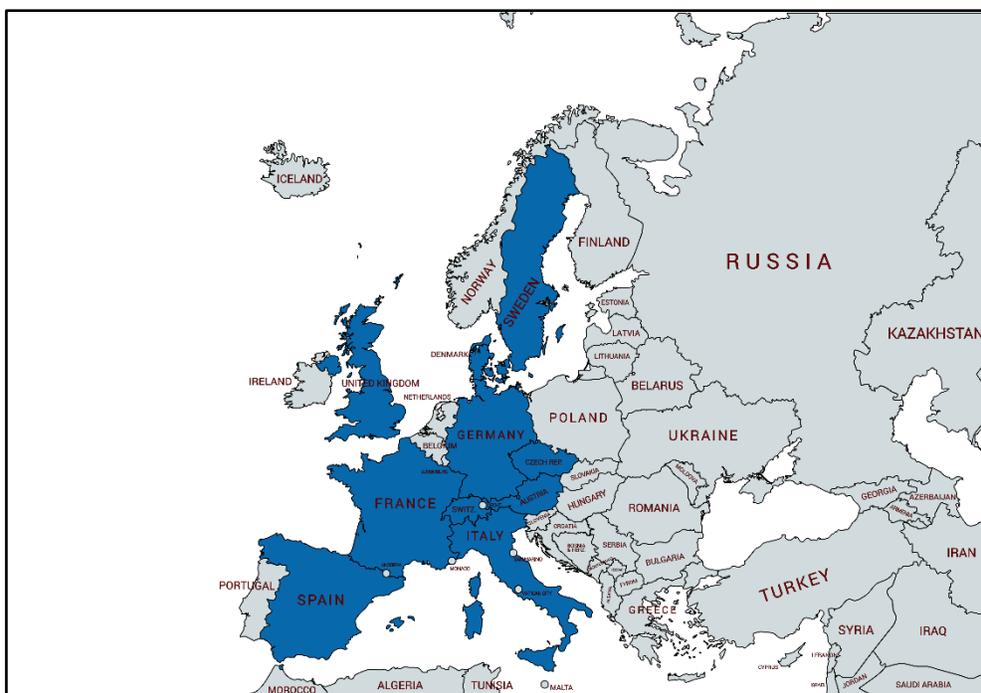
Nota. Elaboración propia con datos de *The Brewers of Europe* (2017)

En la Tabla 11 se observa el incremento de cerveceros artesanales o micro cervecerías como las denomina *The Brewers of Europe* (2017); se muestra a Reino Unido con un crecimiento constante de 11 por ciento de 2014 a 2015, de 20 por ciento de 2015 a

2016 y de 8 por ciento de 2016 al 2017 consolidándose como el país que más integra nuevos fabricantes de CA. La República Checa quien en 2015 disminuyó el número de productores, para 2016 incrementó en 73 por ciento con respecto al año anterior, para 2017 aumentó en un 14 por ciento. Países como Italia, Suecia, Suiza y Francia también han aumentado considerablemente el número de productores en un promedio de 27 por ciento en el último año (The Brewers of Europe, 2017).

Como se aprecia en la tabla, en nueve de los principales países con mayor número de productores de CA, hubo un aumento en la cantidad de empresas dedicadas a la producción de esta bebida; excepto el país de la costa mediterránea, Italia quien presentó una disminución en 25 cerveceros artesanales que representa el tres por ciento del total de compañías de este sector.

Figura 9 Países europeos con mayor número de productores de CA, 2017.



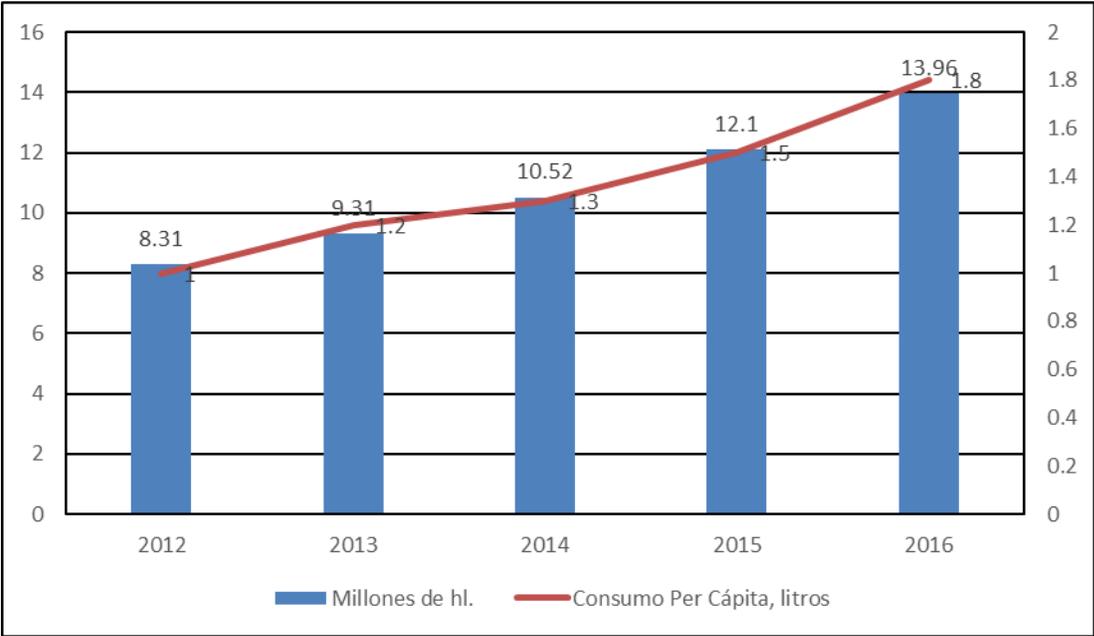
Fuente: Elaboración propia con datos de *The Brewers of Europe*, 2017. Usando el programa *Mapchart*.

En la Figura 9 se observa la localización geográfica de los países europeos con mayor cantidad de fabricantes de CA, la mayoría de éstos se ubican en el oeste del continente. Pero es posible apreciar también una concentración como consecuencia de la enorme tradición de consumo en los países europeos y los procesos históricos (Cabras y Higgins, 2016) que han facilitado la expansión del consumo de esta bebida del Reino Unido, Francia o Alemania hasta sus países vecinos.

Gestión comercial de Cerveza Artesanal en Europa.

El mercado europeo consumió 14 millones de hl de CA en el año 2016, el país que más creció en consumo fue el Reino Unido con un 5 por ciento, mientras que el resto de Europa alcanza un incremento de 3 por ciento (Bord Bia, 2017).

Figura 10 Consumo total y per cápita de CA en Europa.



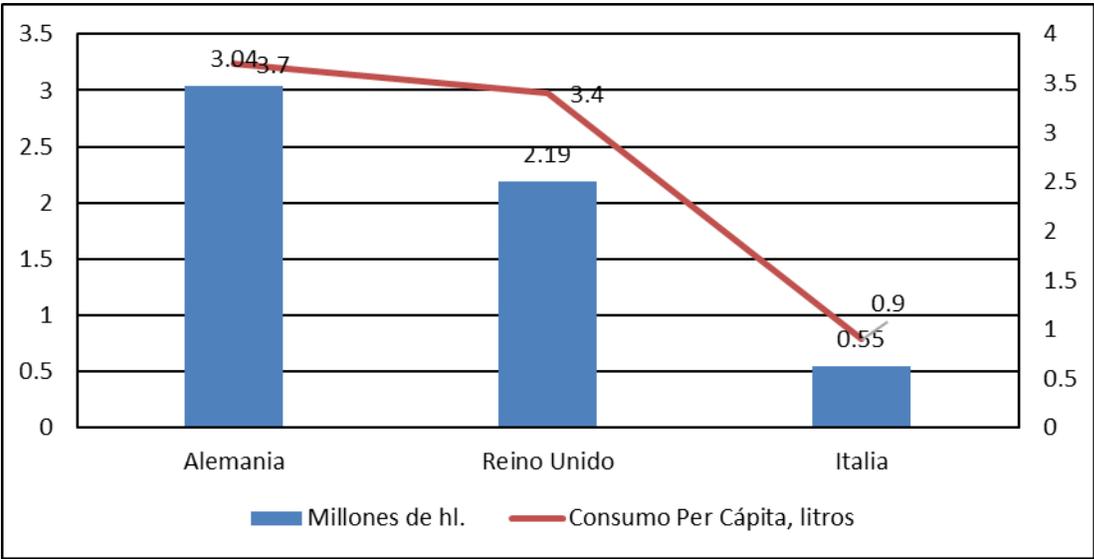
Fuente: (Bord Bia, 2017).

La Figura 10 muestra el incremento en el consumo de CA en Europa de 2012 a 2016. En 2012 se consumieron 8.31 millones de hl y en 2016 aumentó en 13.96 millones de hl; es decir un crecimiento de 67 por ciento en 4 años. Datos interesantes se observan en los

últimos dos años, cuando se tomó más CA con incremento de 15 por ciento cada año. El consumo *per cápita* de esta bebida artesanal creció también de manera constante debido a la promoción de la cultura cervecera europea y al éxito que tiene esta bebida en otros países como Estados Unidos; esto ha contribuido a que año con año se presenta este aumento acentuándose en 2016 con un consumo de 1.8 litros por persona (Bord Bia, 2017).

Aunque el Reino Unido es quien lidera la cantidad de fabricantes artesanales de cerveza en Europa, es Alemania quien consume cantidades más altas del producto (su consumo fue de 87 millones de hl, en 2016) y es producida casi en su totalidad por sus artesanos cerveceros del mismo país. En el mismo contexto, otros mercados que crecen rápidamente son el español que consume el 90 por ciento de la producción nacional de CA; seguido por Francia quien también ha aumentado dicho consumo (Bord Bia, 2017; The Brewers of Europe, 2017).

Figura 11 Consumo total y per cápita de CA de los tres principales países consumidores en Europa.

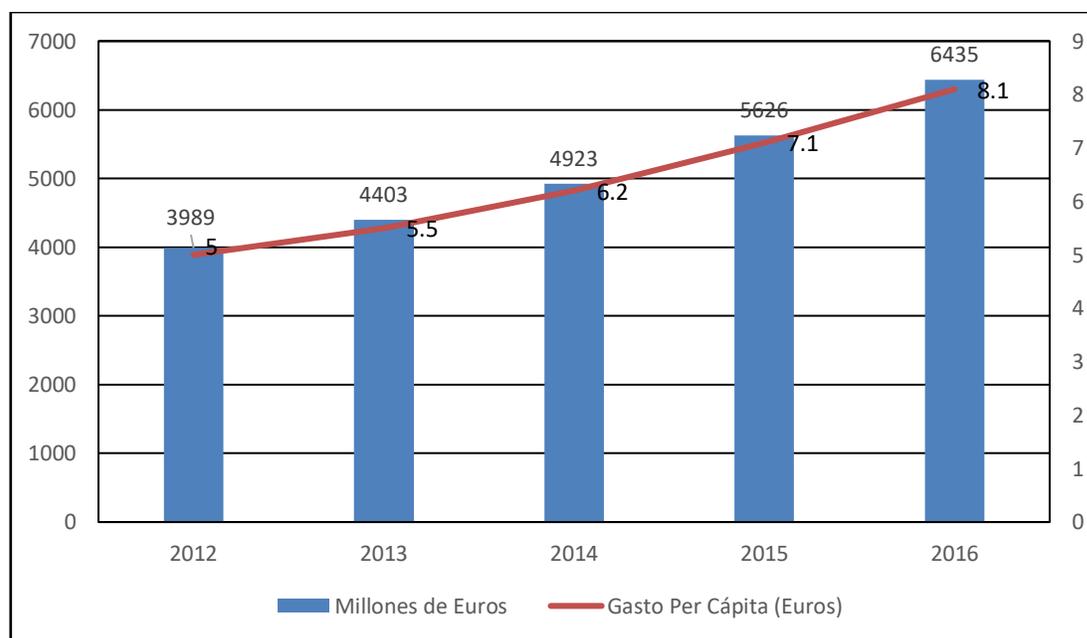


Fuente: (Bord Bia, 2017).

La figura 11 observa el consumo de los tres principales países compradores de CA en Europa, Alemania consume en total 3.04 millones de hl al año mientras el consumo per cápita es de 3.7 litros, Reino Unido consume 2.19 millones hl al año y su consumo per cápita es de 3.4, por último, Italia consume un total de .55 millones de hl y su consumo es de 0.9 litros anuales (Bord Bia, 2017). El consumo total de CA en Alemania es casi 6 veces más que Italia; mientras que el consumo per cápita es de casi 4 veces más.

En 2016 el mercado europeo de CA tuvo un valor estimado de 6,435 millones de euros, el gasto por persona fue de 8 euros en promedio. En Alemania el valor de esta industria fue aproximadamente de 1,400 millones de euros, mientras que en el Reino Unido fue de 1,000 millones de euros y en el caso de Italia alcanzó 254 millones de euros (Bord Bia, 2017; The Brewers of Europe, 2017).

Figura 12 Valor de mercado total y per cápita de la CA en Europa



Fuente: (Bord Bia, 2017).

La Figura 12 identifica el incremento que ha tenido el valor de mercado de la CA en Europa desde el año 2012. Se observa el crecimiento constante de dicho valor año con año incrementando en un promedio de 13 por ciento anual, el aumento al año 2016 fue de 61 por ciento. El gasto *per cápita* también ha incrementado en relación directa con el valor total, por ejemplo, en 2013 incrementó en 5.5 euros, para 2014 se gastaban 6.2, en 2016 fue de 7.1 y para el 2016 se gastaban 8.1 euros en CA *per cápita* (Bord Bia, 2017).

El aumento en el consumo de la CA en Alemania ha segmentado al mercado, debido principalmente al incipiente crecimiento que ha tenido este sector, a la variedad de cerveza y a los distintos lugares donde se vende. Hasta el año 2016 no existía en Alemania alguna asociación oficial para los cerveceros artesanales; pero a pesar de ello los fabricantes se han integrado para abrir tiendas en donde sólo se venda la CA, también comienza a comercializar en secciones más amplias en supermercados, de esta manera se van agregando más canales de distribución a los tradicionales bares o pubs (Cerveza Artesana, 2018; The Local de, 2018).

A pesar de que, en países como el Reino Unido e Italia, la CA se distribuye a través del comercio en línea, tiendas locales y los tradicionales bares; los minoristas han observado el crecimiento del sector de la CA y ampliaron los espacios de exhibición para la venta de esta bebida en las tiendas de autoservicio (Bord Bia, 2017; Craft Brewing Business, 2017).

Actualmente el mercado italiano es uno de los más dinámicos para el sector de la CA europea con más de 900 cervecerías artesanales repartidas por todo el país; en la zona norte de Italia es donde se concentra la mayoría de los productores. Estos fabricantes italianos tienen cierta libertad relativa para la producción de sus bebidas y aprovechan para

desarrollar nuevas marcas dirigiendo sus esfuerzos tanto para el mercado nacional y para el mercado de exportación (Bord Bia, 2017; Cerveza Artesana, 2018).

Así como el mercado italiano ha estado evolucionando, el comportamiento del comprador europeo también lo ha hecho; un ejemplo de ello es que, a pesar de tener precios más altos, la CA es bien aceptada en este mercado pues al consumidor no le importa pagar más por su bebida, lo cual no ocurre con la cerveza industrial (Eataly, s.f.).

Otro ejemplo de los cambios en el mercado de la CA, es el aumento del consumo por parte de las mujeres de 21 a 34 años principalmente; esto se debe a la variedad relacionadas con el sabor, el contenido de alcohol y las marcas; por lo que algunas cerveceras de Reino Unido y Alemania han experimentado con sabores como canela, cereza, limón fresco y frambuesa además de bajo contenido de alcohol (ProChile Madrid, 2015; Bord Bia, 2017).

El futuro de la CA en Europa es alentador, los principales países en donde seguirá creciendo son Reino Unido, Alemania, Italia, Francia, España, Polonia; se pronostica también algunas fusiones y adquisiciones con empresas grandes o que estas desarrollen cervezas especiales a partir de 2017 (Bord Bia, 2017; The Beer Times, s.f.). Por otro lado, la innovación con respecto a los empaques, sabores, contenido de alcohol, ediciones limitadas entre otros se ve venir por parte de los productores artesanales con la finalidad de agradar más a su mercado (Craft Brewing Business, 2017; Euromonitor International, 2018).

En este mismo sentido, considerando las ventas de los principales proveedores y el consumo de CA de los países europeos, se pronostica que para el periodo 2017 – 2021 el mercado de la CA en Europa crecerá a una tasa anual de 9.37 por ciento, liderados

principalmente por países como Alemania, Polonia, Rusia, España y Reino Unido principalmente (Reuters, 2017).

2.2.2.2 Contexto geográfico. Zona Asia-Pacífico.

Se describe a continuación el contexto de la industria de la CA en la zona Asia-Pacífico; en primer lugar se hace mención de la producción en los países líderes que fabrican esta bebida artesanal, la producción que han tenido en los últimos años; luego se muestra información con respecto a la comercialización de estos productos, el nivel de consumo en los países líderes y la contribución que tiene la industria en la economía; finalmente, se abordan aspectos comerciales que se deben considerar en un futuro.

Producción de Cerveza Artesanal en la zona Asia-pacífico.

El mercado de la CA de Asia-Pacífico se concentra en China, India, Japón, y Australia principalmente. Es China quien destaca por su rápido crecimiento y mayor participación de mercado; en los últimos años el número de lugares en donde se produce esta bebida artesanal se ha multiplicado (Market Data Forecast, s.f.).

El mercado chino de CA también es emergente, cerveceras de muchas partes del mundo observaban a este país con un potencial para esta bebida y vender sus productos en territorio chino (Li, Shi, Boswell y Rozelle, 2018). Después de iniciar la revolución de la CA en la década de los 70, los primeros productores de este producto en China fueron extranjeros, posteriormente los emprendedores chinos han incursionado en el negocio y en el año 2015 ya tenía 170 cerveceros artesanales (Alltech, 2016).

No obstante, en China como en otros países del mundo la producción de cerveza industrial ha disminuido, en 2014 decreció en 3 por ciento y en 2015 cayó un 5.06 por ciento; sin embargo, la producción de CA en ese país asiático incrementó en un 54.55 por ciento y su crecimiento se ha mantenido en más del 50 por ciento en los últimos 4 años. De

esta manera se explica el surgimiento de marcas locales que han integrado al país en la “fiebre de la CA” mundial (Asian Hotel and catering times, 2018).

Por su parte, en India se ha estado incrementando el valor de mercado en las bebidas con alcohol; en 2016 el valor de esta industria fue de 19 mil millones de euros, para 2021 se espera que sea de 23 mil millones de euros. A pesar de ello, la CA en este país tiene una participación de apenas 1 por ciento y se espera que incremente en un 20 por ciento para el año 2020 (The Times of India Business, 2018).

En el mismo sentido la proliferación de productores de CA en Japón comenzó desde que el gobierno permitió una producción de 60,000 litros anuales a los pequeños fabricantes en el año de 1994; para finales de 2013 el volumen de producción anual se estimó en 350,000 hl. En los años siguientes tuvo todavía más auge (Ninomiya & Omura, 2018) hasta 2017 cuando la producción se calculó en 480 mil hl haciendo disminuir la participación de mercados de los grandes cerveceros cediendo casi un cuarto de punto porcentual a los cerveceros artesanales; a pesar de que la CA puede llegar a costar hasta 5 veces más que la cerveza industrial (Lawrence, 2017).

Respecto a la cantidad de cerveceras artesanales, la región Asia-Pacífico tiene una cuota mundial del 7 por ciento del total de productores de CA. En Australia, por ejemplo, después de tres décadas de trabajo constante la CA ha alcanzado un lugar preferente entre los clientes (Sammartino, 2018) y actualmente cuenta con 410 cerveceros artesanales (Alltech, 2016).

Tabla 12 Países de Asia y Oceanía con mayor cantidad de cerveceras artesanales 2015.

No.	País	Cantidad de cerveceras artesanales
1	Australia	410
2	Japón	290
3	China	170
4	Nueva Zelandia	159
5	Vietnam	51
6	India	39
7	Taiwán	24

Nota. Elaboración propia con datos de Alltech (2016).

La Tabla 12, muestra el número de cerveceros artesanales en los países de Asia y Oceanía en el año 2015 según el estudio hecho por Alltech (2016), Australia ocupa el primer lugar con 410 fabricantes de CA, Japón ubicado en segundo lugar con casi el doble de cerveceros que China. Nueva Zelandia con 159 cerveceros cuenta con un poco más de un tercio de los cerveceros artesanales que el líder de la región. Los siguientes países Vietnam con 51 fabricantes, India con 39 y Taiwán con 24 productores, en conjunto integran el 9 por ciento de los productores de los países más representativos de Asia y Oceanía.

Figura 13 Ubicación geográfica de los países con mayor número de fabricantes de CA en Asia 2015.



Fuente: (Alltech, 2016). Usando el programa Mapchart.

En el mismo sentido, la Figura 13 muestra los países de la región Asia-Pacífico en donde hay más productores de CA en el año 2015 según Alltech (2016). Los países con mayor producción de esta bebida se concentran en la región Este de Asia-Pacífico incluye a los dos países con mayor población del mundo: China e India, además de Vietnam, Taiwán, Japón, Australia y Nueva Zelandia.

Gestión comercial de Cerveza Artesanal en la zona Asia-Pacífico

Para hablar de la gestión comercial de CA en la región Asia - Pacífico, se comenzará por mencionar a China, quien se abre al capitalismo en 1978 pero es hasta la década de 1990 cuando los primeros cerveceros artesanales, principalmente de estilo alemán comienzan a atender al mercado chino de clase alta a través de *brewpubs* (Yates, 2012), iniciando con ella una moda urbana en grandes ciudades como Beijing o Shanghái;

pero que desde 2010 se han extendido incluso hasta ciudades más pequeñas como Nanjing, Chengdu y Xi'an (Li, Shi, Boswell, & Rozelle, 2018).

Para impulsar la revolución de la CA en China fue necesario que la población se educara y apreciara el producto artesanal; un esfuerzo para que esto se llevara a cabo fue la creación de la Asociación de Cerveceros de China, en 2011, cuyo objetivo inicial fue asesorar en la importación de materia prima e impulsar la comercialización de la CA en aquel país (Berg, 2013).

Li et al., (2018) indican que el crecimiento del mercado de CA en China se debe al notable incremento del poder adquisitivo que han tenido sus habitantes y a la urbanización de los lugares en donde viven; este segmento de mercado joven y con capacidad de compra está más abierto al estilo de vida “occidental” y visita los *pubs*, bares o discotecas que venden estos productos después de su jornada laboral (Euromonitor International, 2018). Resulta oportuno mencionar que el mercado femenino cosmopolita de la CA en China se hace presente, al preferir sabores ligeros y locales como la flor de jasmín, la miel de naranja, el té *oolong* o el camote dulce; sin embargo, el mercado masculino que oscila entre 30 y 40 años es más arriesgado y prueba una gran variedad de sabores (Berg, 2013; Hatchery investigates, 2017), buscando cerveza premium aunque el precio es alto comparado con las cervezas industriales (Abkowitz y Tian, 2014; Warc, 2016).

En este sentido, cada vez más emprendedores chinos inician sus proyectos de negocios en la CA, esta tendencia incluye restaurantes que elaboran su propia cerveza creando un ambiente adecuado al proceso de elaboración; de la misma manera que otros cerveceros artesanales de todo el mundo, utilizan materias primas locales dándoles un toque regional, hacen festivales anuales para celebrar el arte de la cerveza y al mismo tiempo dar

a la cerveza china mayor exposición facilitando la comercialización (Berg, 2013; Haack Jensen y Koch Amby, 2014).

Para atraer al mercado chino, los cerveceros artesanales locales nombran a sus productos evocando al sentido histórico del lugar por ejemplo “*Slow Boat*”, que hace referencia a una canción de la década de los 40’s en donde se describe un largo y apacible viaje de Estados Unidos a China, connotando una cerveza que tiene una técnica de elaboración antigua y disciplinada; esta idea de poner este tipo de marcas a las cervezas artesanales integra la naturalidad de la cerveza china con su cultura (Li et al., 2018).

El incremento de los productores artesanales en China ha sido de más de 24-25 por ciento en los años 2011 al 2016. La cerveza se ve cada vez más en tiendas donde se venden diferentes marcas de CA (Hatchery investigates, 2017). Se augura mayor incremento de este mercado ante la creciente conciencia de autenticidad y conocimiento de la CA en el cliente joven con espíritu aventurero y que busca constantemente nuevas cervezas (Li et al., 2018).

En el mismo sentido se prevé que para 2020 los cerveceros artesanales chinos adoptarán modelos de negocio basado en una cartera de marcas o submarcas específicas para cubrir a los diferentes nichos de mercado que tiene el sector de la CA, considerando gustos y hábitos de consumo; además de pensar en la estrategia de precio adecuada al cliente con cada vez mejor ingreso (Alltech, 2016).

Otro de los países con amplia influencia de la industria de CA en la región Asia – Pacífico es Japón, donde a la CA se le conoce como *ji-biiru* (cerveza local) y es elaborada igualmente por las microcervecerías. Estas microempresas se clasifican en cuatro tipos: a) las establecidas por productores de sake y depósitos existentes, b) establecidas y auxiliadas por el gobierno local con el objetivo de desarrollar a la localidad, c) las establecidas por

empresas privadas que no se encuentran en la industria de la cerveza y d) las creadas por emprendedores independientes (Ninomiya y Omura, 2018).

En los últimos años de la década de los 90's, grandes industriales de la cerveza japonesa entraron al negocio de la CA, por ejemplo, la compañía Kirin inauguró pequeños locales de cerveza denominados “parques de cerveza”, restaurantes donde se vendía cerveza Stout o Ale; sin embargo, en 2003 estos lugares cerraron debido a la llegada de bebidas estilo cerveza con precios más accesibles. Las micro cervecerías no tuvieron crecimiento; por el contrario, se convirtieron en negocios no rentables y muchas de ellas cerraron, principalmente las establecidas por productores de sake y depósitos existentes y las creadas por emprendedores independientes (Ninomiya y Omura, 2018).

Pero en los últimos años, el negocio de la CA ha mejorado en Japón, en el año 2013 se estimó un consumo total de 350,000 hl. Para 2015 el número de micro cervecerías se incrementó y comenzó a revivir la cultura de la CA nuevamente (Tokyo Shoko Research, 2016).

Una estrategia que los empresarios cerveceros japoneses utilizan para incrementar la comercialización de la CA, es dejar de producir las cervezas con té verde y de bajo precio, y se han centrado en la línea de productos estilo alemán de alta calidad. Para vender sus cervezas en el mercado extranjero como al australiano o el estadounidense, las etiquetas se han rediseñado con código de colores para aumentar la visibilidad y el interés del cliente (Edman, 2011).

Además de estas actividades, las cervecerías artesanales japonesas realizan otras acciones de comercialización, la mitad de los cerveceros ji-biiru venden directamente la cerveza a sus clientes en sus restaurantes, bares o tiendas, la otra mitad vende su producto a través de distribuidores indirectos quienes buscan ampliar el mercado por medio de los

canales existentes; adicionalmente los productores organizan alrededor de 121 festivales de cerveza al año en todo Japón (Ninomiya y Omura, 2018).

No menos importante es la información referente a Australia, donde en 2016 el consumo *per cápita* de bebidas alcohólicas incrementó por primera vez en la última década en 9.70 litros al año, se estima que siga en aumento para los próximos años. Algunos analistas consideran que la CA contribuyó para este incremento en este consumo; esto se traduce de igual manera al crecimiento en los ingresos de los cerveceros artesanales de ese país hasta en 9.7 por ciento, cifra mayor al de la cerveza industrial que será de aproximadamente 2.1 por ciento (Thomson J. , 2017).

Para el año 2010 existían 110 cerveceros en Australia, en 2013 se duplicaron a 220 y en el 2015 ya eran 410 en todo el territorio australiano, el estado predominante de la CA es Victoria; aunque Tasmania, Australia del Sur y Australia Occidental han incorporado más empresas nuevas de CA de lo que se esperaría considerando que hay poca población (Sammartino, 2018).

Los cerveceros artesanales más característicos de Australia fundaron sus empresas a mediados de la década de 2000, para ilustrar esto se encuentra Moo Brew; la cerveza más conocida de Tasmania, vendiendo el producto en botellas muy distintivas con etiquetas diseñadas por un artista australiano muy sobresaliente. Otro ejemplo es Bridge Road Brewers, cervecería con amplia variedad de cervezas y que actualmente se ha convertido en un destino turístico obligado para el bebedor de CA (Sammartino, 2018).

Es conveniente mencionar que la comercialización por parte de los cerveceros artesanales australianos se lleva a cabo a través de pubs y lugares en donde el cliente puede consumir el producto; pero también productores de CA con capacidad de producción mayor están adquiriendo pequeñas empresas y se fortalecen para abarcar más mercado. Por otro

lado, estos fabricantes están conscientes que la exploración en el nicho de mercado de productos finos es una estrategia que puede funcionar para ampliar las ventas, por ello se observa que los modelos de comercialización australianos integran diversas maneras de inversión ya sea un pequeño, mediano o gran empresario (Sammartino, 2018).

Para finalizar este apartado, se ha visto que la popularidad de la CA ha impulsado a los consumidores a buscar variedad y calidad, al mismo tiempo que el consumo se respalda por el incremento discrecional de los ingresos de la población de la región Asia-Pacífico, incluyendo a India donde el promedio de consumo per cápita es el más bajo de Asia; pero donde también el crecimiento de la clase media es inminente con estilo de vida aspiracional y consumo de productos locales (Thomson J. , 2017; ET Retail.com, 2018).

Cabe mencionar que los cerveceros artesanales de India han estado ganando mercado; para la elaboración de la cerveza utilizan preferentemente materia prima local. Los pequeños productores de India venden la cerveza en locales tipo pubs, incorporando a la oferta de cerveza, la música en vivo, los alimentos, las exposiciones culturales entre otros. Además, se han integrado en asociaciones y verse favorecidos utilizando redes de trabajo; para ilustrar estos beneficios, la Asociación de Cerveceros Artesanales de India (*The Craft Brewers Association of India*), ha realizado competencias entre los fabricantes de CA para mejorar la calidad de los productos y lo ha logrado (Ruiz Vera, s.f.).

2.2.2.3 Contexto geográfico. Continente Americano.

En la presente sección se describe la situación actual de la industria de la CA en el continente americano. Para empezar, se enuncia el número de productores de CA, así como la producción que ha tenido este sector en algunos países de América durante algunos años. Finalmente se muestra información sobre la comercialización del producto artesanal como: el consumo que ha tenido, el valor de mercado que representa para los países, las

herramientas de comercialización que utilizan los productores y el futuro que se espera para la industria de la CA en el continente.

Producción de Cerveza Artesanal en América

Como se mencionó anteriormente el sector de la CA ha estado creciendo sin precedentes en toda América. En el territorio de los Estados Unidos las micro cervecerías se han reinventado, buscando estar presentes en los gustos de los clientes (Statista, s.f.). Pero no todo ha sido muy bueno; en la década de los 90 la CA experimentó una disminución en la producción en los Estados Unidos, por ejemplo, en 1998 había 1625 cerveceros y para el año 2000 quedaban 1469, la baja fue de 10 por ciento, Elzinga et al., (2015) comentan que una de las razones de esta disminución fue el descuido de la calidad del producto al querer abarcar más mercado.

En la década siguiente el número de cerveceros volvió a aumentar, en 2010 eran 1,750 y para junio de 2013 se incrementó a 2,483 fabricantes de CA (Elzinga, Tremblay, & Tremblay, 2015; Statista, s.f.), a finales de ese año ya habían 2.768 (Alltech, 2016).

El número de cervecerías artesanales en Estados Unidos ha alcanzado máximos históricos, Alltech (2016) observa que para el 2015 había 4,225 fabricantes de CA y por su parte la Asociación de Cerveceros (2018) menciona que se incrementó a 5,200 fábricas en 2016 en todo el país. El aumento ha sido reflejo de una distribución en la participación de mercado (Moore, Reid, y McLaughlin, 2016) en donde cada vez más marcas, etiquetas y sabores de CA llegan a los estantes de tiendas y bares locales (Brewers Association, 2018).

Por ejemplo, el estado de California llegó a 600 cervecerías artesanales en el año 2016, en ese estado que concentra una cantidad mayor de estas empresas a comparación con otros de la unión americana (Statista, s.f.; Brewers Association, 2018).

De acuerdo a la Asociación de Cerveceros de Estados Unidos (2018) en la última década las ventas de la industria de la CA han crecido como nunca en la historia en ese país y esto trajo consigo que el número de artesanos fabricantes de cerveza se expandió más de 6 veces, el empleo aumentó por más del 120 por ciento en ese periodo (Thomson D. , 2018); aunque se calcula que los tres mayores cerveceros artesanales producen una cuarta parte de toda la CA de este país (Elzinga, Tremblay y Tremblay, 2015; Weersink, Probyn-Smith, y Voon Massow, 2018).

Con base en la misma idea, la cantidad de productores de CA en Canadá se ha duplicado en la última década, tan sólo en 2007 habían 268 fabricantes, para el 2015 el número aumentó a 640 cerveceros artesanales; de estos, el 95 por ciento (610 cerveceros) producen menos de 50,000 hl al año y solamente 30 fabricantes producen más de 75,000 hl anualmente, esto quiere decir que no hay cerveceros que produzcan entre 50,000 y 75,000 hl, cabe agregar que son 490 productores que fabrican menos de 2,000 hl al año. Este movimiento de CA canadiense es similar al de Estados Unidos, la bebida artesanal representa la clara mayoría en los nuevos emprendimientos (Beer Canada, 2016; Weersink, Probyn-Smith, y Voon Massow, 2018).

Hay diferentes causas que han contribuido al aumento en la producción de CA en Canadá, un ejemplo de esto es el impuesto de .03 centavos de dólar canadiense por litro de CA producida a cerveceras que producen menos de 2,000 hl al año fomentando la participación en este sector; por otro lado, los apoyos gubernamentales locales como el de Ontario que invirtió 1.6 millones de dólares canadienses para el establecimiento y comercialización de 20 cervecerías artesanales en 2016; Columbia Británica apoyó con 10 millones de dólares canadienses para disminuir en 25% de margen de distribución de la CA

en ese estado; y Alberta invirtió 20 millones de dólares canadienses en subsidios sólo en este sector (Hutchins, 2016).

En el otro extremo del continente, América Latina ha tenido una evolución importante con las pequeñas cerveceras artesanales, tan sólo de 2008 a 2013 la participación total de mercado de este sector con respecto a la cerveza industrial creció al 2 por ciento en países como México, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile y Costa Rica (es bajo si se compara con la participación mundial promedio del 4 por ciento); sin embargo la tasa de crecimiento de la CA en la misma zona ha sido de 6.6 por ciento en promedio, esta cifra es más del doble del crecimiento de la cerveza industrial en la región (Toro-González, 2018).

En el estudio realizado por Alltech (2016), se muestra que en Argentina había 167 productores de CA en 2015; sin embargo, la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA) indica que para 2017 había 600 cerveceros artesanales. La ciudad con mayor número de nuevos fabricantes es Buenos Aires donde hubo un crecimiento de 25 por ciento en 2017, mientras que en el resto del país el aumento fue de 15 por ciento, con capacidad de producción muy alta.

Este fenómeno artesanal en Argentina se observa inclusive como una nueva forma de emprender nuevos negocios (infobae, s.f.); aunque según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) indique que entre un 48 y 64 por ciento de las nuevas empresas productoras de esta bebida artesanal sobreviven sólo un año (Burjato, Kane, y O'Mara, s.f.).

Otros países en donde el sector de CA ha incrementado, son: Brasil que en 2015 tenía un total de 232 cerveceras registradas con un total de 1,100 tipos de cervezas distribuidas principalmente en el sur y sudeste del país (ProChile, 2016); Colombia en

donde según la investigación de Alltech (2016) habían 8 cerveceros artesanales, aunque Toro-González (2018) indicó que se crearon 164 microcervecerías entre 1994 y 2016, en su mayoría *brewpubs* que venden la cerveza en el lugar donde la fabrican. Por último, México se encuentra en la posición 17 con un total de 100 cerveceros artesanales según la investigación de Alltech (2016).

Tabla 13 Países de América con mayor cantidad de cerveceras artesanales 2015.

No.	País	Cantidad de cerveceras artesanales
1	Estados Unidos	4,225
2	Canadá	640*
3	Brasil	217
4	Argentina	167
5	México	100
6	Venezuela	39
7	Chile	25
8	Ecuador	13
9	Colombia	8

Nota. Elaboración propia con datos de Alltech (2016), *Beer Canadá (2016).

El liderazgo de Estados Unidos en relación con la cantidad de productores artesanales se observa en la Tabla 10, derivada del estudio de Alltech (2016); Canadá como segundo lugar con 640 productores, México ocupando el lugar 5 sucediendo a Brasil con 217 y Argentina con 167 productores respectivamente.

Figura 14 *Ubicación geográfica de los países con mayor número de fabricantes de CA en América*



Fuente: (Alltech, 2016; Beer Canada, 2016). Usando el programa *Mapchart*.

La figura 14 muestra la ubicación geográfica de los países con mayor número de cerveceros artesanales en América, tomado de los datos que el estudio de Alltech ofrece. Se observa a los 3 países de Norteamérica entre los líderes.

El estudio de Alltech (2016) informa la existencia de un número limitado de productores de cerveza artesanal en América, para ser más precisos, observa que en 2015 los cerveceros artesanales en Estados Unidos eran 4,225; por su parte Brewers Association

(2019) muestra datos diferentes sobre el número de fabricantes de CA en Estados Unidos, esta información se puede observar en la Tabla 14.

Tabla 14 *Cerveceros Artesanales en Estados Unidos 2014 2018.*

Tipo de cervecería	2014	2015	2016	2017	2018	Variación % 2017 - 2018
Cerveza Artesanal Regional	135	178	186	202	230	13.9
Microcervecería	2,076	2,626	3,251	3,933	4,522	15.0
Brewpub	1,603	1,824	2,102	2,355	2,594	10.1
Total	3,814	4,628	5,539	6,490	7,346	13.2

Nota. Elaboración propia con datos de Brewers Association (2019)

La información de la Tabla 14, muestra que cada año se suman nuevos participantes en la fabricación de CA en los Estados Unidos; son las microcervecerías y los *brewpub* los que tienen mayor auge; tan sólo en el último año el incremento fue de 15 y 10.1 por ciento respectivamente. El total del sector de CA en ese país casi se duplicó de 2014 a 2018 llegando a un aumento de 92 por ciento.

Por otro lado, la producción en 2017 de esta bebida artesanal en ese país, alcanzó una máxima de 30 millones de barriles, 5 por ciento más con respecto a 2016, repartidas de la siguiente forma: el 70 por ciento lo producen las cervecerías regionales, el 22.4 por ciento las microcervecerías, el 5.9 los *brewpubs* y el resto las empresas contratantes de producción (Brewers Association, s.f. b).

Hablando de producción, pero en el cono sur del continente, Argentina produjo 250 mil hl en 2016 y su consumo apenas asciende a 1.8 por ciento del consumo total (América economía, 2016). De manera contraria en Brasil no hubo incremento en la producción durante el año 2016, y se fabricaron 210 mil hl de la bebida artesanal (ProChile, 2016). Finalmente, Colombia produjo 58,280 hl de CA (ProChile, 2017).

Gestión comercial de Cerveza Artesanal en América.

El mercado americano ha sido dominado por los grandes cerveceros; en 2008 la participación de mercado de la bebida artesanal era de sólo 4 por ciento; sin embargo, en 2015 los cerveceros artesanales tenían una participación de 12 por ciento del mercado global de cerveza. La tendencia se debe a las demandas de sabores preferidos y productos de alta calidad en toda América, principalmente por este nuevo mercado de consumo que oscila entre los 21 y 34 años con gustos diferentes a los convencionales (Burjato et al., s.f.; Statista, s.f. Money, 2017).

Además del impacto social en los Estados Unidos, la Asociación de Cerveceros (2018) examinó la producción de la industria de CA por estado; así como la contribución económica estatal per cápita para adultos mayores de 21 años. Las microcervecerías pequeñas e independientes contribuyeron a la economía estadounidense en 67.8 mil millones de dólares en 2016. La cifra se deriva de la gran aceptación que tiene la CA y se reparte en niveles de cervecería, mayoristas y detallistas incluyendo a todos los productos no relacionados que se venden en las *brewpubs*, restaurantes o tabernas cerveceras. En el mismo sentido la industria ha contribuido con más de 456,000 empleos indirectos y con más de 128,000 empleos directos en cervecerías y *brewpubs* (Brewers Association, s.f. b).

Los 5 estados de la Unión Americana que contribuyen mayormente son: California con 7.3 mil millones de dólares, Pennsylvania con 5.8 mil millones, Texas con 4.5 billones, en cuarto lugar, Nueva York con una aportación de 3.4 billones y en la posición 5 Florida con 3.1 billones de dólares (Brewers Association, s.f. b).

Aunque la venta de la cerveza industrial en Estados Unidos disminuyó en 1 por ciento en 2017; la venta de CA creció en un 5 por ciento, consolidando su participación del 12.7 por ciento del mercado total de la cerveza estadounidense (Brewers Association, s.f.

b). Para el año 2018 la participación de mercado aumentó a 13.2 por ciento. Esta participación da un valor económico de 27,600 millones de dólares, representando una contribución del 24.16 por ciento del total de venta de cerveza en ese país (Brewers Association, 2019).

En otro sentido, en Canadá, los costos de distribución y la cadena de suministros para la cerveza son altos; por ello los cerveceros artesanales crean valor a los distribuidores al vender en menores cantidades ofreciendo productos únicos logrando una posición exclusiva en el bar o en el pub donde se comercializa (Murray y O'Neill, 2012; Weersink, Probyn-Smith, y Voon Massow, 2018).

El aumento en el consumo de CA en Canadá coincide con la generación *baby boomer*, la cual representa un tercio de la población aproximadamente; actualmente este sector generacional consume menos cerveza en comparación a cuando era joven, pero, a diferencia de aquella época, consume productos de calidad y especializados. Por otro lado, esta revolución de la CA en Canadá sugiere que no solamente la población adulta; sino también los consumidores más jóvenes descubran experiencias únicas, tanto de los productos exclusivos como de los productores con locales atractivos que dan más valor a sus compras (Weersink, Probyn-Smith y Voon Massow, 2018).

En otro orden de ideas, Burjato et al., (s.f.) comentan que son tres factores los que han impulsado el crecimiento del consumo de la CA en Latinoamérica: en primer lugar la globalización ha hecho que la población tenga mayor consciencia sobre los productos artesanales, en segundo lugar la clase media emergente en los países de América Latina se dispone a experimentar sabores y texturas al consumir esta bebida artesanal, y en tercer lugar el emprendimiento ha estado aumentando en estos países y una forma de hacerlo es integrando nuevas empresas en el sector innovador de CA.

En ese mismo sentido, el consumo de la CA ha estado creciendo en países de Latinoamérica, Brasil con un aumento en los últimos 3 años de 30 por ciento promedio en su consumo (ProChile, 2016), en Chile aumentó el consumo per cápita a 3.6 litros al año (DW, s.f.), en otros países como El Salvador, Ecuador y Panamá han surgido productores de la bebida artesanal como nunca antes se había presentado buscando incrementar el consumo per cápita de la región (ProChile, s.f.).

Ahora bien, en Brasil el mercado que consume CA se compone en un 88 por ciento de hombres y 12 por ciento de mujeres; quienes buscan calidad, estilo, precio y exclusividad. El mercado brasileño paga entre 3.35 dólares a 15.30 dólares por cerveza, con un gasto mensual promedio de 30.30 a 45.50 dólares.

Para el consumidor brasileño es importante el envase de la cerveza y busca información de elaboración en la etiqueta; aunque el 59 por ciento compran marcas que ya conocen (ProChile, 2016).

Algunos de los productores de la bebida artesanal en América, han utilizado estrategias de mercadotecnia diferentes a las que usan los productores de cerveza industrial. Como el fabricante de la CA es pequeño, vende sus productos dentro de la localidad, del estado o las inmediaciones estatales; pero no lo hace a nivel nacional, se enfoca en las características del producto diseñadas para comercializarlo en los nichos de mercado que los grandes cerveceros no atienden (Elzinga, Tremblay y Tremblay, 2018).

Estos micro cerveceros ofrecen cervezas de temporada, experimentando con sabores particulares, haciendo que los lugareños se sientan orgullosos por contar con una marca local renovando su deseo de consumo de productos regionales (Fletchall, 2016; Colino, Civitaresi, Capuano, Quiroga, y Winkelman, 2017; Brewers Association, 2018). El mercado Latinoamericano está al tanto de esta situación y una herramienta que han

utilizado para fomentar el consumo de productos locales, es el uso de redes sociales para comunicar sus innovaciones y estar más al pendiente de las reacciones de sus clientes (Burjato et al., s.f.).

Continuando con el tema de las actividades de mercadotecnia que utilizan los cerveceros artesanales en América, sobresale la distinción de sus productos a través de la creación de empaques novedosos; estos diseños tienen un papel relevante para hacer notar el producto ante una variedad muy amplia de CA que hay en el mercado (Nielsen, 2017).

Koch y Sauerbronn, (2019) descubrieron en un estudio, que algunos cerveceros artesanales en Brasil, llevan a cabo acciones de comunicación mercadológica al colaborar con influencers locales, usan redes sociales como YouTube y Facebook para tener mayor alcance de promoción, teniendo un alto impacto en los consumidores al momento de descubrir, evaluar y decidir la compra de CA.

Una razón más que hace sobresalir a las microcervecerías, es cuando los consumidores de la bebida artesanal la consideran una experiencia social única, por ejemplo; algunas pequeñas cerveceras ofrecen recorridos para que los comensales fanáticos de la CA puedan observar el proceso de preparación de la bebida; algunas otras tienen salas de degustación o pubs donde los clientes pueden reunirse (Brewers Association, 2018). Otros lugares en donde se ofrecen estos productos son restaurantes que brindan oportunidad para combinar la cerveza con los alimentos complementarios. Por último, algunas cerveceras están comenzando a vender sus productos en latas y botellas para llevarlos a donde los clientes quieran tomarlos (Craft Beer Asia, s.f.; Brewers Association, 2018).

Un estudio realizado por Nilsson, Reid y Lehnert (2016) en donde se identificó la localización de los cerveceros artesanales y los lugares en donde se vende la bebida artesanal en distintas ciudades de Estados Unidos, observó que en 4 de cada 10 ciudades los

fabricantes de estas bebidas se ubican en distritos industriales; mientras que en 6 de cada 10 ciudades los micro cerveceros y *brewpubs* se aglomeran en distritos de restaurantes y tiendas en donde inclusive trabajan en conjunto con los negocios circundantes para convertir distritos antiguos en vecindarios agradables (Lehnohoff, 2016), aumentando el tránsito de peatones y atraer a turistas cerveceros (Florida, 2017).

A pesar de que las compañías de CA compiten entre sí en los distritos donde se ubican, los productos tienden a ser más diferenciados a los de la cerveza industrial, por lo que la competencia es menos directa con los grandes cerveceros (Nilsson, Reid, y Lehnert, 2017; Florida, 2017).

Sin embargo, existen desafíos que se deben afrontar, los productores de CA en Latinoamérica coinciden en que el mercado debe ser educado para generar curiosidad y animarlos a probar sus productos; pues está acostumbrado a sabores ligeros, aromas suaves y menor contenido de alcohol. Por otro lado, pero no menos importante es el reto de la dependencia a la importación de la materia prima principalmente de Europa y Estados Unidos quienes proveen casi el 80 por ciento de la producción mundial (Burjato et al., s.f.).

Para afrontar los retos que se presentan en estas micro cervecerías, los fabricantes de estos países buscan divulgar la información de sus productos para atraer a nuevos clientes; por ejemplo, capacitando al personal para que estén preparados a responder dudas y hacer recomendaciones a los clientes nuevos de esta bebida (Burjato et al., s.f.).

Otra estrategia es direccionar los esfuerzos de mercadotecnia y las decisiones de ubicación hacia los clientes de clase media dispuestos al consumo de la bebida artesanal, para ilustrar esto algunas compañías en Bogotá, Colombia., han creado nuevos lugares tipo bar en ubicaciones con alquileres más bajos que los pubs. Estos lugares son ideales para tomar una cerveza después del trabajo; una estrategia más es la creación de alianzas

estratégicas no solo con las empresas del mismo sector sino con las empresas más grandes, con la finalidad de llegar a acuerdos de distribución o comunicación (Burjato et al., s.f.).

2.2.2.4 Contexto geográfico. México.

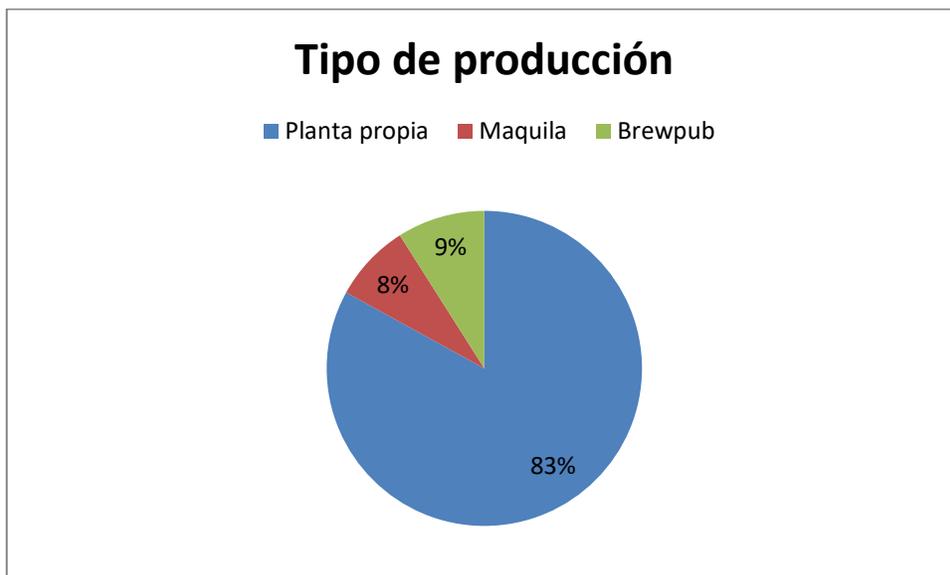
En la última década el sector de CA ha estado creciendo en México; derivado probablemente por cambios en los hábitos de compra de los clientes quienes buscan probar nuevos sabores a los propuestos por las grandes corporaciones, este crecimiento es considerado un movimiento joven que tiene vínculo con el diseño de etiquetas, mezcla de sabores, maridaje y gastronomía como parte de su encanto (Arteaga, 2013; Del Castillo, 2016).

El crecimiento de la CA en el país, se atribuye gran medida a que los fabricantes y comercializadores de esta bebida han utilizado herramientas óptimas de comercialización aumentando el consumo de este producto; es por ello que las empresas productoras y vendedoras de CA tienen un mercado emergente ellos han despertado y que deben atender (El siglo de Torreón, 2017).

Producción de la Cerveza Artesanal en México

Las cervecerías industriales de México han incursionado en la producción de CA; sin embargo, las cervecerías artesanales son las que tiene el mayor porcentaje de fabricación de CA. En la Figura 9 se aprecia el porcentaje de fabricación de CA en México clasificado por el lugar en donde se produce.

Figura 15 Tipos de producción de CA en México.



Fuente: (Beerdirectorio, 2017b)

Como se observa en la Figura 15 la mayor cantidad de producción de CA; es decir el 83 por ciento de ésta se elabora en pequeñas fábricas⁶, el 8 por ciento la producen las grandes industrias de cerveza y el 9 por ciento en los *Brewpub*⁷; se concluye que el 92 por ciento de la producción de CA es realizada por pequeños empresarios locales (Beerdirectorio, 2017b).

Por otro lado, como indica ACERMEX (2018) en la tabla 13, la apertura de cervecerías artesanales ha ido incrementando anualmente; en los últimos años se han estado duplicando con respecto a los periodos anteriores.

⁶ Pequeñas fábricas: Es una fábrica de cerveza que produce una cantidad limitada de cerveza, independiente y tradicional (Villamil, 2016).

⁷ *Brewpub*: Es un restaurante en donde se produce y se vende las propias cervezas artesanales (Villamil, 2016).

Tabla 15 Apertura de cervecerías artesanales por año 2010-2017

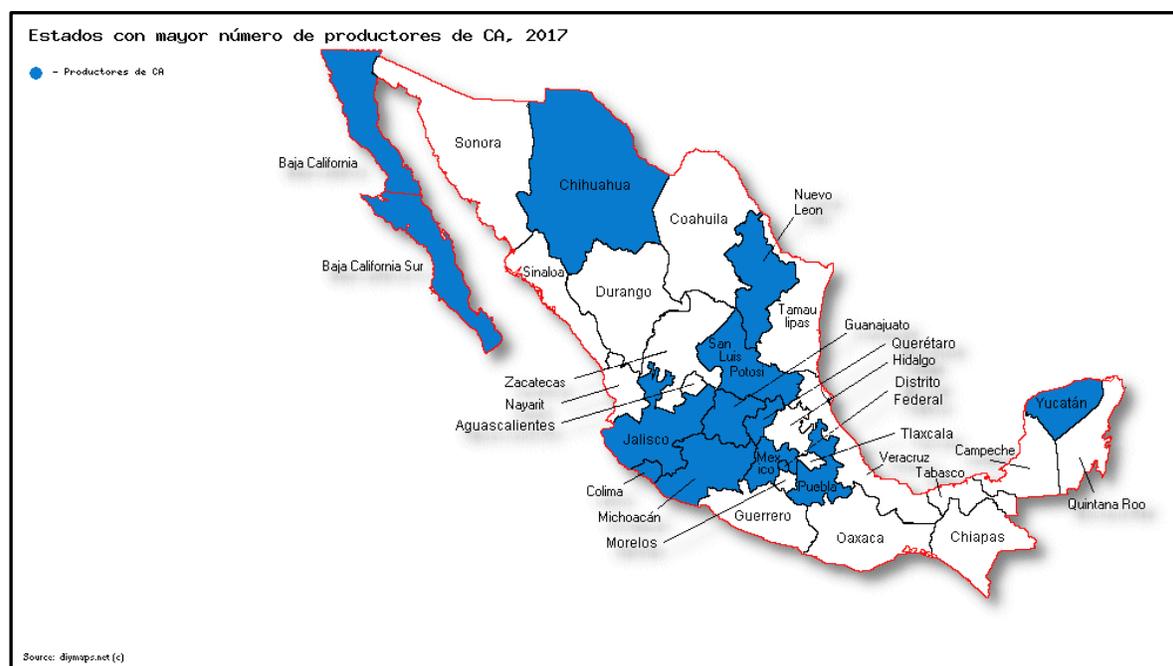
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cervecerías	14	12	29	25	57	119	144	230
Acumuladas	0	26	55	80	137	256	400	630
Crecimiento %			112	45	71	87	56	58

Nota. ACERMEX, (2018)

Si se toma como base el año 2010, la Tabla 15 muestra que el aumento para 2017 fue de 4,500 por ciento llegando a contarse 630 fabricantes de CA en el país. Igualmente, se observa que a partir de 2015 los productores de la bebida artesanal han proliferado mayormente ACERMEX (2018).

En la figura 15, se aprecia la ubicación geográfica de los estados del país que concentran la mayor cantidad de productores de CA.

Figura 16 Estados con mayor número de productores de CA, 2017.



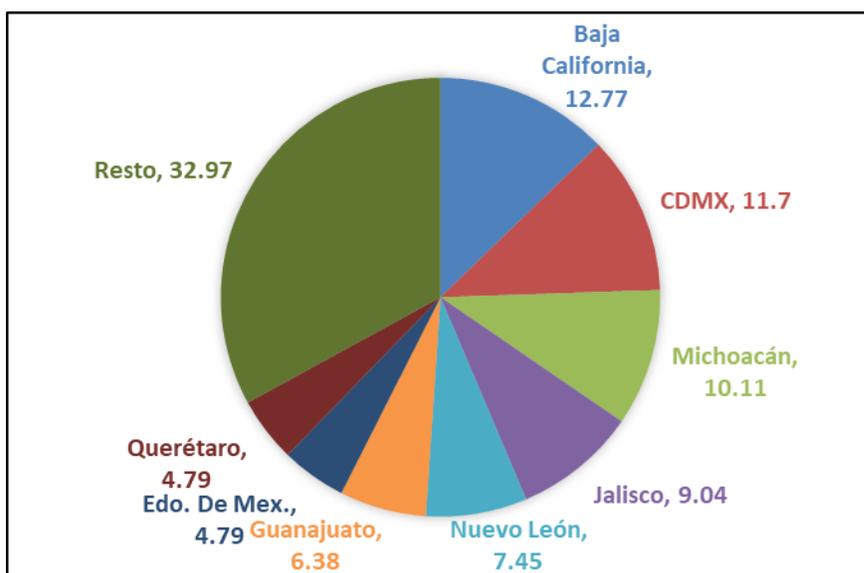
Fuente: Elaboración propia con datos de ACERMEX (2017). Usando el programa Diymaps.net.

Del total de cervecerías artesanales a nivel nacional (630 productores en 2017), Baja California tiene el 12.77 por ciento de empresas que se dedican a la producción de esta

bebida, Ciudad de México concentra el 11.70 por ciento, Michoacán el 10.11 por ciento y Jalisco el 9.04 por ciento. La concentración de productores en Tijuana incluye al 75 por ciento del total estatal; es decir 39 fabricantes.

Para ilustrar lo explicado anteriormente, la Figura 17 muestra el porcentaje de concentración de cervecerías por estado (ACERMEX, 2017).

Figura 17 Concentración de cervecerías artesanales por Estado 2017



Fuente: (ACERMEX, 2017).

De cara a la producción de CA, en la Tabla 16, se observa el porcentaje de contribución de la producción de CA por Estado en México para los años 2016 y 2017.

Tabla 16 Porcentaje de contribución de los estados de México en la producción de CA, 2016-2017.

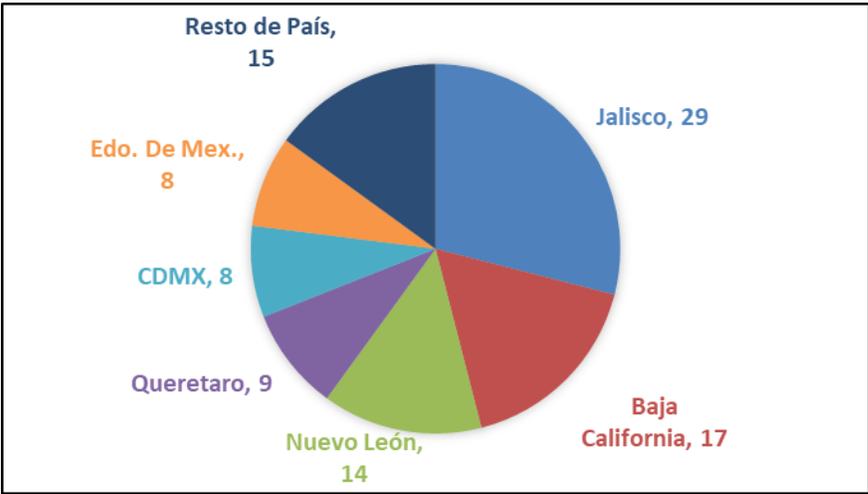
Estado	2016	2017	Variación
Jalisco	34%	29%	-5
Nuevo León	15%	14%	-1
Baja California	8%	17%	+9
Querétaro	7%	9%	+2
Yucatán	7%	4%	-3
Puebla	6%	1%	-5
Colima	5%	7%	+7

Nota. ACERMEX, (2018).

El porcentaje de la contribución de los estados en la producción de CA ha variado de un año a otro; se observa en la Tabla 16 que el estado que liderea es Jalisco con un 29 por ciento a pesar de la disminución de ese porcentaje de 2016 a 2017. Dato interesante es el de Baja California, pues en 2016 contribuía con el ocho por ciento de la producción, para el 2017 incrementó este porcentaje en 17 por ciento; incrementó siete puntos porcentuales. Otros estados que han aumentado su contribución son Querétaro y Colima.

La figura 18 muestra los datos observados en la tabla anterior.

Figura 18 *Contribución de la producción de CA por Estado, 2017.*



Fuente: Elaboración propia con datos de ACERMEX (2017), INEGI (2017).

El estado que produce mayor cantidad de CA es Jalisco cubriendo un 29 por ciento del total de la producción nacional, le sigue Baja California con un 17 por ciento del total de la producción nacional, Nuevo León contribuye con 15 por ciento y en cuarto lugar se encuentra Querétaro produciendo el nueve por ciento. La Ciudad de México se ubica en el lugar 5 con una contribución del ocho por ciento al igual que el Estado de México. Baja California incrementó su contribución en nueve puntos; pues 2015 participaba con el ocho por ciento (Villamil, 2016). La mayor cantidad de producción de esta cerveza en el país; es decir el 60 por ciento se elabora en sólo 3 estados de la República (ACERMEX, 2017).

Con respecto a la producción de la CA en México para 2016, Acermex (2017) observa que fue de 108 mil 723 hl, comparado con el año 2015 teniendo un incremento de 68 por ciento, creciendo en promedio cada año en un 30 por ciento desde hace 10 años. Para el 2017 se estimó una producción de CA de 160 mil 742 hl incrementando en 47 por ciento con respecto al año anterior y para 2018 la producción se estimó en 265 mil 405 hl aumentando en un 65 por ciento. La capacidad promedio de producción de los fabricantes de CA en el país se encuentra entre 2,000 y 20,000 hl al año.

Gestión comercial de la Cerveza Artesanal en México

La CA se ha convertido en un fenómeno a nivel mundial, nacional y local; probablemente por su significado histórico al retomar su elaboración con un proceso manual, o quizá por la novedad de su propuesta de incluir ingredientes locales y representativos de la región como el cacao, flores comestibles, café, chiles; o por la interacción que tienen algunos cerveceros al compartir información del proceso de producción, de la capacidad instalada, del empaque, del uso de canales de distribución para llegar al consumidor entre otros temas de mercado (Urrutia Lozano, et al., 2016)

La venta de este producto artesanal ha estado aumentando, la Tabla 17 muestra el total de venta de la CA en los últimos años en el país.

Tabla 17 *Evolución de la venta de CA. México.*

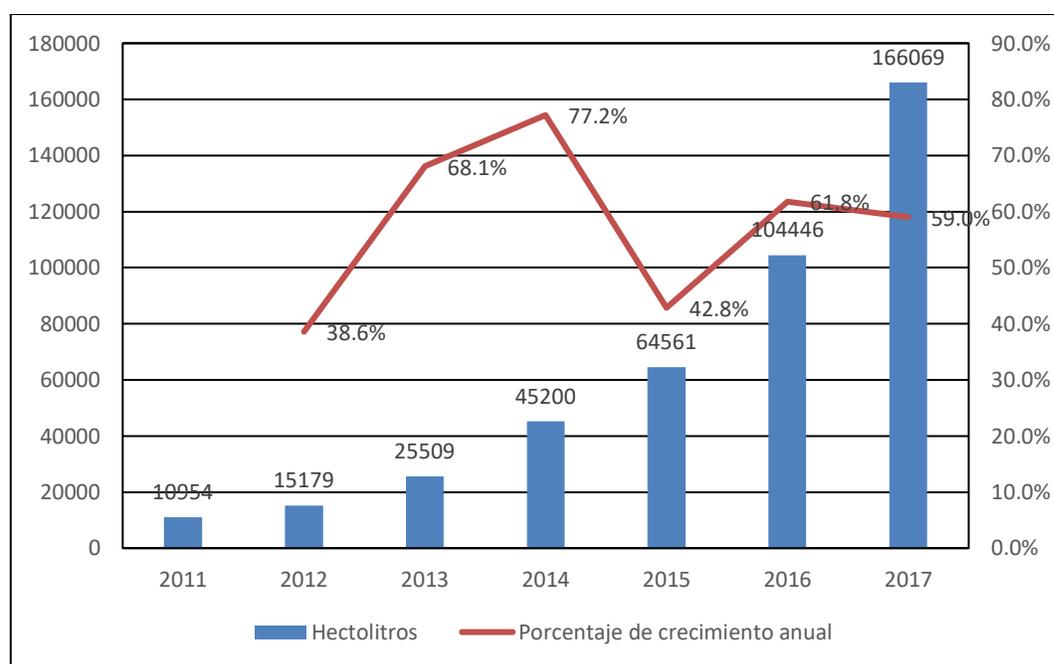
Ventas nacionales según el número de cervecerías								
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018(e) ⁸
%	-	43	68	77	43	68	48	65
Crecimiento								
Ventas en	10,954	15,179	25,509	45,200	64,561	108,723	160,742	265,405
Hl.								

Nota. ACERMEX, (2018)

⁸ Estimado

A partir de 2011 la venta de CA se ha incrementado de manera exponencial, por ejemplo para el año 2012 se incrementó en un 43 por ciento con respecto al año anterior, en 2013 el acrecentamiento fue de 68 por ciento; pero el año en donde mayormente ha crecido fue en 2014 con un aumento en ventas de 77 por ciento; en tan solo 6 años de vender 10,954 hl, se prevé la venta hasta por 166,069 hl para el año 2017, un incremento de 1416 por ciento considerando como año base 2011 (Beerdirectorio, 2019).

Figura 19 *Evolución de la venta de CA en México.*



Fuente: (Beerdirectorio, 2017b)

La Figura 19 muestra el crecimiento en las ventas de CA en México desde el año 2011 hasta el estimado de 2017, tanto en hl, como en porcentaje de aumento año con año. El crecimiento ha sido constante, aunque el porcentaje de incremento de un año a otro no ha sido similar; por ejemplo, en los primeros años que se muestran: 2011 a 2014 el aumento en el porcentaje de crecimiento fue alto, hasta llegar al 77.2 por ciento en ese último año mencionado. El siguiente año no creció como el año anterior, en 2015 sólo incrementó en 42.8 por ciento; aunque seguía el aumento de las ventas en hl, en porcentaje no crecía, lo

mismo ocurrió en el estimado de 2017 en donde se prevé que el aumento porcentual disminuye en 1.8 por ciento. Expertos afirman que esta disminución porcentual en el crecimiento se debe a que algunos países desaceleraron sus economías y la población ha estado cambiando de hábitos de consumo con respecto a los tipos de bebidas que prefieren (Beerdiretorio, 2017b; IWSR, 2017)

El Estado de Baja California, como lo indica ACERMEX (2017), es una de las entidades que tiene más productores de CA a nivel nacional ocupando el segundo lugar; en este sentido, los datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) tiene registradas a 14 empresas productoras de cerveza (industrial y artesanal) en el Estado de Baja California, según la tipificación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte SCIAN (2013–2017) mostrada en la Tabla 10. El único productor industrial es la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C.V. localizada en Tecate, en esa misma ciudad se encuentran los productores de CA: Cervecería Mexicana en Tecate y Tratadora de Aguas Negras. En Mexicali se localizan: Cerveza 686, Cerveza Tres B y Muxa Brewing Company. Mientras en la ciudad de Tijuana se identificaron: Border Psycho, Cervecería Ramuri, Cervecería Insurgente, Cervecería Frontera y Cervecería Mamut. En Ensenada están la Cervecería Wendlant de México, El chivo gruñón y Home Blew Blodies Cervecería Artesanal (INEGI, 2017c)

Tabla 18 *Clasificación SCIAN, de las u.e.d.p. a la Elaboración de Cerveza*

Nivel	Código	Descripción
Sector	31 - 33	Industrias manufactureras
Subsector	312	Industrias de las bebidas y del tabaco
Rama	3121	Industria de las bebidas
Subrama	31212	Elaboración de cerveza
Clase de actividad	312120	Unidades económicas dedicadas principalmente a la elaboración de cerveza. Excluye u.e.d.p. a la elaboración de malta (311215), y de levadura (311992).

Nota. Elaboración propia con información de (INEGI, 2013)

Las empresas por observar en el presente trabajo son las productoras de CA localizadas en las ciudades de Tijuana, B.C. Datos de ACERMEX (2017) indican que hay registrados 52 productores en estas ciudades del Estado; según la información obtenida en el DENUE existen 14 empresas fabricantes de este producto en esta región que serán los sujetos de estudio para el presente trabajo.

En otro orden de ideas, se han realizado diversos estudios para identificar las estrategias de mercadotecnia que utilizan los cerveceros artesanales para ser eficientes en la comercialización de sus productos. Se puede mencionar de manera inicial que una compañía debe analizar al mercado meta para conocerlo y poder ofrecer productos adecuados a sus deseos o necesidades; para ello se recurre a la caracterización de este mercado tomando en cuenta los hábitos de compra, las tendencias, los rasgos de los clientes, características demográficas entre otros datos (Donadini, Fumi, y Newby-Clark, 2014, p. 70; Aquilani, Laureti, Poponi, y Secondi, 2015, p. 214; Riggen Ramírez, 2016).

Cuando se reconoce al mercado objetivo, los encargados de la venta de CA recurren a diseñar estrategias de producto que tenga valor agregado para hacerlo interesante al comensal, estrategias de precio para atraerlo hacia él. Además, utiliza las estrategias de comunicación para que este sector de consumidores identifique las marcas, conozca sus

ventajas y se anime a consumir la CA (Dunn y Wickham, 2016, p. 141; Barragan Codina, Guerra Rodríguez, y Villalpando Cadena, 2017, p. 160)

Por otro lado, los cerveceros artesanales utilizan herramientas para desarrollar productos; al promover el pasado utilizando recetas antiguas con los procesos de la elaboración de cerveza e ingredientes no tradicionales, lo hacen también al desarrollar espacios de consumo que van de un lugar de simple intercambio de productos a convertirlo en una experiencia simbólica, a través de la reutilización de edificios que pueden conectar a la comunidad con su pasado histórico fomentando el proceso de socialización en la comunidad (Duggan, 2015, p. 5; Feeney, 2017, p. 21).

Como se pudo observar, las actividades que se han desarrollado para la supervivencia del sector de la CA han sido diverso; en este sentido se da pie al siguiente apartado para abordar los conceptos que sustentan la base teórica de las estrategias que las empresas utilizan y poder identificar la relación entre las variables que se abordan en el presente estudio.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

En este apartado se describen algunos de los conceptos, teorías y modelos para el análisis de las estrategias de mercadotecnia; permitiendo identificar los elementos, los niveles y los tipos de estrategias propuestos por los teóricos. Del mismo modo se observan estudios empíricos realizados por investigadores en diferentes contextos y que han contribuido a la generación de conocimiento en el área abordada. A continuación, se muestra la información sobre estrategias y estrategias de mercadotecnia.

3.1 Las Estrategias de Mercadotecnia

3.1.1 Elementos básicos.

La estrategia es el elemento formal de la planeación estratégica (Quero, 2008; Hill y Jones, 2009); esta última, es una de las inquietudes principales de los años recientes debido a la necesidad que tienen las empresas de hacer estimaciones, suposiciones o pronósticos sobre el futuro a largo plazo y competir con éxito frente a los cambios socioeconómicos del mercado para obtener rentabilidad y crecer (Araya Leandro, 2017; Lamb, et al., 2011; Quero, 2008; Sánchez Gutiérrez, Vázquez Ávila y Mejía Trejo, 2017).

En este sentido, la planeación estratégica se refiere a la formulación de las estrategias utilizadas por la organización para hacer frente a los desafíos del entorno y a las acciones manipuladas por sus rivales en la búsqueda de ganar mercado; sobre todo en un escenario dinámico en el cual suelen pelear por los mismos clientes y donde las empresas que presenten una ventaja competitiva significativa, serán las permanentes en el mercado (Chiavenato y Sapiro, 2011; David, 2013; Hill y Jones, 2009; Mintzberg y Quinn, 1993; Nova Santos y Duque Oliva, 2015; Quero, 2008).

Para Lamb et al., (2011) la planeación estratégica busca mantener un equilibrio entre las metas de la empresa y los recursos con los que cuenta para alcanzarlos; estos últimos están protegidos y crecen mientras exista un buen plan estratégico, este proceso gerencial no debe perder de vista las oportunidades que brinda el mercado para garantizar la supervivencia de la compañía.

Tomando en consideración lo anterior, Hill y Jones (2009) presentan cinco pasos para llevar a cabo la planeación estratégica y lograr la ventaja competitiva empresarial; estas fases se mencionan a continuación: 1) selección de la misión, visión y objetivos corporativos, 2) análisis del ambiente externo de la empresa, 3) análisis del ambiente interno de la organización, 4) selección de las estrategias tomando en cuenta los análisis anteriores, y por último 5) la implementación de las estrategias.

Por su parte, Chiavenato y Sapiro (2011) hacen un análisis de las propuestas de otros autores para finalmente plantear un modelo del proceso de planeación estratégica constituido por 6 fases: 1) Fundamentos de la estrategia y la competencia, 2) análisis de la competencia y de la propia organización tomando en cuenta el entorno interno y externo, 3) concepción de la estrategia, 4) formulación de la estrategia a través de los planes de acción, 5) ejecución de la estrategia y 6) evaluación de la estrategia.

Como puede observarse, estos dos modelos presentados tienen similitudes. En la primera etapa de fundamentos de la estrategia y de la competencia que proponen Chiavenato y Sapiro (2011) se analizan la filosofía, los valores y principios de la empresa; lo que Hill y Jones (2009) identifican como la Misión y los objetivos de la compañía. Las etapas de análisis de los ambientes tanto internos como externos se proponen de manera separada por parte de ambos modelos. El paso que sigue es la formulación o selección de la estrategia para ejecutarse; por último, Chiavenato y Sapiro (2011) integran una etapa de

evaluación de la estrategia para observar los alcances de ésta, aunque Hill y Jones (2009) no la identifican como una etapa adicional al considerarla como una fase integral a la implementación de la estrategia.

Por otro lado, Fred David (2013) y Nova y Duque (2015) coinciden al proponer un proceso de la planeación estratégica en tres principales momentos: 1) la formulación, 2) la implementación y 3) la evaluación de la estrategia.

Es evidente entonces, que este último modelo es más breve al integrarse solo por 3 etapas; sin embargo, estas tres fases agrupan subetapas que otros autores las consideran independientes; por ejemplo: para llevar a cabo la primera fase del modelo, se deben conocer los valores y principios de la organización y llevar a cabo el análisis externo y el interno, elementos que Chiavenato y Sapiro (2011) y Hill y Jones (2009) mencionan durante las primeras etapas, y que al mismo tiempo sirven como datos para crear la estrategia.

La segunda etapa de este modelo es similar a la de otras propuestas; lo mismo ocurre con la fase de evaluación de la estrategia; en donde se busca calificar los resultados que se obtienen al ejecutarse los cursos de acción que se implementaron en la etapa anterior.

En la Tabla 19 se observan las etapas de la planeación estratégica identificadas por los autores mencionados.

Tabla 19 Clasificación SCIAN, de las u.e.d.p. a la Elaboración de Cerveza

Etapas generales.	Hill y Jones (2009)	Chiavenato y Sapiro (2011)	Fred David (2013), Nova y Duque (2015)
Valores y principios de la organización.	Selección de la Misión y objetivos.	Fundamentos de la estrategia y la competencia.	Formulación de la estrategia
Evaluación del entorno externo e interno.	Análisis del ambiente externo. Análisis del ambiente interno.	Conocimiento de la competencia y la organización.	
Propuesta de la estrategia.	Selección de la estrategia.	Concepción de la estrategia. Formulación de la estrategia.	
Ejecución de la estrategia.	Implementación de la estrategia.	Ejecución de la estrategia.	Implementación de la estrategia.
Evaluación de la estrategia.	Hill y Jones (2009)	Evaluación de la estrategia.	Evaluación de la estrategia.

Nota. Elaboración propia con datos de Chiavenato y Sapiro (2011), Hill y Jones (2009), David, Fred (2013) y Nova y Duque (2015).

El modelo denominado “etapas generales” fue concebido después del análisis de las propuestas de los autores y se ubica en la primera columna, el modelo presenta 5 etapas: Reconocimiento o determinación de los valores y principios que rigen a la empresa; evaluación del entorno externo e interno; propuesta de la estrategia; ejecución de la estrategia y evaluación de la estrategia. Los demás modelos de planeación estratégica observados tienen tres, cuatro o seis etapas; pero todos se alinean al proceso general.

Para comprender lo mencionado, los autores anteriormente citados determinan que en primer lugar se deben identificar las premisas internas de la empresa; es decir los valores y principios de la organización, se debe conocer la filosofía empresarial y el rumbo hacia donde se dirige la compañía. Al enunciar la misión y la visión, la empresa deja claro lo que está haciendo y la meta que busca en un futuro (Chiavenato y Sapiro, 2011).

El paso que sigue es conocer la situación de la empresa en su entorno, para ello se utilizan diversas herramientas que evalúan elementos objetivos y subjetivos, situaciones internas y externas de la compañía; a este proceso se le denomina también “análisis situacional”. Los instrumentos que se usan para llevar a cabo el reconocimiento de la situación de la compañía incluyen diversas matrices, por ejemplo: la Matriz de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Factores Externos (EFE) las cuales evalúan factores propios y del mercado que afectan a la compañía (David, 2013). La información recolectada se puede integrar para hacer una revisión de las Fortalezas y Debilidades de las condiciones internas y de las Oportunidades y Amenazas de las condiciones externas de la empresa (FODA)⁹, observando la capacidad que tiene la organización para afrontar cambios, emplear sus estrategias y llevar a cabo planes de acción (Mera Ruiz y Mungaray Lagarda, 2015; Villar, Walter, y Braum, 2016).

Otro instrumento es la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) la cual mide el nivel de competencia que tiene la organización con respecto a las demás empresas de su mismo giro (David, 2013). También se utiliza la Matriz de Boston Consulting Group (BCG) evaluando la posición de los productos o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) con respecto al crecimiento de las ventas y a la posición relativa de participación de mercado de la UEN. La Matriz General Electric se utiliza para dar a conocer la situación actual de cada UEN basados en los factores de influencia internos y externos. Por último, la Matriz Ansoff indica la dirección estratégica de crecimiento de la organización (Aquino Onofre y Blanc Chila, 2017; Chiavenato y Sapiro, 2011; David, 2013; Hill & Jones, 2009).

⁹ El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) fue creada por Keneth Andrews en los años 70's (Villar, Walter, & Braum, 2016).

Las herramientas anteriormente mencionadas dan pauta a la formulación de las estrategias que se diseñan, considerando las siguientes funciones administrativas de la empresa: mercadológicas, financieras, de operación, de investigación y de desarrollo (David, 2013; Nova Santos y Duque Oliva, 2015); planteadas para aumentar la eficiencia, competitividad y rendimiento de la empresa (Ballina Ríos, García Pérez de Lema, y Martínez García, 2015).

Aunque no existe una fórmula secreta para obtener la ventaja competitiva, la recomendación es hacer una planeación estratégica que dirija a la empresa para alcanzar dicha ventaja (Aguilera Castro y Virgen Ortiz, 2013; Quero, 2008).

En este propósito y al observar un escenario tan dinámico, es necesaria la formulación de estrategias determinantes para lograr la eficiencia, la competitividad y la rentabilidad de las empresas; permitiendo a éstas adaptar su estructura, sus habilidades y su gestión hacia el entorno en donde se desarrollan, por lo tanto, la alineación estratégica de la compañía favorecerá la orientación al mercado que ejecute la empresa (Ballina Ríos, García Pérez de Lema, y Martínez García, 2015).

Resulta oportuno señalar que no sólo las grandes empresas utilizan la formulación de estrategias para determinar su rumbo, las PyMEs también llevan a cabo una planeación empresarial que permita pronosticar el futuro de la compañía y de sus empleados (Araya Leandro, 2017; Moradela, 2004).

En este orden de ideas, se debe observar que la PyME desempeña un papel trascendental al entorno en donde se desarrolla, su rol da estabilidad social y económica generando empleos de todo tipo ya sean formales o informales, para mano de obra calificada o no calificada; a su vez aportando al Producto Interno Bruto (PIB) y al crecimiento económico (Meraz Ruiz y Maldonado Radillo, 2016). En México, por ejemplo,

las PyMEs generan el 72 por ciento del empleo y contribuyen con el 52 por ciento del PIB (CONDUSEF, s.f.).

Si bien, el tamaño de la empresa es una de las debilidades de la PYME y este se observa en el poco recurso disponible para desarrollar su actividad; del mismo modo se convierte en ventaja, pues tiene una estructura organizacional no compleja beneficiando así la flexibilidad, la adaptabilidad y la reacción rápida a los cambios del mercado y al entorno en general, de esta manera las estrategias diseñadas serán fácilmente instauradas para su cumplimiento alcanzando los objetivos determinados (Rocca Espinoza, García Pérez de Lerma, y Gómez-Guillamón, 2016).

Hechas las consideraciones anteriores, se observa que las estrategias planteadas ya sea por la PYME o por la grande empresa darán como resultado un desempeño superior logrando la ventaja competitiva; según Porter (2007) esta ventaja se logra cuando la compañía aborda la innovación en un sentido amplio, no solamente en el nivel tecnológico, también al diseñar productos nuevos, en nuevos procesos de producción, en un nuevo enfoque de mercadotecnia o en la manera de cómo se capacita a los empleados.

En este sentido, los autores Miles y Snow (1978) desarrollaron una tipología para comprender las estrategias o alineación de las empresas desde una perspectiva de innovación interna, es decir, dentro de la compañía. Para empezar, hay que considerar que este modelo se enfrenta a tres inconvenientes fundamentales: el primero es un problema empresarial sobre el ámbito de mercado; la organización debe decidir al mercado que puede atender, después la empresa se plantea el problema tecnológico; es decir la compañía debe considerar el tipo de tecnología usada para la producción y distribución, el último problema es el administrativo y tiene que ver con la racionalidad administrativa, el diseño de actividades y procesos adecuados.

Para continuar, estos autores comentan que si se quiere estudiar la capacidad de adaptación que tiene la empresa a los entornos agresivos u hostiles, se debe recurrir a la Teoría Configurativa, ésta ayuda a comprender como la empresa se configura para adaptarse al entorno, y es donde se identifican el tipo de estrategias que utiliza la organización (Ballina Ríos, García Pérez de Lema, y Martínez García, 2015; Miles, Snow, Meyer, y Coleman, 1978;).

Por otro lado, Teece, Pisano y Shuen (1997) mencionan que existen estrategias reactivas o proactivas utilizadas por las compañías para adaptarse al entorno dinámico, utilizando las capacidades propias de las empresas, logrando altos niveles de desempeño y la ventaja competitiva sustentable. Esta Teoría de las Capacidades Dinámicas entendida como el diseño de estrategias capaces de responder en entornos agresivos, ayuda al desarrollo de diferentes competencias que faciliten una mejor toma de decisiones de las organizaciones (Garzón Castrillón, 2015, pág. 117; Rivera y Figueroa, 2013, pág. 249).

Estos autores mencionan que las capacidades dinámicas de la empresa tienen la particularidad de surgir de los recursos intangibles, y no de los atributos tangibles como lo determinó Porter las capacidades dinámicas se constituyen con base a tres elementos: la capacidad de absorción de conocimiento de una compañía, la capacidad de adaptación de ese conocimiento y la capacidad de aplicación de ese conocimiento. Para poder obtener capacidad dinámica la empresa considera al capital humano como recurso primordial de esa capacidad, el personal debe estar entrenado, especializado y dispuesto a colaborar con el alcance de la ventaja competitiva (Garzón Castrillón, 2015; Miranda Torres, 2015; Teece et al., 1997).

Estas tipologías identificadas y propuestas por los autores exponen las diferentes opciones que la empresa tiene para decidir sobre el plan y la estructura de la organización;

estableciendo un marco de integración para las estrategias funcionales de la empresa y contribuyendo a la reducción de incertidumbre en el futuro (Nova Santos y Duque Oliva, 2015, pp. 169, 173), este es el momento cuando la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica (Aguilera Castro y Virgen Ortíz , 2013).

Las estrategias de la empresa se plantean desde una perspectiva global tomando en cuenta las actividades propias del negocio; de ese modo, las actividades financieras, técnicas, de gestión de capital humano y mercadológicas van dirigidas a subordinarse a los objetivos generales de la empresa (David, 2013); en este sentido la presente investigación, busca identificar estas actividades mercadológicas que colaboren con las demás funciones contribuyendo a la eficiencia empresarial.

En sentido estricto, las estrategias de mercadotecnia son identificadas como estrategias departamentales o funcionales de la empresa, derivadas a su vez del plan estratégico de la compañía; de este modo se justifica tener una perspectiva a largo plazo (Bacanu, 2015). El resultado es la selección de los planes operativos derivados de las estrategias de mercadotecnia, integradas por el conjunto de actividades particulares relacionadas con el diseño de productos, la definición de precios, la integración del canal de distribución y las acciones de promoción enviadas al público (Kotler y Keller, 2012; Lamb, Hair, y McDaniel, 2011).

3.1.2 Definición de Estrategias de Mercadotecnia.

Actualmente existe la necesidad de dirigir a las empresas en entornos globales de alta competitividad, con panoramas inciertos y complejos que cambian de manera constante (Castellanos y Solano, 2017, pág. 92); en el mismo sentido, los compradores actuales son clientes más informados y estrictos al momento de evaluar los bienes o servicios

requeridos, considerando la gran oferta existente en el mercado (Brink y Van Rensburg, 2017, p. 96).

En este sentido, el principal propósito de las empresas es satisfacer necesidades o deseos específicos de sus clientes de manera puntual y efectiva, y lo hacen a través de bienes o servicios de alta calidad y en momento precisos; sin embargo, esta acción se complica al existir diversas marcas, productos o compañías buscando ganar más consumidores en un mercado competitivo (Brink y Van Rensburg, 2017; Kotler y Keller, 2012; Munuera Alemán y Rodríguez, 2007).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, las empresas toman en cuenta que estos clientes necesitan soluciones a sus deseos o necesidades, y en este sentido cualquier compañía puede visualizarse a sí misma como una suministradora de soluciones y no solo como vendedora de bienes o servicios; por lo tanto, los clientes podrán identificar a sus proveedores como organizaciones que se preocupan por ellos entregándoles valor en sus productos (Bonfim da Costa, Pimentel Claro, y Bruscato Bortoluzo, 2018, pág. 211). Es por esto que cuando el consumidor mira a la empresa como una aliada, la coloca en una mejor posición frente a la de sus competidores (Best, 2007).

Es evidente entonces, que el objetivo de las compañías es entregar valor al cliente a través de productos ya sean bienes o servicios, brindándoles un beneficio y buscando una ventaja competitiva (Rodríguez Gutiérrez, Ramos Avila, y Pastor Pérez, 2015, pág. 10). Para llevar a cabo la entrega de valor al mercado se incluyen las herramientas de mercadotecnia en el conjunto de estrategias usadas por la empresa, adoptando la filosofía de *marketing* de Orientación al Mercado. Esta filosofía se basa en la satisfacción plena del cliente y utiliza estrategias que permite a las organizaciones adaptarse de manera constante a las contingencias del entorno; contribuyendo a la creación de valor y desarrollo de la

ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Best, 2007; Kotler y Keller, 2012; Lozano Ramírez, 2016; Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007).

Por otro lado, para lograr la ventaja competitiva es importante observar los aportes de otros autores que hablan acerca de la Teoría de Estrategia de Mercado o la Teoría Orientada al Mercado como se menciona en el párrafo anterior; la cual identifica las acciones que la compañía debe llevar a cabo para lograr esa posición competitiva utilizando las herramientas de mercadotecnia con la finalidad de escuchar a los clientes y entender sus necesidades para diseñar y elaborar productos capaces de satisfacerlos (Lamb et al., 2011; Sánchez Gutiérrez et al., 2017).

En este sentido, la orientación al mercado permite a la empresa recopilar información de sus clientes, de la competencia y del entorno; examinando la información desde una mirada empresarial (Lamb et al., 2011), pronosticar los cambios y requerimientos de los clientes de forma rápida y precisa ofreciendo una respuesta adecuada en el tiempo justo, utilizando acciones para ofrecerle a los clientes un valor superior (Rodríguez Gutiérrez et al., 2015, pág. 439). Teóricos como Fred David, Mitzberg, Hill, Kotler, Stanton, Lamb, Sandhusen entre otros; son algunos de los que plantean el uso de estas estrategias de mercado que se explicarán más adelante.

Para iniciar con los constructos, es preciso definir en primer lugar la palabra estrategia¹⁰. La estrategia “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”

¹⁰ Esta se deriva del latín *strategia* y significa provincia bajo el mando de un general, en griego *stratos* significa ejército; por lo que se observa que el origen de esta palabra es bélico (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007).

(Mintzberg y Quinn, 1993). Una estrategia bien estructurada facilita poner orden y asignar los recursos de la empresa para lograr una situación factible anticipándose a los cambios del entorno.

Asimismo, la estrategia debe especificar cuáles son los objetivos para lograr, en que mercado o industria se llevará a cabo y qué recursos y actividades se debe asignar a cada mercado para aprovechar oportunidades y minimizar los riesgos (Mullins, Walker, Boyd, y Larrenche, 2007).

En el mismo sentido, para Munuera y Rodríguez (2007) las estrategias son un conjunto de acciones dirigidas a la obtención y preservación de una ventaja frente a la competencia; a través de la conciliación entre los recursos y las capacidades de la empresa y su entorno, con la finalidad de alcanzar los objetivos de los múltiples participantes en la organización.

Por su parte, Hill y Jones (2009) definen a la estrategia como un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de la empresa.

Para Chiavenato y Sapiro (2011, p. 11) la estrategia es “la movilización de todos los recursos de la organización en el ámbito global con miras a alcanzar objetivos globales y a largo plazo”.

En igual forma, Fred David (2013) define las estrategias como cursos de acción que requieren de la toma de decisiones por parte de la alta dirección considerando los recursos de la empresa y con los cuales se alcanzarán las metas a largo plazo.

Otros autores definen estrategia como el curso de acción que una empresa tiene para alcanzar sus metas en el largo plazo, diseñada para generar una experiencia única del

cliente, de alguna manera todas las compañías establecen una dirección estratégica (Kerin, Hartley, y Rudelius, 2014).

Finalmente, Sánchez, Vázquez y Mejía (2017) mencionan que la estrategia busca definir la posición competitiva de la empresa en el largo plazo creando valor para los clientes; para ello debe construir y fortalecer las defensas para combatir a la competencia brindando dirección continua a los factores clave de la propia compañía.

A continuación, en la Tabla 20 se presenta un resumen de los elementos del concepto de estrategia abordados por diferentes autores.

Tabla 20 Elementos del concepto de estrategia según varios autores.

Año	Autor (es)	Elementos del concepto
1993	Henry Mitzberg, James Brian Quinn.	<ul style="list-style-type: none">- Plan integral de la empresa.- Establecimiento de metas, políticas.- Secuencia de acciones a realizar.
2007	Mullins John, Walker Orville C Jr, Boyd Harper, Larreché Jean Claude.	<ul style="list-style-type: none">- Determinar los objetivos a lograr.- Establecer el mercado o industria a cubrir.- Definir los recursos y actividades a asignar.
2007	Munuera Alemán José Luis, Rodríguez Escudero Ana Isabel.	<ul style="list-style-type: none">- Conjunto de acciones que realizará la empresa.- Obtención y preservación de una ventaja competitiva.- Determinar de recursos y capacidades de la empresa.- Alcanzar objetivos de los múltiples participantes en la organización.
2009	Hill Charles W., Jones Gareth R.	<ul style="list-style-type: none">- Conjunto de acciones estructuradas para mejorar el desempeño de la empresa.
2011	Chiavenato Idalberto, Sapiro Arao.	<ul style="list-style-type: none">- Movilización de recursos de la organización.- Alcanzar objetivos a largo plazo y globales
2013	David Fred.	<ul style="list-style-type: none">- Cursos de acción de la empresa.- Toma de decisiones por parte de la alta dirección.- Consideración de los recursos de la empresa.- Alcance de metas a largo plazo.
2014	Kerin Roger, Hartley Steven, Rudelius William.	<ul style="list-style-type: none">- Curso de acción de la empresa.- Alcanzar metas al largo plazo.- Posición de la empresa a largo plazo.
2017	Sánchez Gutiérrez José, Vázquez Ávila Guillermo, Mejía Trejo Juan.	<ul style="list-style-type: none">- Construcción y fortalecimiento de la defensa empresarial.- Dirección continua a elementos clave de la compañía.- Crear valor para el cliente.

Nota. Elaboración propia con información de los autores señalados.

Los elementos del concepto de estrategia mostrados en la tabla anterior mencionan componentes clave y reiterativos: en primer lugar, de las ocho definiciones mostradas, seis de ellas coinciden en la integración del elemento “metas por alcanzar” u “objetivos por cumplir”, que implica la definición de los propósitos o metas que la empresa desea alcanzar en un periodo específico; los autores Hill y Jones (2009) y Sánchez et al., (2017) no los incluyen en su definición.

En segundo lugar, se observa el componente “determinación de planes o acciones a realizar” observado en seis definiciones exceptuando las conceptualizaciones de Chiavenato y Sapiro (2011) y Sánchez et al., (2017); este factor “cursos de acción” conjunta las actividades y los momentos en los que se deberán realizar, la compañía las ejecutará y deberán estar enfocadas en coadyuvar el alcance de las metas. Un tercer elemento del concepto es “determinación de los recursos” y se identifica en cinco definiciones de la tabla, este componente delimita los bienes que la organización necesitará e integrará para realizar las acciones específicas.

El concepto “largo plazo” se observa en la definición de Chiavenato y Sapiro (2011), en la de David (2013) y en la de Kerin, Hartley, y Rudelius (2014); indicando el periodo para alcanzar los resultados.

Otros elementos del concepto mencionados en la tabla son: “identificar y establecer el mercado” mencionado por Mullins et al., (2007); refiriéndose a las personas o empresas al que se dirigirán los esfuerzos; “toma de decisiones” por parte de los ejecutivos de la compañía, observada en la definición de David (2013), las cuales se definen considerando el análisis situacional de la compañía.

Del mismo modo se observa el concepto “creación de valor para el cliente” mostrado en la definición de Sánchez et al., (2017), la cual se consigue a través de bienes o servicios de alta calidad ofertados. Por último, el elemento “obtención y preservación de una ventaja competitiva” mencionado por Munuera y Rodríguez (2007); dicho factor es generado regularmente por el diseño global de la estrategia.

Después de analizar los elementos del concepto mostrados, se puede concluir que estrategia es la secuencia de acciones que las empresas pueden seguir o adoptar con la finalidad de alcanzar las metas a largo plazo en las condiciones más ventajosas; utilizando

de manera adecuada los recursos con los que cuenta, para obtener y preservar la ventaja competitiva.

Esta condición se puede alcanzar cuando logra crear más valor en el producto o en la marca a través de atributos específicos o características que los posicionan en cierta superioridad en comparación con sus competidores, y para mantener esta condición ventajosa y hacerla sostenible debe haber una inversión constante en las habilidades y recursos empresariales para evitar o retrasar la imitación por parte de la competencia (Chiavenato y Sapiro, 2011; David, 2013; Day y Wensley, 1988; Keegan y Green, 2009).

Después de observar el concepto de estrategia; se procede a definir el segundo término: mercadotecnia o *marketing* (como se escribe en inglés) que en adelante se observarán como términos indistintos. La Asociación Americana de *Marketing* (AMA por sus siglas en inglés) define mercadotecnia como la actividad, conjunto de instituciones y procesos que crean, comunican, entregan e intercambian bienes o servicios que tienen valor para los clientes, los socios de las empresas y la sociedad en general (AMA, 2013).

Otra definición menciona que “el *marketing* trata de medir y anticipar las necesidades y deseos de un grupo de clientes y responde con un flujo de satisfactores y servicios” (Mullins et al., 2007, págs. 4,5), haciendo hincapié que la función más importante para el *marketing* se concentra en los clientes conociendo con antelación sus necesidades y deseos, logrando con ello adelantarse a la competencia en ofrecer los satisfactores.

Otros teóricos conceptualizan al *marketing* como “un sistema total de actividades de negocio ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Stanton, Etzel, y Walker, 2007, pág. 6); estos autores definen el término

considerando la gestión de actividades que la empresa realiza con el objetivo de cubrir esas expectativas que tienen los clientes ofreciendo productos adecuados.

Fischer y Espejo (2011, pág. 5) definen la mercadotecnia como el “proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”. Esta definición explica el proceso administrativo para llevar a cabo el intercambio de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades del cliente, también se identifican las demás actividades de la mezcla de mercadotecnia como la determinación de precios, la distribución y la estrategia de promoción que se llevan a cabo para dicho intercambio.

Por su parte Kotler y Keller (2012, pág. 5) señalan que “*marketing* es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos”. Y mencionan que la base para el intercambio se establece en dos ideas principales: cuando se satisfacen las necesidades o los deseos e identificando que el centro para crear valor es el mercado al ofrecerles satisfactores con base a sus necesidades.

En el mismo sentido, para Limas Suárez (2012) determina que el *marketing* permite conocer las necesidades y los deseos de los consumidores para generar los bienes y/o servicios que ofrezcan mayor valor, también contribuye al establecimiento de precios adecuados, distribuirlos en los lugares correctos, promoverlos de forma eficaz y llevar a cabo estrategias competitivas; logrando que los productos se comercialicen fácilmente, posicionar la empresa o la marca en la mente de los compradores, para aumentar la participación en el mercado, ampliar la cobertura y por lo tanto mejorar la competitividad.

Igualmente, para Kerin et al., (2014, pág. 5) consideran que el “*marketing* es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, a sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y a la sociedad en general”. Esta definición hace énfasis al grupo de personas beneficiadas cuando se realizan las actividades de mercadotecnia, se observa que no solo se favorece a los clientes; sino también a los miembros de la empresa y a los elementos del micro y macro ambiente de ésta.

Tabla 21 Elementos del concepto de mercadotecnia según varios autores.

Año	Autor (es)	Elementos del concepto
2007	Mullins John, Walker Orville C Jr, Boyd Harper, Larréché Jean Claude.	- Mide y anticipa necesidades y deseos de un grupo de clientes. - Ofrece satisfactores y servicios
2007	Stanton William, Etzel Michael J, Walker Bruce J.	- Sistema de actividades de negocio. - Planear productos, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos. - Mercado meta. - Para alcanzar los objetivos de la organización
2011	Fischer de la Vega Laura, Espejo Callado Jorge.	- Proceso administrativo para establecer precios, promoción y distribución de productos. - Crear intercambios. - Satisfacer objetivos individuales y organizacionales
2012	Kotler Philip, Keller Kevin Lane.	- Proceso social para el intercambio. - Necesidades y deseos de clientes. - Productos con valor.
2012	Limas Suárez Sonia Janneth.	- Conocimiento de necesidades y los deseos de los consumidores. - Creación de bienes y/o servicios que ofrezcan mayor valor. - Establecimiento de precios adecuados, lugares de distribución y promoción. - Posicionamiento de la empresa o marca. - Aumento de la participación en el mercado. - Mejoramiento de la competitividad.
2014	Asociación Americana de Marketing (AMA)	- Actividad, conjunto de instituciones y procesos. - Crear, comunicar, entregar e intercambiar productos. - Bienes o servicios con valor.
2014	Kerin Roger, Hartley Steven, Rudelius William.	- Actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas. - Beneficio para la organización, y grupos de interés.

Nota. Elaboración propia con información de los autores señalados.

Los elementos del concepto de mercadotecnia son amplios y variados; sin embargo, los autores concuerdan con los siguientes factores:

Para Stanton et al., (2007); Fischer y Espejo (2011); Limas (2012) y Kerin et al., (2014); la mercadotecnia debe estar direccionada al alcance de objetivos organizacionales, estas metas se determinan en la alta dirección identificadas como el posicionamiento del

producto, el incremento de la participación de mercado de la empresa, aumentar la competitividad, entre otros.

La manera de alcanzar los objetivos se lleva a cabo en primer lugar, cuando se identifican necesidades y deseos específicos de un mercado; en este sentido se define el siguiente elemento del concepto (Mullins et al., 2007; Kotler y Keller, 2012; Limas Suárez, 2012). Después de reconocer lo que quiere el mercado, se genera el tercer elemento del concepto; es decir, las actividades identificadas como la mezcla de mercadotecnia: determinar productos adecuados que ofrezcan valor, con precios accesibles o competentes, que se ofrezcan en lugares bien identificados para lograr el intercambio y a través de funciones promocionales que faciliten la comunicación hacia los consumidores (Mullins et al., 2007; Stanton et al., 2007; Fischer y Espejo, 2011; Limas Suárez, 2012; AMA, 2013; Kerin et al., 2014).

Considerando los conceptos revisados anteriormente, se define a la mercadotecnia como el conjunto de actividades comerciales que utilizan las empresas con la finalidad de facilitar el intercambio de bienes y servicios con valor, capaces de satisfacer necesidades y deseos del mercado. Se observa que la orientación de la mercadotecnia es hacia el mercado quien es estudiado y a partir de él se elaboran los productos para satisfacer sus necesidades o deseos (Lamb et al., 2011; Hernández León et al., 2016, p. 296; Pinzón Castro, Maldonado Guzmán, y Martínez Serna, 2015, p. 28).

Del mismo modo se observa, que el proceso de intercambio de los productos entre la empresa y el mercado se facilita cuando son definidas las estrategias de la mezcla de mercadotecnia. Por ejemplo, la estrategia de precio se estipula cuando la empresa determina la cantidad de dinero que los clientes pagarán por el producto, tomando en cuenta los costos, la competencia, el ciclo de vida del producto entre otros elementos. La estrategia de

plaza se acuerda cuando los canales de distribución correctos para el producto han sido identificados. La estrategia de promoción se determina al seleccionar el mensaje y los medios de comunicación que llegarán a los consumidores (Bacanu, 2015).

Igualmente, la mercadotecnia colabora para fijar la dirección estratégica de la empresa, de esta manera ayuda para que la compañía identifique y aproveche oportunidades para adquirir clientes a través de enfoques innovadores gestionando los recursos y creando valor. En este sentido se conceptualiza que las estrategias de mercadotecnia son el diseño de actividades que se llevan a cabo para alcanzar las metas relacionadas con el *marketing* contribuyendo al plan estratégico organizacional (Mullins et al., 2007; Shows, Albinsson, y Stoddard, 2017).

En este mismo sentido, la estrategia de mercadotecnia es considerada como un lazo entre la estrategia corporativa o estrategia general de la compañía y el análisis situacional de la empresa, por una parte, y los programas de mercadotecnia dirigidos a realizar una acción por la otra (Bacanu, 2015; Gultinan, Gordon y Madden, 2005). Como se indica en el proceso de planeación estratégica observado al inicio del presente capítulo, la compañía conoce el ambiente en que se encuentra la empresa al analizar los factores externos e internos que la circundan.

Después de reconocer el panorama situacional, la empresa se encuentra en posición para elaborar estrategias de mercadotecnia para enfrentar la problemática considerando tomar ventaja en el mercado (Hernández León et al., 2016, p. 297).

En este sentido, la estrategia de mercadotecnia se enfoca en el plan de acción para usar los recursos de la organización y lograr las metas establecidas; comprendiendo “la selección y análisis del mercado, es decir la elección y el estudio del grupo de personas a

las que se desea llegar y la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga” (Fischer de la Vega y Espejo , 2011, p. 36).

Por lo tanto, la empresa que elije orientarse al mercado es una compañía flexible y capaz de dar respuesta de manera más oportuna y eficaz a las exigencias de sus clientes, ayudando a incrementar su participación en el mercado y obteniendo más rentabilidad en el largo plazo (Hernández León et al., 2016).

Por su parte, McCarthy y Perreault (2001) mencionan que la estrategia de mercadotecnia orientada al mercado se compone por dos partes interrelacionadas: a) un mercado meta bien identificado, con características homogéneas y que la empresa busca atraer y, b) la mezcla de *marketing* constituida por variables que la compañía controla e integra para satisfacer a ese mercado meta.

Mientras tanto, para identificar al mercado meta se debe en primer lugar utilizar la segmentación tomando en cuenta las bases para llevar a cabo dicha fragmentación, estas bases de segmentación se conocen como: demográficas, geográficas, por comportamiento y psicográficas. Una vez que se ha dividido al mercado en segmentos pequeños nombrados nichos de mercado, se seleccionan y se reconocen como mercado meta para diseñar las estrategias de mercadotecnia dirigidos a éstos con la finalidad de convertirlos en un mercado real; es decir que se conviertan en clientes de la empresa (Fischer de la Vega y Espejo , 2011; Kotler y Keller, 2012; McCarthy y Perreault, Jr., 2001; Stanton, Etzel, y Walker, 2007).

Para complementar lo anterior, Lambin, Galluci y Sicurello (2008) describen que la empresa alcanzará sus objetivos a través de un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y de la creación de concepto de productos que sean rentables, dirigidos a los compradores específicos (mercado meta). Estos productos deben presentar

cualidades distintivas para diferenciarlos de los de la competencia asegurando una ventaja competitiva duradera y defendible.

En resumen, las estrategias de mercadotecnia se basan en la teoría de orientación al mercado (Hernández León et al., 2016) ;contribuyendo a la ventaja competitiva de la empresa; dichas estrategias están relacionadas con decisiones acerca de segmentos de mercado, líneas de productos, actividades publicitarias y de medios de comunicación, precios, proveedores, distribuidores y empresas de transportes, diseño de productos, marcas, empaques y etiquetas entre otras actividades de comercialización, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado meta (Kerin, Hartley y Rudelius, 2014; Kotler y Keller, 2012; Mullins et al., 2007;).

Asimismo, la orientación al mercado busca comprender la cultura de la empresa y los comportamientos de los clientes; a través de procesos interfuncionales -como la inteligencia de mercado y la capacitación del personal del área de ventas o servicio al cliente- y actividades dirigidas a satisfacer a los consumidores mediante una evaluación constante de sus necesidades y deseos (Fuentes Jimenez, 2010, p. 37).

De igual manera, la generación de una inteligencia de mercado no solo es un proceso de recopilar información sobre las necesidades de los clientes; incluye, además, el análisis de factores exógenos como la tecnología, las regulaciones gubernamentales, las estrategias de la competencia que de alguna manera influyen en las preferencias actuales de los consumidores y en sus decisiones futuras. Cuando la empresa comprende al mercado entonces ejecuta actividades coordinadas con las demás funciones de la organización para responder a esas necesidades y aprovechar la oportunidad del mercado (Fuentes Jimenez, 2010; Hernández León et al., 2016; Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007; Pinzón Castro et al., 2015;).

Fuentes Jiménez (2010) menciona también que la orientación al mercado es una capacidad distintiva de la empresa que provee de una ventaja competitiva sostenible; además conecta a la empresa con el exterior entendiendo y manteniendo las relaciones con los clientes, del mismo modo que fortalece los lazos con los canales de distribución.

Ejemplo de investigaciones que constatan esta información, se encuentra el estudio de Carlos Alberto Alves (2016), donde comprueba cómo las estrategias de mercadotecnia tienen una influencia importante en la creación de la ventaja competitiva en empresas de servicio de Sao Paolo, Brasil. Las herramientas denominadas “capacidades de *marketing*” como el servicio al cliente, actividades promocionales, proceso de ventas y distribución, investigación de mercado, diferenciación de productos y la velocidad de introducción de productos nuevos; son actividades importantes que se utilizan mayormente en las 480 empresas analizadas.

Por otro lado, en un estudio empírico realizado por Hernández León et al., (2016) en donde se busca diseñar estrategias orientadas al mercado de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero del Estado de Sonora, se observa que los autores utilizan el FODA como una herramienta que ofrece ventajas en análisis y diagnóstico para formular dichas estrategias. Para llevar a cabo el estudio se utilizó información obtenida de encuestas a los mandos medios de las empresas, la información resultante se utilizó para elaborar la matriz clasificando las fortalezas y debilidades que tienen las empresas; así como las oportunidades y amenazas que el medio ambiente les provee. La interpretación de los resultados se hizo después de listar cada uno de los elementos y de los requerimientos del FODA haciendo combinaciones sobre posibles estrategias que se propusieron para que las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) del sector hotelero alcanzaran una ventaja competitiva.

Pinzón Castro et al., (2015) llevaron a cabo un estudio para conocer la relación que tienen los aspectos socio estructurales de las compañías con la orientación al mercado en las PyMEs manufactureras del Estado de Aguascalientes, México. En los resultados se observa que cuando hay un conflicto interdepartamental en la estructura organizacional, disminuye la orientación al mercado de estas empresas y, por lo contrario, cuanto más interrelación interdepartamental existe en las compañías, mayor es la orientación al mercado. Otro hallazgo que se observó fue que cuando las organizaciones tienen un sistema de incentivos formales y continuos la orientación al mercado aumenta.

Otro estudio, se llevó a cabo en Sucre, Bolivia., el objetivo fue identificar en qué medida se ha aplicado la orientación al mercado por parte de 20 hoteles de la ciudad; el estudio señala los tres componentes de la estrategia que se midieron: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la integración, y la coordinación de funciones. Los resultados indicaron que estas empresas no muestran una alta adopción de orientación al mercado, por lo que se recomienda diseñar y utilizar las estrategias orientadas al mercado para mejorar la calidad de los servicios que brindan y aumentar el número de clientes (Saucedo, 2017).

Para concluir, se puede observar que la orientación al mercado es una estrategia que se ha considerado desde décadas anteriores, las empresas la utilizan no solo para tener información actual de los clientes sobre necesidades y deseos actuales o futuros; sino para diseñar una mezcla de mercadotecnia que facilite la comercialización de productos en los nichos de mercado elegidos, cuando las organizaciones adoptan esta estrategia tiene resultados positivos.

3.1.3 Elementos de las estrategias.

Según Mintzberg y Quinn (1993, p. 11) el análisis de las estrategias formales proporciona un conocimiento primordial de las dimensiones básicas, el origen y la formulación de las estrategias formales.

En primer orden, señalan que las estrategias eficaces están integradas por 3 elementos: 1) las metas u objetivos que se buscan alcanzar, 2) las políticas que guiarán las acciones y 3) los programas o secuencias de acción para alcanzar las metas en el tiempo establecido (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 11).

La segunda consideración es que las estrategias se crean en torno a algunos conceptos clave logrando conexión, proporción y claridad en ellas; a estos elementos se les asigna un presupuesto de acuerdo con los recursos de la empresa, a algunos de ellos el presupuesto determinado es mayor que a otros e inclusive uno puede generar más utilidad que otro; sin embargo, son necesarios para el desempeño final de la estrategia (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 11).

En tercera instancia se determina que las estrategias comprenden lo impredecible y lo desconocido, pues una estrategia razonada puede reaccionar en forma contraria a la intuición; por eso debe ser tan sólida y al mismo tiempo tan flexible. Por último, las empresas cuentan con una gran variedad de estrategias de diferente rango jerárquico, aunque en diferente posición deben estar jerárquicamente organizadas sustentables entre sí (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 12).

Complementando lo anterior, estos mismos autores mencionan siete elementos estructurales básicos que las estrategias eficaces deben integrar:

En primer lugar, se deben describir objetivos claros y decisivos, que proporcionen continuidad durante el horizonte temporal de la estrategia; estos sirven de guía para que las

acciones que se tomen vayan encaminadas a un fin. Se incluye como segundo elemento conservar la iniciativa; debe propiciar la libertad o flexibilidad de acción, pero al mismo tiempo estimular el compromiso. La concentración del poder superior en momentos decisivos para atacar a la competencia cuando esta se encuentra diversificada es el tercero (Mintzberg y Quinn, 1993).

La flexibilidad y maniobrabilidad reforzando habilidades, teniendo un programa de acción planeado y ubicación renovada de tal manera que se pueda atacar a la competencia con menos recursos, pero de manera efectiva. El liderazgo coordinado y comprometido, debido al programa de motivación para los líderes haciendo que los intereses propios coincidan con los empresariales. El factor sorpresa; se refiere a contar con los recursos para que en el momento menos esperado se pueda atacar de manera sorpresiva. Por último, la seguridad de los recursos y demás aspectos operativos para enfrentar a los contrincantes (Mintzberg y Quinn, 1993).

Figura 20 *Siete elementos estructurales básicos de las estrategias eficaces.*



Fuente: Elaboración propia con información de (Mintzberg y Quinn, 1993)

La Figura 20 integra los siete elementos que las estrategias eficaces deben contener según Mintzberg y Quinn (1993). El estratega de la empresa puede diseñar y evaluar las estrategias en función a estos elementos básicos garantizando el alcance de las metas empresariales.

Además de estos elementos propuestos, las estrategias de mercadotecnia toman en cuenta factores indispensables para que éstas contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (McCarthy y Perreault, Jr., 2001); dichos componentes se enlistan a continuación:

- El mercado meta. Descrito como el conjunto de posibles clientes que tienen características homogéneas bien diferenciadas a las de otros grupos o nichos de mercado; resultado de la segmentación, y al cual la empresa quiere satisfacer sus deseos o necesidades al considerar que este conjunto de consumidores tiene

suficientes recursos para adquirir los productos ofertados por la compañía

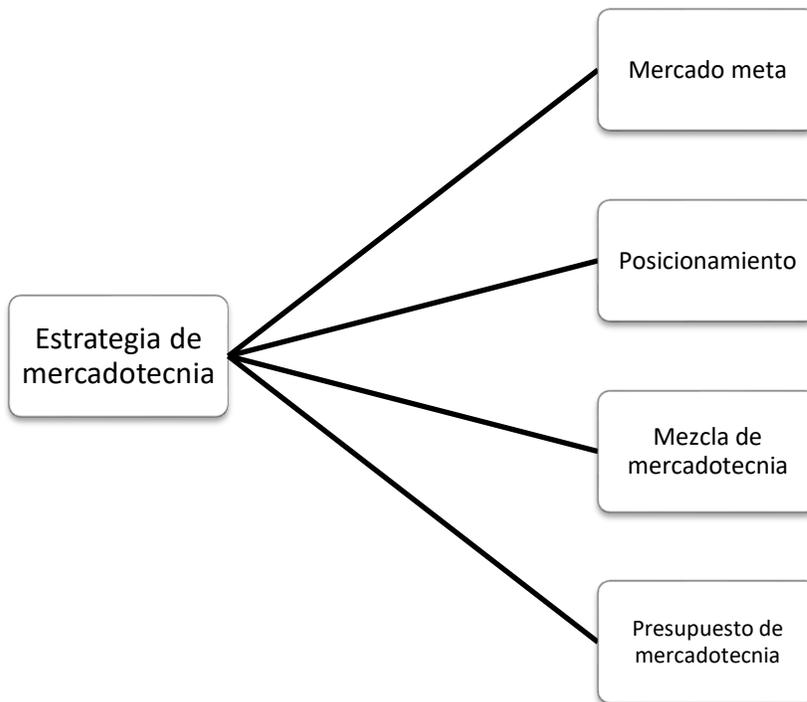
(McCarthy y Perreault, Jr., 2001).

- El posicionamiento consiste en acciones creadas por las empresas para hacer que una marca o producto ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores o públicos con relación a los de la competencia, basándose en las características o atributos, los beneficios o las actividades extraordinarias que dicha marca o producto pueda ofrecer al mercado, estas acciones se basan en hacer promociones o publicidad para enviar de manera directa los mensajes al mercado (Stanton, Etzel, y Walker, 2007).
- La combinación de mercadotecnia. Son las variables de la mezcla de mercadotecnia (llamadas también las 4 P's de *marketing*) resumidas por McCarthy (2001) y que incluyen las actividades de producto, la determinación del precio, la selección de plaza y la estrategia de promoción, que una empresa utiliza y controla para la satisfacción del mercado.
- La determinación de los niveles de los gastos de mercadotecnia. Es el presupuesto global que se calcula sobre los gastos para la implementación del plan de mercadotecnia (Fischer de la Vega y Espejo , 2011).
- La proactividad es un elemento implícito de las estrategias de mercadotecnia mencionado por Shows et al., (2017). Es la capacidad que tiene la empresa para anticiparse a las transformaciones del entorno y a los cambios de las necesidades o deseos del mercado. La compañía debe estar dispuesta a modificar actividades con respecto al medio ambiente; por ejemplo, eliminar productos u operaciones cuando

estén en declive. La proactividad se relaciona con la innovación, cuando la empresa identifique las oportunidades que brinda el medio y pueda ofrecer productos nuevos.

A continuación, la Figura 21 muestra este modelo donde se integran los elementos indispensables para el diseño de estrategias de mercadotecnia que contribuyen al logro de metas organizacionales.

Figura 21 Elementos de las estrategias de mercadotecnia.



Fuente: Elaboración propia con información de: (McCarthy y Perreault, Jr., 2001; Stanton, Etzel, y Walker, 2007; Fischer de la Vega, y Espejo , 2011)

Identificar al mercado meta debe ser el primer elemento que se debe considerar para conocer las expectativas, las necesidades y deseos del cliente, entonces la empresa está lista para crear estrategias desarrollando satisfactores que cumplan los requerimientos del consumidor de acuerdo con los recursos de la empresa; logrando un posicionamiento del producto y su marca que contribuya a la permanencia en el mercado (Mullins et al., 2007; Sánchez Gutiérrez et al., 2017)

3.1.4 Niveles de las estrategias de mercadotecnia.

La adaptación de la empresa con su entorno facilita que las estrategias se lleven a cabo; pero para ello dicha estrategia se ejecuta desde diversos niveles de la organización (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007). Por lo general las organizaciones tienen tres niveles cuyas estrategias están vinculadas con las actividades propias de la empresa: el nivel corporativo, el nivel de negocio y el nivel operativo.

El nivel corporativo es el nivel superior, está claramente dirigido por la alta gerencia y en donde se formula la estrategia global de la empresa. Este nivel está conformado por el administrador corporativo, director general o *Chief Executive Officer* (CEO, por sus siglas en inglés). La función de estos administradores incluye la definición de los objetivos organizacionales, identificar y seleccionar los sectores en los que se deberá operar, asignar los recursos a las diversas funciones de la empresa, formular e implantar estrategias que integren a cada uno de los negocios además de liderar a toda la compañía (Bacanu, 2015; Hill y Jones, 2009).

Las estrategias de tipo corporativas que se desarrollan integran a toda la corporación, abarcan periodos entre 3 a 5 años y son el reflejo de la misión de la empresa, algunos ejemplos específicos de estas estrategias son: la construcción de la cartera de negocios con las que se va a trabajar, la determinación de objetivos específicos asignados a cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN), la selección de políticas de crecimiento y la colocación de recursos entre las unidades de negocio. Los resultados de dicha estrategia se expresan de manera sintética a través de la medición de las utilidades logradas (Bacanu, 2015; Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007).

El nivel siguiente es gestionado por administradores de negocio, quienes supervisan las UEN, estas unidades de negocio son divisiones o unidades de la empresa que

comercializan un conjunto de productos relacionados con un grupo bien definido de clientes (Kerin, Hartley, y Rudelius, 2014). Esta estrategia de negocio se enfoca en primera instancia en mantener la supervivencia económica y después en alcanzar y mantener la ventaja competitiva para el dominio de mercado en el que opera la empresa en cada uno de sus UEN (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007).

Además, otras actividades comunes en este nivel de negocio incluyen identificar las declaraciones generales de la alta dirección e intentar que estas estrategias se conviertan en acciones concretas con la finalidad de aprovechar las oportunidades y crear valor en cada una de las UEN que los administradores tienen a su cargo (Hill y Jones, 2009). En términos de responsabilidad, el plan estratégico de la UEN se lleva a cabo en la alta dirección en donde se establecen la autonomía y el control de cada una de ellas para correlacionarlas de manera horizontal e incluso en la asignación de recursos económicos (Bacanu, 2015).

Aunque las decisiones de mercado son tomadas desde el nivel corporativo, es a partir de las estrategias de negocios donde los medios y la gestión de objetivos específicos de *marketing* se desarrollan (Lozano Ramírez, 2016). Adicional a esta actividad, hay otras que se realizan en la estrategia de mercadotecnia de negocios, por ejemplo: el aprovechamiento de las habilidades y de los recursos para alcanzar una ventaja competitiva en el negocio, explorar nuevas fuentes de ventajas y la coordinación e integración de los esfuerzos de las distintas funciones de acuerdo con el logro de sus metas establecidas (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007).

Por último, el siguiente nivel de la estrategia de *marketing* es el operativo; en donde se planea, ejecuta, evalúa y controla la estrategia que se va a seguir en el mediano y corto plazo. Aquí es en donde se traducen los resultados del análisis estratégico en actividades específicas, dichas acciones tienen que ver con las decisiones de la mezcla de

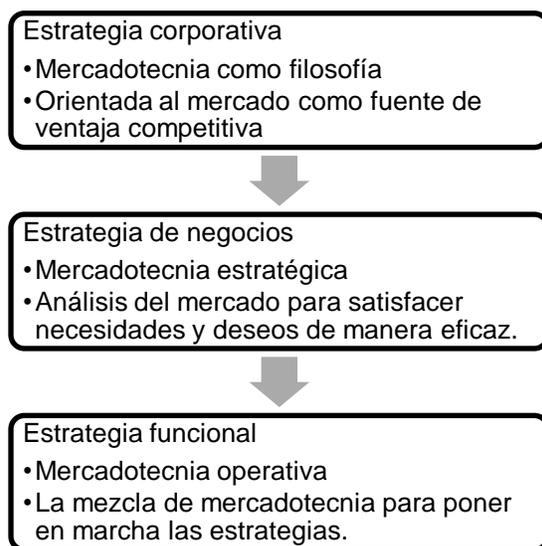
mercadotecnia y tienen como objetivo hacer llegar la oferta de la empresa al mercado meta. Los temas más comúnmente identificados en este nivel son la gestión comercial centrada en el alcance de las ventas y se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación (Schnarch Kirberg, 2013).

En igual forma, para alcanzar objetivos a corto y mediano plazo, el nivel operativo de la estrategia de mercadotecnia identifica y utiliza los medios de comercialización más eficaces minimizando los costos de venta. La meta de ventas a alcanzar se traduce por el programa de producción de la empresa, por el almacenaje de los productos disponibles para su distribución física (en su caso), y por las actividades comerciales; de este modo el nivel operativo de la estrategia de mercadotecnia incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la compañía (Lambin et al., 2008).

Además de las actividades de la mercadotecnia operativa ya descritas, hay otras no menos importantes como: la identificación de los objetivos de participación de mercado, la determinación del presupuesto para la ejecución de las acciones, la definición y coordinación de los programas de la mezcla de mercadotecnia que se utilizarán, y el control de los resultados a través de la supervisión constante para establecer las correcciones necesarias (Schnarch Kirberg, 2013).

Para concluir, el *marketing* operativo es entonces el soporte comercial de la compañía y es vital para que el plan estratégico se lleve a cabo; pero para que éste sea efectivo necesita forzosamente de la reflexión estratégica del análisis de las necesidades actuales y futuras del mercado. La coordinación entre los diferentes niveles de la estrategia (corporativa, de negocios y operativa) se debe mantener para garantizar el éxito del programa de mercadotecnia de la organización (Lambin et al., 2008). Esta relación entre los niveles de estrategia se observa a continuación:

Figura 22 El rol de la mercadotecnia en la estrategia empresarial.



Fuente: (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007, pág. 41)

Munuera y Rodríguez (2007) caracterizan el rol del *marketing* en la estrategia de la empresa observado en la Figura 22. En ella se identifican las dimensiones que aborda la mercadotecnia en la organización: a) la primera dimensión se denomina mercadotecnia filosófica, llevando a cabo la actividad de comercialización orientada al mercado para tener la ventaja competitiva, todas las funciones que se lleven a cabo en la compañía están interrelacionadas y enfocadas en el cliente; b) la dimensión de análisis también denominada mercadotecnia estratégica la cual garantiza un esfuerzo compartido entre las UEN para identificar las necesidades y deseos de los consumidores para satisfacerlos de manera eficiente; y c) la dimensión de acción o mercadotecnia operativa, este rol pone en marcha las actividades de la mezcla de mercadotecnia diseñados por los niveles ejecutivos superiores.

3.1.5 Tipos de Estrategias de Mercadotecnia.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, las Estrategias de Mercadotecnia direccionan las actividades de la empresa de y para el consumidor, están pensadas en

satisfacer sus necesidades y deseos. De esta forma la organización puede ofrecer a los clientes un valor agregado que proporcione un diferenciador entre los competidores (Lambin et al., 2008).

Las Estrategias de Mercadotecnia que se ocupan de la adaptación de la empresa con las contingencias del mercado y con la comercialización eficiente de sus bienes y servicios se pueden clasificar como lo describe la Tabla 22:

Tabla 22 *Elementos del concepto de mercadotecnia según varios autores.*

Categoría	Clase
Estrategias de crecimiento intensivo	Estrategias de penetración de mercado. Estrategias de desarrollo de mercado. Estrategias de desarrollo de producto.
Estrategias de crecimiento integrativo	Integración directa. Integración hacia atrás. Integración horizontal.
Estrategias de crecimiento diversificado	Diversificación relacionada. Diversificación no relacionada.
Estrategias de liderazgo de mercado.	Estrategia cooperativa. Estrategia competitiva.
Estrategias de reto de mercado	Ataque frontal. Ataque a los costados. Estrategia de derivación.
Estrategias de seguimiento de mercado.	
Estrategias de nicho de mercado.	

Nota. Elaboración propia con datos de: (Stanton, Etzel, y Walker, 2007; Mullins, Walker, Boyd, y Larrenche, 2007; Hill y Jones, 2009; Chiavenato y Sapiro, 2011; Kotler y Keller, 2012; David, 2013)

3.1.5.1.- Las Estrategias de Crecimiento Intensivo o Estrategias Intensivas.

Como las denomina Fred David (2013) son un grupo de estrategias que persigue aumentar de manera intensiva las ventas de los bienes o servicios tanto nuevos como los ya existentes en los sectores en los que operan las empresas. Son apropiadas en circunstancias donde las oportunidades de producto/mercados existentes aún no han sido explotadas en su

totalidad y requieren de un gran esfuerzo para mejorar la posición competitiva de la organización. Estas estrategias se pueden dividir en tres tipos:

Estrategia de penetración de mercado. Se enfoca en actividades de mercadotecnia más agresivas para comercializar los productos ya existentes. Busca más participación de mercado o incrementar las ventas de los productos actuales en el mercado real por medio de mayores esfuerzos de mercadotecnia (David, 2013, p. 173; Flores Galaviz, Trejo Cázares y Hernández García, 2016, p. 536). Este tipo de estrategia por lo general aumenta los ingresos y utilidades debido a que es posible: 1) Incrementar el número de clientes potenciales de ese segmento, 2) aumentar la intensidad de penetración del producto en ese mercado para que los clientes potenciales lo consuman, y 3) ampliar la frecuencia promedio con que los clientes consumen el producto y realizan la recompra (Mullins et al., 2007).

Asimismo, la estrategia de penetración tiene tres objetivos principalmente 1) ayuda a persuadir a los clientes reales a utilizar más el producto, 2) busca cautivar a los clientes de la competencia y 3) busca convencer a los clientes potenciales o no decididos a convertirse en prospectos (Sandhusen, 2007).

En este sentido, las herramientas más utilizadas para esta estrategia son del orden de la comunicación o promoción. Por ejemplo, dar a conocer los productos a través de mensajes diseñados para el auditorio meta usando los medios correctos, utilizar herramientas de promoción de ventas que inviten al mercado objetivo y al mercado potencial a adquirir los productos, la atención personalizada y adecuada para generar en el comprador una experiencia de venta grata, entre otras (Baxi, Panda, y Karani, 2016; Kotler y Keller, 2012; Stanton, Etzel, y Walker, 2007)

Algunos ejemplos de actividades de promoción para penetrar el mercado de la CA y otros sectores son: las visitas guiadas a los lugares de fabricación en donde los clientes

pueden conocer y observar el proceso de elaboración, la asistencia a los festivales de CA para probar la variedad del producto, la participación en los concursos nacionales o internacionales e identificar las propuestas de los fabricantes cerveceros, el uso de redes de comunicación masivas para informar acerca de los productos nuevos o ya existentes, entre otras actividades; sin embargo, no todas las herramientas son útiles para las empresas, los tomadores de decisiones deben considerar el tipo de mercado y la manera de atraerlo para la selección adecuada de dichas actividades (Chapman, 2015).

Por, sobre todo, con esta estrategia la empresa trata de vender más productos actuales en sus mercados actuales aumentando el gasto en la publicidad o en la fuerza de ventas personales; ofreciendo productos con promociones o incrementando los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa al utilizar actividades de relaciones públicas (Chiavenato y Sapiro, 2011; David, 2013).

Para que la estrategia sea eficiente; así como se identifican las razones de compra del mercado, se deben conocer las posibles causas por la que los clientes pueden no comprar el producto o no se interesan en él; en este tenor, Mullins et al., (2007) mencionan que una de estas razones desde el punto de vista del cliente, es la percepción de la falta de valor suficiente en el producto como para comprarlo, y se recomienda mejorar este valor añadiendo características o beneficios para el cliente.

David (2013) determina que la penetración de mercado resultará eficaz cuando: Los mercados actuales no están saturados con un producto en particular, dando espacio a la estrategia para ofrecer un producto que ofrezca valor al cliente. Cuando las economías de escala ofrecen ventajas competitivas. De igual forma esta estrategia garantiza su eficiencia cuando el índice de uso de los compradores actuales puede incrementar de manera significativa, debido al posicionamiento derivado a la entrega de valor.

En este sentido, cuando las colaboraciones de mercado de los competidores importantes se ven disminuidas y las ventas totales de la industria aumentan; será el momento de utilizar herramientas promocionales para que los compradores identifiquen los productos o marcas de la compañía. Mientras la competencia disminuye su participación de mercado. En el mismo sentido se podrá utilizar la estrategia de posicionamiento mientras que la relación entre los gastos de mercadotecnia específicamente en las herramientas que colaboren para el posicionamiento y las ventas han sido históricamente alta.

En un estudio realizado por Flores Galaviz et al., (2016) para desarrollar las microempresas de helado artesanal en México, se proponen actividades para lograr la penetración de mercado, entre ellas se encuentran: utilizar publicidad para animar a posibles clientes a elegir productos específicos, introducir programas de fidelización de clientes, implementar lanzamientos de promoción con precios bajos, entre otros.

Lehnhoff (2016) observa en un estudio de la CA en San Diego, Ca., acciones realizadas por los empresarios de la CA para que la estrategia de penetración de mercado sea eficiente, por ejemplo: incluir mensajes sobre las características de la CA en donde se da a conocer que los sabores únicos y locales son los que atraen a los bebedores de la cerveza. Algunos de los resultados de esta investigación consideran que el posicionamiento que tiene la CA en esta ciudad es la situación privilegiada ante el turismo, que por cierto ha aportado apoyo financiero para el desarrollo del sector cervecero en esa ciudad, los mensajes publicitarios ante el turismo buscando posicionar a San Diego como “La ciudad de la Cerveza”.

En otro estudio llevado a cabo por Dunn y Kregor (2014) en donde se identifica el sector turístico y su relación con la CA en el Sur del estado de California, EE. UU., ofrece alternativas para que la CA se posicione en la mente de los clientes. Las propuestas

incluyen visitas a los lugares en donde se fabrica la CA con un tour dentro de las instalaciones, probar la variedad de cerveza en el *tasting* bar o los alimentos en los restaurantes.

Estrategia de desarrollo de mercado. Consiste en la introducción de los bienes o servicios que tiene la empresa en nuevos mercados o segmentos no explotados como nuevas áreas geográficas o en nuevos segmentos demográficos (Chiavenato y Sapiro, 2011; David, 2013; Sandhusen, 2007)

Mullins et al., (2007) comentan que al utilizar esta estrategia trae beneficios en la curva de la experiencia además de sinergias operativas, pues las organizaciones usan sus destrezas y tecnología hasta utilizar sus mismas instalaciones para producir o distribuir sus productos.

Por su lado, Fred David (2013) propone utilizar esta estrategia cuando la compañía ya es exitosa en lo que hace, cuando los recursos de la compañía son suficientes para alguna expansión, si la empresa tiene exceso de capacidad de producción o si existen mercados no saturados y que se pueden explorar.

Un ejemplo de esta estrategia la muestra Watson (2016) quien utiliza un análisis de Neolocalización para identificar los nuevos lugares para establecer puntos de venta para la cerveza artesanal; además identifica el impacto que los medios de comunicación tienen para la creación de redes de colaboración entre los cerveceros de la zona con el objetivo de alcanzar más mercado. Las estrategias específicas que propone es el uso de web y redes sociales para el desarrollo del mercado, pues identificó que el tipo de cliente adquiere los productos regionales y se ve influenciado por dicha herramienta (teoría de la innovación).

Otro estudio es el realizado en China por Chung y Smith (2007), observa las estrategias que la empresa de bebidas australiana Foster utiliza para establecer su marca en

China. El estudio incluyó 75 entrevistas a profundidad a directores, administradores y consejeros chinos de la empresa; con la finalidad de identificar las diferencias culturales existentes en la población y que ayudara a entender al mercado chino. Los datos resultantes dieron pie a determinar el uso de la marca que utilizaría la compañía para nombrar a la cerveza que se vendería en China, buscando que el mercado fuera impactado con ese nombre de marca y posteriormente fuera leal. La recomendación que dan los autores para utilizar nombres de marcas en ese país es adecuar la marca para que la fonética no sea agresiva al idioma del país anfitrión y posteriormente sostenerla con estrategias de comunicación para darle publicidad constante y recordar su existencia al mercado.

Estrategia de desarrollo del producto. Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, una nueva presentación de un producto con beneficios adicionales. Las grandes empresas ofrecen productos innovadores al mercado; muchas de ellas transforman a los consumidores pobres en clientes activos con la finalidad de fomentar los modelos tecnológicos y desarrollo de nuevos productos (David, 2013, p. 179; Flores Galaviz et al., 2016, p. 536; Sanclemente Tellez, 2017).

En esta misma dirección, Flores Galaviz et al., (2016, pág. 536.) señalan algunas actividades para optimizar el desarrollo de productos, entre ellas: ampliar la mezcla de productos con nuevos, restablecimiento de la competitividad funcional o tecnológica de productos actuales, creación de diferentes niveles de calidad para diferentes segmentos, adquirir productos comprando a algún competidor (integración horizontal), integrar nuevos tamaños, envases, sabores, olores o colores a los productos ya existentes, añadiendo valor social o emocional; entre otros.

En un estudio que se hizo para identificar estrategias para desarrollar productos nuevos en un mercado saturado como el de los teléfonos inteligentes, se observó que las estrategias orientadas al mercado utilizan las técnicas de posicionamiento del producto y la recomendación de productos. Estas herramientas son recomendadas para comprender mejor las relaciones que hay entre las características de los bienes ofertados, las alternativas que presenta la competencia y las necesidades de los consumidores (Wang, 2015).

De la misma manera, el posicionamiento del producto se lleva a cabo a través de una serie de pasos: se visualizan las características del producto en un espacio de pocas dimensiones observando las alternativas competitivas, identificar la reacción del mercado potencial ante los estímulos de mercadotecnia y determinar la posición óptima que el producto deberá tener ante el segmento de mercado al que se quiere integrar (Kotler y Keller, 2012; Wang, 2015).

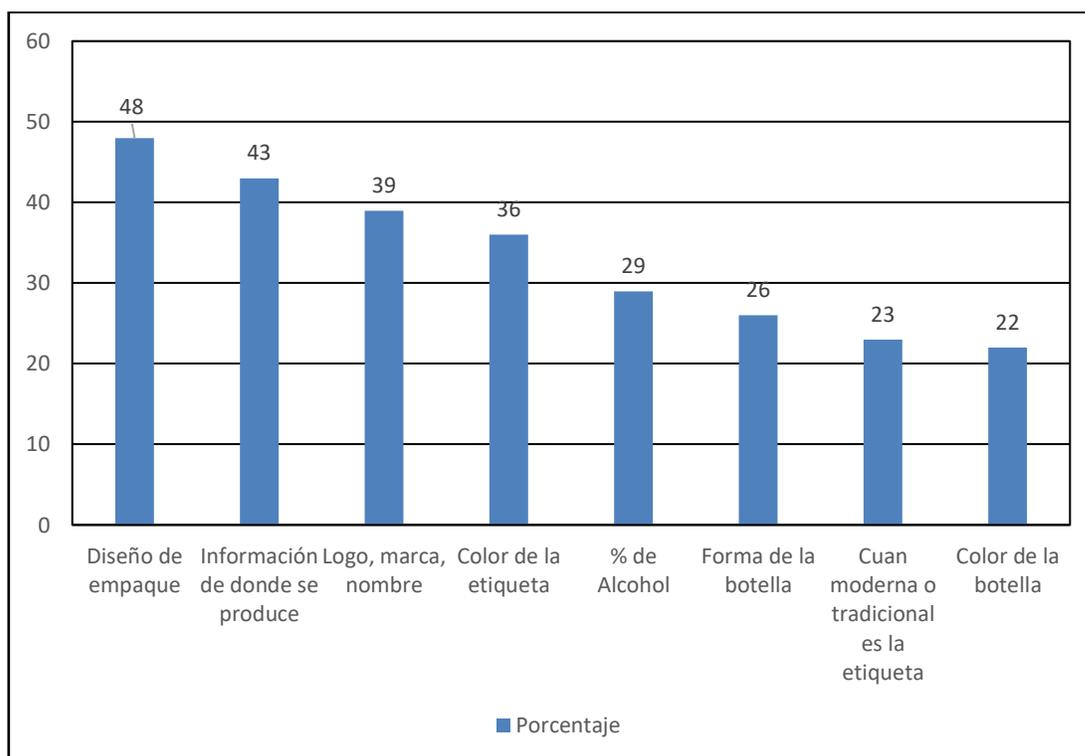
Este estudio también menciona que cuando un producto se lanza al mercado, no hay suficiente información de él que facilite su recomendación. La sugerencia para que se compre el bien, se puede basar en la lealtad que tiene el cliente con respecto a la marca, por lo general depende de las transacciones históricas o registros de compra de los consumidores y que pueden ayudar a predecir las intenciones de compra. Wang (2015) menciona dos maneras de llevar a cabo esta recomendación: se puede hacer de manera supervisada en donde se lleva un registro de las veces que los clientes sugieren la compra de los productos, el cliente está enterado del proceso y actúa de manera consciente. La otra forma de llevar a cabo esta técnica es sin supervisión, las recomendaciones se llevan a cabo porque el cliente desea hacerlo ya sea porque el producto satisfizo su necesidad y encontró alguna ventaja en él.

Los resultados del estudio del helado artesanal realizado por Flores demuestran que las personas entrevistadas proponen utilizar la estrategia de Desarrollo de Producto aunada a la de Penetración de Mercado. Las actividades para desarrollar son: incrementar la variedad de sabores de helado artesanal incluyendo sabores exóticos o poco comunes en el mercado, modificar el empaque y utilizar papiroflexia para hacerlo más atractivo (Flores Galaviz et al., 2016).

Por otro lado, en un estudio a los consumidores de CA estadounidenses, Nielsen (2017) se da a conocer la importancia que tiene el empaque en la comercialización de la CA; el 66 por ciento de los compradores afirmaron que el empaque o etiqueta es muy importante para diferenciar la CA de las cervezas industriales, el 60 por ciento menciona que el empaque o etiqueta es muy importante para convencerlos de que lo prueben y lo compren, el 71 por ciento de los clientes comentaron que les gusta probar las marcas con envases audaces e interesantes, por último el estudio revela que el 75 por ciento de las mujeres a diferencia del 66 por ciento de los hombres se ven más influidas por el diseño del empaque o etiqueta.

En este mismo estudio se le preguntó a los clientes de CA ¿Qué atributos físicos del envase tienden a causar una impresión más fuerte en usted?, a continuación, se muestra una gráfica con las respuestas de los encuestados.

Figura 23 Características de la cerveza artesanal que causan mayor impresión.



Fuente Nielsen Design Audit Series: Craft Beer, (2016)

La Figura 23 indica que el 48 por ciento de los encuestados mencionó que lo más importante para ellos es el diseño del empaque, el 43 por ciento señaló a la información de donde se produce el producto como lo más significativo, el 39 por ciento indicó que lo más trascendente es la marca; por otro lado el 36 por ciento señaló que considera el color de la etiqueta como la característica más relevante al elegir la CA, el 26 por ciento respondió que la forma de la botella es lo más trascendental (Nielsen, 2017). Como se observa en el estudio, los elementos relevantes para comprar la CA tienen que ver con las actividades de la estrategia de producto.

El estudio realizado por Hidalgo Vargas y García Salazar (2015) comentado en el apartado planteamiento del problema del presente documento, se buscó identificar los cambios de las relaciones sociales – culturales de consumidores de cerveza artesanal en

Bogotá, Colombia; y relacionarlos con las tendencias de consumo de los clientes de este producto. Según los autores, los cerveceros artesanales de esta ciudad; han entendido que los cambios sociales traen consigo nuevas experiencias de consumo, nuevos productos e inclusive hasta nuevo estatus, estos cambios son observados como oportunidades de crecimiento, favoreciendo la diversificación y conquista de mercados al ofrecer mezclas de productos y presentación de nuevos escenarios, entendiendo la dinámica del mercado de consumo más exigente.

Uno de los resultados ante estos cambios, es que las empresas de CA han logrado impulsar una nueva cultura de consumo de este producto artesanal; utilizando la estrategia de desarrollo de producto al integrar nuevos y diferentes colores, sabores, una variedad de nombres y lugares especializados con comida y música, colaborando para la reactivación de este sector en esa ciudad (Hidalgo Vargas y García Salazar, 2015).

3.1.5.2. Estrategias de Crecimiento integrativo.

Fred David (2013) las identifica como estrategias de integración. Las empresas pueden integrarse de manera vertical: integración directa e integración hacia atrás. Y llevarse a cabo una integración horizontal.

Estrategia de integración directa. Esta estrategia busca apropiarse o incrementar el control sobre los intermediarios del canal de distribución. Algunos fabricantes han establecido tiendas de sus marcas en zonas comerciales, otros han optado por franquiciar el negocio y así abarcan más mercado en diferente zona (Chiavenato y Sapiro, 2011; David, 2013).

La integración directa se puede llevar a cabo por varias causas: cuando los intermediarios tienen altos costos operativos y el cliente paga un precio elevado, otra situación es debido a la falta de disponibilidad de distribuidores de calidad dejando de

existir una ventaja competitiva. Cuando la empresa cuente con suficiente capital y personal para iniciar una nueva UEN (David, 2013)

Por un lado, entre las ventajas que ofrece la integración directa se puede observar lo siguiente: permite que la empresa tenga más autonomía al controlar el flujo de la mercancía hasta el cliente final, ofrece independencia a los proveedores y a agentes, favorece la adquisición de ganancias más altas al eliminar un intermediario del canal de distribución incrementado el margen de utilidad (Hill y Jones, 2009; Chiavenato y Sapiro, 2011)

Por otro lado, se identifican las principales desventajas: la necesidad de mayor inversión por parte de los socios para el establecimiento de tiendas de distribución o adquisición de intermediarios, en el mismo sentido se requieren mayores habilidades y conocimientos para la gestión de las actividades de la nueva empresa. Otra desventaja es que impone un incremento de la estructura organizacional, lo que puede traer como consecuencia que la integración entre diferentes departamentos de empresas fusionadas sea lenta (Chiavenato y Sapiro, 2011).

Estrategia de integración hacia atrás. Sugiere adquirir compañías proveedoras siempre y cuando el proceso lo sugiera, es recomendable cuando los proveedores no son confiables, cuando la compañía pretende conseguir materia prima con precio más accesible (David, 2013), la materia prima que ofrecen los vendedores es muy costosa o debido a que no cumplen con los requerimientos de la organización (Chiavenato y Sapiro, 2011).

Otra situación que dirige a la empresa a integrarse hacia atrás se da cuando el número de proveedores es reducido y el número de competidores es grande, pues la empresa no querrá arriesgar quedarse sin insumos para su producción. O porque la compañía cuenta con los recursos humanos y financieros para gestionar el nuevo negocio.

O debido a que la organización identifica que los proveedores tienen alto índice de ganancia y supone que adquiriéndolos aumentará su rentabilidad (David, 2013).

Esta estrategia es recomendable cuando el sector en donde se encuentra la compañía; crece de manera rápida, comprimiendo la capacidad de organización para diversificarse cuando la industria se encuentra en declive (Hill y Jones, 2009).

La estrategia de integración horizontal. Es el proceso para adquirir o fusionarse con uno o varios competidores que funcionan en la misma industria, con la finalidad de integrar ventajas competitivas generadas por la escala. Una empresa adquiere a otra compañía utilizando sus recursos de capital como acciones, deuda o efectivo; con la finalidad de combinar sus actividades y crear una nueva entidad (Hill y Jones, 2009).

David (2013) hace mención que la integración horizontal es conveniente cuando la industria se encuentra creciendo y las economías de escala genera ventajas competitivas; del mismo se puede utilizar cuando la competencia no tiene experiencia y deja escapar oportunidades de mercado; no confundir cuando las ventas disminuyen por causa de una industria que decrece.

Los beneficios de la integración horizontal se identifican los siguientes: la estructura de costos es menor al crear crecientes economías de escala o minimizar la duplicidad de recursos por la existencia de dos empresas, aumento de la rentabilidad en cuanto el producto se ve diferenciado de otros; si ocurre una fusión de compañías; éstas pueden ofrecer productos agrupados con bajo precio.

Otro beneficio es que el formato de negocio puede ser reproducido cuando hay nuevos segmentos del mercado dentro de la industria y a los cuales se puede introducir. Además, hay una reducción de la rivalidad de los competidores de una misma industria. Por otro lado, los empresarios obtienen mayor poder de negociación con los proveedores o

compradores por lo que se puede incrementar la rentabilidad gracias a estas negociaciones (Hill y Jones, 2009)

Otra aportación la mencionan (Torres Rivera, Velez Fortis, y García González, 2017), pues determinan que la estrategia de crecimiento permite compartir los costos de entrada, utilizar tecnología esencial para el crecimiento de la empresa y fortalecer la competitividad ante los nuevos retos de competencia.

El crecimiento horizontal también establece nuevas estructuras organizacionales derivadas de elementos menos jerarquizados, pueden desarrollar productos nuevos o sustitutos que desvalorizan materias primas tradicionales y generando nuevas (Torres Rivera et al., 2017).

3.1.5.3 Estrategias de crecimiento diversificado.

La diversificación es un desarrollo lógico de las empresas garantizando el uso eficiente de los recursos con los que cuenta y propiciando las economías de escala, alcanzando nuevos mercados e incrementando la oferta ofertando varios productos ya sean relacionados con los ya existentes o nuevos (David, 2013).

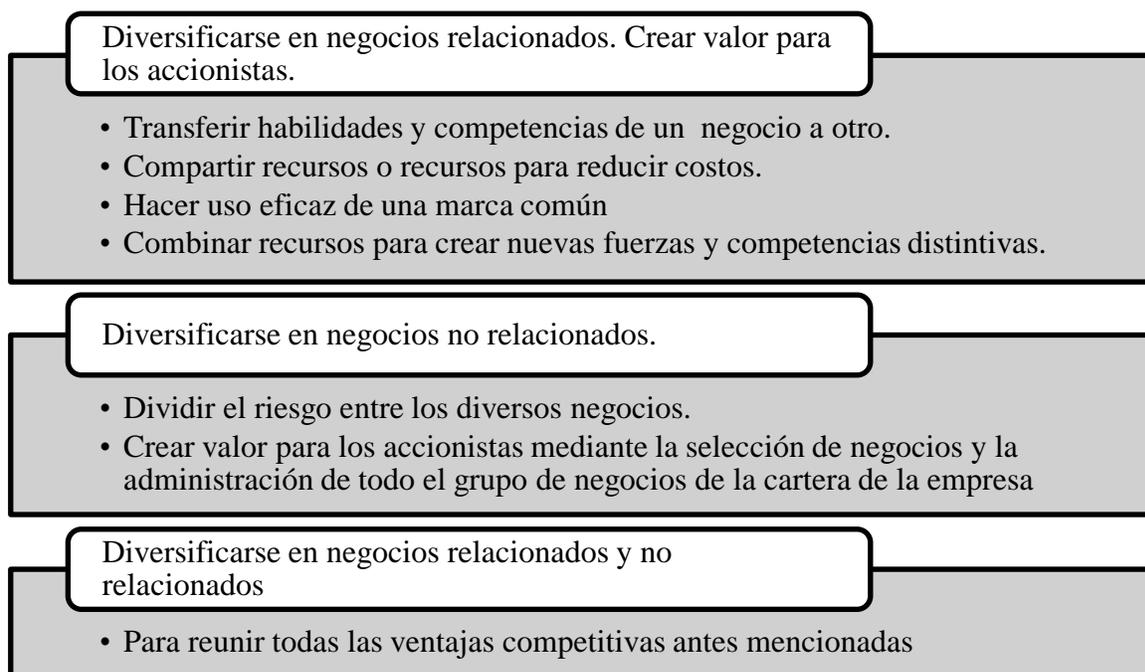
Algunos autores coinciden que esta estrategia es un resultado de las decisiones racionales que tiene la empresa cuando no invierte solamente en una industria; sino lo hace en diferentes, asegurando rentabilidad ya sea proveniente de uno u otro sector (Chiavenato y Sapiro, 2011; David, 2013).

La mayoría de las empresas consideran la diversificación cuando hay demasiado flujo de efectivo en la empresa y que pueden invertir de manera rentable en el negocio actual de la compañía. La estrategia debe permitir que la empresa o alguna unidad de negocios desempeñe una o varias funciones de la cadena de valor con un precio bajo, de

una manera que se observe la diferenciación y/o alguna forma que ayude a gestionar de mejor manera la rivalidad de la industria (Hill y Jones, 2009).

Estas estrategias se subdividen en dos tipos: de diversificación relacionada y no relacionada. Chiavenato y Sapiro (2011) identifican situaciones en las que la empresa puede diversificarse, se muestran en la Figura 24.

Figura 24 *Opciones estratégicas para una empresa que pretende diversificarse*



Fuente: (Chiavenato y Sapiro, 2011)

Se observan tres posibles situaciones para que la empresa se diversifique, la primera diversificación en negocios relacionados, creando valor para los accionistas en donde se puede transferir habilidades y competencias de un negocio con experiencia a otro que inicia operaciones, compartiendo recursos para minimizar costos. Por otro lado, se puede diversificarse en negocios no relacionados en donde el riesgo es mayor; aunque se puede incorporar la administración del negocio en la cartera general de la empresa. Por último, se

puede inferir en la diversificación relacionada o no relacionada uniendo las ventajas competitivas que se incluyen en las dos anteriores (Chiavenato y Sapiro, 2011).

Diversificación relacionada. Las empresas o negocios están relacionados cuando las cadenas de valor de éstas tienen situaciones estratégicas interempresariales valiosas; o cuando se establece una unidad de negocios en una nueva industria relacionada con las unidades de negocio que ya tiene la empresa por algún trato (Chiavenato y Sapiro, 2011; Hill y Jones, 2009).

Se recomienda utilizar la estrategia de diversificación relacionada cuando la empresa compite en un sector que no crece o crece muy lento. Cuando la empresa pretende agregar productos nuevos pero relacionados a los que ya ofrece mejorando la venta de los productos actuales. Otro momento para utilizar esta estrategia es cuando los productos nuevos que ofrezca la compañía se vendan por temporadas contrarrestando las altas y bajas de la empresa. También se puede utilizar cuando el producto está en etapa de decadencia en su ciclo de vida (David, 2013).

Hernández y Galve (2016) menciona que las empresas principalmente las pequeñas o familiares pueden optar por la diversificación relacionada que influya de manera positiva en los cambios de las organizaciones y en la creación de valor para los clientes; facilitando a la empresa la permanencia por más tiempo.

Un estudio realizado en Estados Unidos, cuyo objetivo fue analizar las normas legales que regulan la elaboración de CA en ese país, se identificó aspectos de competencia no regulados en donde grandes corporativos han estado desarrollando marcas nuevas de CA para incluirse en este mercado que va creciendo; la estrategia denominada diversificación relacionada es utilizada por los cerveceros industriales tanto para mantener a esos

consumidores bebedores de cerveza industrial y para agregar a los que adquieren la CA (D'Aversa, 2017).

La estrategia de diversificación no relacionada busca mejorar las utilidades a través de la implantación de competencias organizacionales habituales en las nuevas unidades de negocio; es decir se enfocan en gestión administrativa de carácter general y refuerzan el modelo de negocios de cada división o unidad (Hill y Jones, 2009).

Se recomienda usar esta estrategia cuando los ingresos por los productos vendidos por la empresa podrían aumentar al integrar productos nuevos no relacionados, cuando la empresa participa en un sector muy competitivo, también se puede usar cuando los canales de distribución son óptimos para vender los productos a los clientes actuales, otro momento es cuando la industria básica de la compañía presenta ventas decrecientes (David, 2013).

Por otro lado, el uso de la estrategia de diversificación no relacionada puede resultar más compleja comparándola con la diversificación relacionada; pues implica una mayor inversión, mayor incertidumbre y en consecuencia mayor riesgo de los recursos; la mayoría de las empresas buscan financiamiento externo para poder diversificarse (Hernández Trasobares y Galve Górriz, 2016).

3.1.5.4 Estrategias de Liderazgo de Mercado

Estas son utilizadas por las organizaciones que dominan su mercado con bienes o servicios superiores y/o tiene una eficacia competitiva. Cuando una compañía alcanza el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:

Estrategia cooperativa. Consiste en el aumento total del mercado para la propia compañía y para la competencia, al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.

Para ilustrar esta estrategia, se observa un estudio realizado por Shows et al., (2017) Carolina del Norte, Estados Unidos., la investigación tuvo como objetivo identificar las estrategias de mercadotecnia utilizadas por los empresarios de diferentes bodegas de vino en esa región para incrementar su presencia en el mercado, atraer a más clientes y proporcionar variedad a la experiencia de los consumidores.

Los autores mencionaron que la estrategia consistió en agrupar diversas bodegas de vino para que los turistas visitaran mas lugares en un periodo corto; insitando a la comparación de estos lugares y buscando que los consumidores adquirieran vinos de diferentes partes. Los resultados de la investigación mencionan que la colaboración entre las empresas fue satisfactoria al incrementar las ventas (Shows et al., 2017).

Por otro lado, en un estudio realizado en Belo Horizonte, Brasil., se buscó identificar las características organolépticas de la CA las cuales eran preferidas por los clientes y poder ofrecer productos nuevos, pero en colaboración de diferentes productores de CA. Para ellos se encuestaron a 316 personas e identificar los factores del producto preferidos; los resultados fueron que la calidad del producto es la característica principal para elegir la cerveza, otro factor importante fue el lugar donde se vende el producto el cual consideran que los pubs o bares ambientados de manera agradable son los que aportan una experiencia agradable. La recomendación que dan los autores fue la cooperación que se debe dar entre diferentes fabricantes de CA para introducir sus productos en un solo lugar, facilitando la comercialización de sus productos sin invertir mucho dinero de manera individual (Barbosa Carvalho et al., 2018)

Estrategia competitiva. Con ella se busca lograr una participación adicional en el mercado haciendo inversiones constantes y suficientes para captar a los clientes de la

competencia, utilizando acciones como el incremento de la publicidad, la promoción de ventas, mejorando las ventas personales y las relaciones públicas (Sandhusen, 2007).

En el estudio realizado por Koch y Sauerbronn (2019), para caracterizar la subcultura de la CA en Brasil desde la perspectiva de los consumidores; identificaron actividades de mercadotecnia utilizadas por los microcerveceros de aquel país que llevan a señalar el uso de una estrategia competitiva. Los consumidores de esta bebida consideran que el proceso y la materia prima de calidad, son los componentes del producto más atractivos; por lo que la bebida en sí es el elemento principal observada como una bebida de alta calidad. Con respecto al precio, se observó que a los consumidores constantes de la CA no les importa pagar más por su bebida; pues cubren con sus expectativas con respecto a la variedad de nuevos sabores, estilos, colores y aromas.

Con respecto a la estrategia promocional, se encontraron diversas actividades encaminadas a posicionar las diferentes tipos de cerveza en los consumidores. Una de ellas es participando en festivales de cerveza en donde buscan un acercamiento con los clientes para descubrir sus gustos y preferencias y tomarlas como base para el desarrollo de productos; otra acción que llevan a cabo, es usar redes sociales con influencers locales para dar un mensaje relacionado con beber CA de calidad y disfrutarla con responsabilidad (Koch y Sauerbronn, 2019)

3.1.5.5 Estrategias de Reto de Mercado.

Son las estrategias que las empresas pueden utilizar contra el líder del mercado y son de tres tipos:

Ataque frontal. Consiste en hacer frente a la mezcla de mercado que tiene la competencia líder (producto, precio, distribución, promoción) Por lo general la utilizan compañías que buscan liderar el segmento. Para ello se necesita de una dirección enfocada

en la innovación para incentivar a los empleados a mejorar los procesos de manera constante (Waggoner, 1999).

Ataque en los costados. Se le denomina así debido a que se enfoca en los puntos más débiles del líder, como el precio. Esta estrategia es usada generalmente por los competidores más débiles.

Estrategias de derivación. Esta consiste en identificar las áreas que el líder no incluye en su estrategia y que dejan lugar para que la empresa aproveche esta coyuntura, de manera general la utilizan las empresas que tienen un producto o servicio muy especializado (Sandhusen, 2007).

3.1.5.6 Estrategias de Seguimiento de Mercado.

Son usadas por las compañías competidoras sin interés de retar al líder directa o indirectamente, pues para ello se necesita innovación constante e inversión. Estas organizaciones buscan mantener su participación en el mercado, así como sus utilidades siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, distribución y promoción del líder. Las empresas que utilizan esta estrategia no adoptarán acciones agresivas para el competidor (Kotler y Keller, 2012).

Los seguidores toman como guía a los líderes, imitando estrategias y acciones que ya han sido probados por las empresas fuertes del sector; de tal manera que representan un riesgo mínimo para aquellas (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007); optimizando recursos necesarios para idear otras actividades que les permita mantenerse en la industria (Sandhusen, 2007).

3.1.5.7 Estrategias de Nicho de Mercado.

Después que las empresas llevaron a cabo un análisis de factores internos y externos los cuales afectan en su estrategia de crecimiento; es entonces cuando la compañía

identifica el segmento de mercado en donde pueda establecer mayor control disminuyendo las amenazas, creando la estrategia de nicho de mercado (Sánchez Martínez y Vargas Hernández, 2018).

Un nicho de mercado es un grupo de consumidores con características o necesidades similares, y comparado con otros segmentos de mercado el nicho tiene un tamaño menor y al no ser atractivo por grandes compañías no es atendido por productos competidores (Dalgic, 2006, pág. 5; Kotler y Keller, 2012).

Para que las empresas sobrevivan, crezcan o sean rentables; deben encontrar nichos de mercado que tengan capacidad de compra, que tengan un potencial de crecimiento, necesidades de tratamiento especial y que sean lo suficientemente rentables (Dalgic, 2006).

Las compañías pueden elegir como mercado meta a un segmento pequeño y crear una estrategia de mezcla de mercadotecnia para llegar a este nicho, permitiendo penetrar a fondo del mercado para adquirir conocimientos superiores convirtiéndose en un especialista o experto y tener dominio dentro del nicho (Murray y O'Neill, 2012; Stanton, Etzel, y Walker, 2007).

La estrategia de nicho de mercado la utilizan los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado aunque no son muy grandes se integran por números importantes de consumidores buscando beneficios especializados de bienes o servicios y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o no saben de su existencia; esta situación significa que ser un especialista es una estrategia de negocio viable y sostenible (Aleti Watne, 2013; Mullins et al., 2007).

También ocurre porque las empresas evitan convertirse en empresa seguidora del líder y no lo desea confrontar. Este tipo de compañías ofertan sus productos muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños

(de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a esas necesidades o deseos, por lo que poseen un conocimiento profundo de su mercado meta (Kotler y Keller, 2012; Stanton, Etzel, y Walker, 2007).

Algunas veces los nichos pueden debilitarse y desaparecer, por lo que las empresas dedicadas a ellos deben buscar nuevos nichos de manera continua. Es recomendable entonces no dedicarse sólo a un nicho; sino a nichos múltiples, pues se fortalece la presencia en dos o más nichos y la compañía se mantiene viva (Kotler y Keller, 2012).

Una recomendación para las organizaciones que desean entrar en nuevos nichos de mercados, es hacerlo de manera paulatina; es decir dirigirse a un nicho concreto y no a la totalidad del mercado, esto hará que se posicione en ese mercado elegido y posteriormente ir abarcando más mercado (Best, 2007).

En este mismo sentido, se observa que el sector de la CA tiene diferentes nichos de mercado; se ha mencionado que los comensales leales de esta bebida tienen características homogéneas al querer encontrar sabores y aromas heterogéneos, pero esta misma diferenciación es lo que los hace homogéneos entre ellos. Por otro lado, los nichos de mercado como lo muestra Baker (2019), se identifican con características de productos de acuerdo con el nivel local, regional o nacional.

En el mismo orden de ideas, el sector de la CA en sí mismo se identifica como un modelo de nicho de mercado; pues históricamente la industria de la cerveza se ha dedicado a concentrar sus fuerzas para un mercado amplio, dejando espacio para nuevos operadores que toman en cuenta a los nichos de mercado sin atender (Cabras y Higgins, 2016).

Este segmento de mercado comenzó a mostrar un interés en productos locales, la sostenibilidad, las aspectos de cuidado ambiental, los alimentos orgánicos, la propagación de indicaciones geográficas como la denominación de origen entre otros, asociando al

nicho de mercado de la cerveza artesanal en un cliente que busca variedad (Garavaglia y Swinnen, 2017).

Murray y O'Neill (2012) hicieron un estudio para examinar el potencial del nicho de mercado de la cerveza artesanal en Estados Unidos, de igual manera busca también caracterizar al mercado de esta industria. Se utilizó una encuesta en línea dirigida a los miembros de la Asociación Americana de Cerveceros Caseros (*American Home Brewers Association*, AHA) que tenía 25,000 miembros hasta ese año.

Los resultados encontrados en el estudio mencionado describen las características del mercado; el cual está integrado principalmente por personas con edades de 35 a 49 años, considerando que no pertenecen solamente a *baby boomers*; por lo que se considera que el mercado está en crecimiento. Este nicho de mercado tiene un nivel académico superior con ingresos familiares superiores a la media nacional, este segmento tiene gustos sofisticados, salen a cenar a lugares de lujo, planean vacaciones a lugares internacionales (Murray y O'Neill, 2012).

Otro resultado, muestra que este nicho de mercado tiene preferencias por alimentos de temporada y de moda; haciendo encarecer los productos que se ofrecen en los *pubs* o *micro breweries*; sin embargo, esta característica ha hecho que el nicho de mercado sea atendido por empresas entusiastas dedicadas a cumplir con los requerimientos específicos de este segmento, colaborando con el éxito de estos lugares en donde se vende la bebida artesanal (Murray y O'Neill, 2012).

En el mismo sentido, se hizo un estudio en Italia para comparar las preferencias de consumo entre los clientes de cerveza industrial y artesanal; se encuestaron a 74 consumidores de cerveza industrial y a 263 bebedores de CA para conocer sus preferencias con respecto a la CA y conocer cuáles son sus hábitos de consumo. El instrumento utilizado

evaluó variables con respecto a las estrategias generales de mercadotecnia (Producto, precio, plaza y promoción) (Aquilani, Laureti, Poponi, y Secondi, 2015).

Los resultados del estudio de Aquilani et al., (2015), muestran que los bebedores de CA prefieren dicha cerveza debido a que la han probado con anticipación, y el sabor, la textura, el olor entre otras características de la CA son los elementos que los motivan al consumo del producto; sin embargo también se observó que estas características del producto, son resultado de los cambios en los hábitos y gustos de los clientes, y que las empresas productoras han identificado, por ello producen la cerveza con especificaciones del mercado.

Garay (2017) a través de un estudio, comprueba que las empresas que no son líderes o requieren ir desarrollándose poco a poco, utilizan las estrategias de nicho de mercado y seguimiento de mercado. Explica cómo se ha dado el crecimiento de la empresa Laureate en el sector de la educación al utilizar diferentes estrategias de mercado de acuerdo con la necesidad de mercado. Utilizó una estrategia global para algunas sedes y una estrategia de mercadotecnia local en donde se adapta para atender a esos mercados.

Un estudio más lo hizo Baker (2019), para examinar los sitios en donde la cerveza artesanal utiliza etiquetas representativas a nivel local, regional o nacional, que generen conexiones sociales, económicas y ecológicas con el nicho de mercado en algunas zonas de Austria. Los resultados muestran que el uso del idioma es un factor importante en este mercado, se demostró que, utilizando etiquetas con leyendas en inglés, más que en alemán; transmiten una posición de un Austria más global. Otro hallazgo se observa en los productos con etiquetas representativas con cualidades simbólicas o culturales son mejor aceptadas por estos nichos, de tal forma que suelen ser los favoritos del mercado local.

3.2 Conocimiento organizacional

En el siguiente apartado se introduce y analizan algunos de los principales conceptos, teorías y modelos de “conocimiento” y “gestión del conocimiento para las funciones directivas” que han sido propuestos como herramientas determinantes que permiten hacer eficientes las estrategias de mercadotecnia del sector de la CA en Tijuana.

Las organizaciones son entes que se encuentran en constante cambio, se adaptan a la creciente globalización del mercado, a la contracción del ciclo de vida de los productos, a los cambios en la tecnología, entre otros movimientos a los cuales se debe adecuar (Rascón, Fernández y Espinoza, 2014) para sobresalir. Debido a esto, las empresas necesitan hacer cambios en sus estructuras, aumentar el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), descentralizar las decisiones empresariales y formar nuevos líderes, buscar nuevas maneras de interpretar el uso del conocimiento organizacional para alcanzar objetivos empresariales basándose principalmente en el capital humano; aprovechando la capacidad de aprendizaje e intelecto que éste tiene (Avendaño y Flores, 2016; Bueno, 2007).

Ante la necesidad de las empresas para gestionar dichos cambios, basándose en la capacidad de aprendizaje que tiene los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos y logrando con ello construir una estructura inteligente para hacer frente a los desafíos del entorno (Avendaño y Flores, 2016); se debe reconocer que hoy en día, el conocimiento es un recurso elemental de la sociedad moderna y de las organizaciones, al ser considerado como principal fuente de creación de la riqueza empresarial (Aguilera-Luque, 2017; Echeverri, Lozada, y Arias, 2018), teniendo aquel un potencial considerable para el desarrollo de la empresa proporcionando una ventaja competitiva sostenible y concibiendo beneficios crecientes (Echeverri et al., 2018; Lee, Foo, Leong, y Ooi, 2016).

En este tenor, primeramente, precisa definir al conocimiento organizacional descrito por diferentes estudiosos en el tema. Para Nonaka y Takeuchi (1995) citado en Avendaño y Flores (2016, p.206) el conocimiento es concebido como “creencia en una verdad justificada” y lo clasifican en conocimiento tácito y explícito: el primero se adquiere por la experiencia, integrado por valores, intuiciones y se puede observar como subjetivo; por otro lado, el segundo se obtiene a por medio de estudios formales y está integrado en documentos organizacionales que son consultados por los individuos (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El conocimiento también se conceptualiza como una “...mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y visión de expertos que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información” (Davenport y Prusak, 1998, pág. 5), estos autores mencionan que el conocimiento inicia y se aplica en la mente de los individuos; pero en las empresas se acumula en documentos, en bases de datos así como en actividades como los procesos, las rutinas, las prácticas y los lineamientos.

Stenmark (2001) menciona que el conocimiento es básicamente particular e introducido en las prácticas personales del trabajador o de la empresa; argumentando que la información y los datos requieren conocimiento para ser interpretados y de igual manera, los datos y la información son instrumentos que las personas utilizan para generar nuevo conocimiento.

Para Viedma (2001), en un sentido amplio, el conocimiento incluye “habilidades, experiencia, información contextualizada, valores, actitudes, *know how*, etc.”; es decir, conocimientos o capacidades esenciales, que favorecen a la creación de valor económico en la empresa y por lo tanto a la ventaja competitiva.

Para Wiig (2003) el conocimiento es un acercamiento, unificación y correlación de la información aislada para desarrollar nuevos significados, identifica tres formas de conocimiento: el público, disponible en el dominio público; el compartido, el cual es comunicado a través de representaciones y lenguaje; el personal, es tácito y se usa de manera inconsciente en la vida diaria, en el ámbito laboral.

Por otro lado, Hislop (2005, p.15) menciona que el conocimiento “son datos e información con un análisis intelectual agregado, donde se interpreta, se adjunta significado y se estructura y vincula con los sistemas existentes de creencias de cuerpos de conocimiento”. En otra obra se señala que el conocimiento se origina de un proceso cognitivo de reflexión intelectual ya sea de manera individual o colectiva, convirtiéndolo en un recurso tangible que una persona u organización posee (Hislop, Bosua y Helms, 2013).

Por último, Avendaño y Flores (2016), concuerdan que el conocimiento es la información que reside en la mente de los individuos y se convierte en patrimonio de la empresa, con la finalidad de optimizar procesos, operaciones, toma de decisiones y ejecución de actividades para alcanzar objetivos. Después de observar diferentes conceptos de conocimiento, estas se agrupan en la Tabla 23.

Tabla 23 *Conceptualización de conocimiento organizacional según varios autores.*

Año	Autor (es)	Elementos del concepto
1995	Nonaka y Takeuchi.	Creencia en una verdad justificada. Se clasifica en conocimiento tácito y explícito.
1998	Davenport y Prusak.	Mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y visión de expertos que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información
2001	Stenmark	El conocimiento es básicamente particular e introducido en las prácticas personales del trabajador o de la empresa; pues la información y los datos requieren conocimiento para ser interpretados utilizados para generar nuevo conocimiento.
2001	Viedma.	Habilidades, experiencia, información contextualizada, valores, actitudes, <i>know how</i> , etc. Es decir, capacidades esenciales.
2003	Wiig.	Acercamiento, unificación y correlación de la información aislada para desarrollar nuevos significados, identifica tres formas de conocimiento: el público, el compartido y el personal.
2005	Hislop.	Son datos e información con un análisis intelectual agregado, donde se interpreta, se adjunta significado y se estructura y vincula con los sistemas existentes de creencias de cuerpos de conocimiento.
2013	Hislop, Bosua y Helms.	Se origina de un proceso cognitivo de reflexión intelectual ya sea de manera individual o colectiva, convirtiéndolo en un recurso tangible que una persona u organización posee
2016	Avendaño y Flores	Es la información que reside en la mente de los individuos y se convierte en patrimonio de la empresa, con la finalidad de optimizar procesos, operaciones, toma de decisiones y ejecución de actividades para alcanzar objetivos.

Nota. Elaboración propia con información de los autores señalados.

Estos conceptos hacen énfasis en la amplitud universal del conocimiento y en una visión donde es considerado como elemento personal utilizado en la organización; aunque no solo se genera y comparte dentro de la empresa (Avendaño y Flores, 2016). Bajo este precepto, se observa que el conocimiento organizacional si bien es producido en la mente

de las personas se produce cuando se comparte y se interactúa entre ellas; incorporándose en la cultura, en la práctica laboral, en los documentos, en los procesos y en los sistemas (Echeverri et al., 2018; García Quevedo, Mas Verdú, y Montolio, 2013; Hislop et al., 2013).

Por lo tanto, el conocimiento es considerado fundamental en la evolución de la empresa y para ello la compañía desarrolla un proceso que explique el conocimiento tácito de los colaboradores observándolo como generador de valor al mantener cerca los datos de la información con las actividades que realiza la empresa (Davenport y Prusak, 1998; Osorno Balbín, Oquendo Gómez, Monsalve Trujillo, y Martínez Gómez, 2016; Vásquez-Rizo y Gabalán-Coello, 2015), estos conocimientos tácitos deben ser organizados para que puedan ser potenciados dentro de la organización, al mismo tiempo puedan ser comprendidos y utilizados por los colaboradores (Becerra-Fernandez y Sabherwal, 2015);

Finalmente, se puede asumir que el conocimiento organizacional se basa en las necesidades de las funciones de la organización, para proporcionar herramientas, técnicas y habilidades a los individuos facilitando la realización de sus actividades de manera eficiente y colaboren con el alcance de los objetivos de la empresa (Lozano, 2016)

3.2.1 Gestión del Conocimiento.

Para llevar a cabo la Gestión del Conocimiento (GC), las empresas reconocen la necesidad de un ordenamiento sistemático capaz de constituir los diferentes avances existentes permitiendo crear un marco de referencia técnico para el progreso de la organización (Vásquez Rizo y Gabalán Coello, 2015). Bajo este precepto, se considera que las compañías implementan estrategias para administrar el conocimiento de acuerdo con sus capacidades y recursos, de tal manera que aseguren la experiencia y el conocimiento

como posibilidad a desarrollarse (Echeverri et al., 2018; Osorno Balbín et al., 2016; Ruizalba Robledo et al., 2015).

Para ello se analiza el concepto de GC desde el punto de vista de diferentes autores; entre ellos se observa a Nonaka y Takeuchi (1995), quienes lo conciben como la capacidad que tiene la organización para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la empresa e incluirlo en los productos que ofrece la compañía. Por su parte Bueno (2000) observa que la GC es la actividad de planear, coordinar y controlar los flujos de conocimientos producidos en la organización relacionadas con sus propias actividades y entorno con el objetivo de crear competencias esenciales.

De acuerdo con Pavez Salazar (2000), la GC es el proceso sistemático que consiste en descubrir, seleccionar, organizar, filtrar, exhibir y aplicar la información por parte de los participantes de la organización; el objetivo es maximizar de manera conjunta el conocimiento fundado en el capital intelectual propio de las organizaciones para la generación de valor.

Por su parte Wiig (2003), menciona que la GC es un campo compuesto por diversas disciplinas permitiendo llevar a cabo iniciativas en diferentes funciones y niveles de la organización. Así mismo Flores Urbáez y Peña Cedillo (2006) describen a la GC como un proceso de la empresa que busca fomentar una cultura de compartir, crear, dirigir, utilizar y medir el conocimiento para ser usado por los integrantes de la compañía con la finalidad de que sea productiva y competitiva por medio de los procedimientos y productos innovadores en un ambiente dinámico.

Otra definición describe a la GC como un esfuerzo ordenado para identificar, ordenar y brindar acceso al capital intelectual de la empresa; así mismo introducir a una

cultura de aprendizaje constante, de tal manera que las funciones organizacionales se basen en el conocimiento existente (Daft, 2010).

Otro concepto identifica a la GC como una filosofía que se percibe en las acciones de la compañía, al obtener mayor y mejores resultados cuando existe una interacción entre los colaboradores debido al intercambio de conocimientos, el aprendizaje organizacional y el incremento de competencias (Sumi, 2011).

Por último, Geisler y Wickramasinghe (2015) define la GC como un enfoque multidisciplinario dirigido a una visión integral y sistemática de los activos de información de la empresa, su identificación, captura, recogida, ordenación, indexación, acopio, integración, recuperación y distribución.

A continuación, en la Tabla 24 se identifican elementos del concepto de Gestión de Conocimiento identificados, dispuestos a ser analizados.

Tabla 24 *Elementos del concepto de Gestión del Conocimiento según varios autores.*

Año	Autor (es)	Elementos del concepto
1995	Nonaka y Takeuchi.	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad empresarial para crear conocimiento nuevo.- Disseminación del conocimiento e integración en los productos.
2000	Bueno.	<ul style="list-style-type: none">- Determinar los objetivos a lograr.- Establecer el mercado o industria a cubrir.- Definir los recursos y actividades a asignar.
2000	Pavez Salazar.	<ul style="list-style-type: none">- Conjunto de acciones que realizará la empresa.- Obtención y preservación de una ventaja competitiva.- Determinar de recursos y capacidades de la empresa.- Alcanzar objetivos de los múltiples participantes en la organización.
2007	Wiig.	<ul style="list-style-type: none">- Conjunto de acciones estructuradas para mejorar el desempeño de la empresa.
2007	Flores y Peña.	<ul style="list-style-type: none">- Movilización de recursos de la organización.- Alcanzar objetivos a largo plazo y globales
2010	Daft.	<ul style="list-style-type: none">- Cursos de acción de la empresa.- Toma de decisiones por parte de la alta dirección.- Consideración de los recursos de la empresa.- Alcance de metas a largo plazo.
2011	Sumi.	<ul style="list-style-type: none">- Curso de acción de la empresa.- Alcanzar metas al largo plazo.- Posición de la empresa a largo plazo.
2015	Geisler y Wickramasinghe	<ul style="list-style-type: none">- Construcción y fortalecimiento de la defensa empresarial.- Dirección continua a elementos clave de la compañía.- Crear valor para el cliente.

Nota. Elaboración propia con información de los autores señalados.

El concepto de GC ha cambiado la realidad actual de las empresas, es probable que muchos conceptos estén apenas en construcción (Vásquez Rizo y Gabalán Coello, 2015); sin embargo un elemento crucial que se observa en las definiciones anteriores, es la manera que se busca aprovechar el talento de los individuos y el conocimiento colectivo para consolidar el capital intelectual (Ogiela, 2015; Ruizalba Robledo et al., 2015).

En este sentido y como parte del estudio de la GC, la empresa debe conocer los servicios, procesos, mercado, clientes, empleados, proveedores y su entorno en general; es decir, sabe a detalle toda la información de cómo se hacen las actividades en la organización (Robledo et al., 2015) y lo que sucede dentro de ella; por ello, los directivos y gerentes deberán de manera pertinente combinar estos elementos, con la finalidad de generar competitividad; sugiriendo que la comunicación fluya entre los diferentes niveles hasta llegar a todas las personas, de esta forma se garantiza el éxito de un proceso de gestión del conocimiento (Torres Soler, 2018)

3.2.2 La Gestión del conocimiento como ventaja.

La evolución constante en la que se encuentra inmerso el mundo necesita de respuestas cada vez más rápidas, por lo que la GC de las empresas se ha convertido en una necesidad (Avendaño Pérez y Flores Urbáez, 2016; Bueno, (2012). En este sentido, las organizaciones hacen énfasis en la atracción y capacitación de personal adecuado para actividades específicas que sean competentes de utilizar herramientas tecnológicas integrando a las personas e instrumentos para facilitar, optimizar y potenciar el conocimiento, permitiendo alcanzar una ventaja competitiva (Bueno, 2012; Ruizalba Robledo et al., 2015; Vásquez Rizo y Gabalán Coello, 2015).

Con referencia en lo anterior, Avendaño Pérez y Flores Urbáez, (2016) y Baek et al., (1999) aseguran que, si la empresa cuenta con recursos humanos capacitados y realiza inversiones de dinero permitiendo tener un nivel de conectividad tecnológica adecuado; logrará resultados óptimos al hacer eficientes sus procesos, dando soporte para el desarrollo de estrategias que permitan la GC y garantizando la comunicación efectiva al establecer canales correctos entre los colaboradores.

Por otro lado, Braun (2002) considera como factores más importantes que la inversión en tecnología; a la implementación, facilidad y posibilidad de conectividad entre los miembros de la empresa, aprovechando las relaciones interpersonales para compartir el conocimiento de tal manera que permita la innovación y al mismo tiempo la compañía se vea beneficiada. Por lo tanto, si la empresa lleva a cabo de manera correcta la GC, le permite alcanzar una ventaja competitiva.

Cabe agregar que, una ventaja competitiva se cimienta a través de recursos valiosos, diferentes, difícilmente imitables y no sustituibles (Ruizalba Robledo et al., 2015), estos recursos según Bernal Torres, Fracica-Naranjo y Frost-González (2012) son la innovación y la GC; pero no solamente implica identificarlos e integrarlos, sino que obliga a saber utilizarlos de la forma más eficaz.

De igual manera, Braun (2002) menciona que la empresa puede obtener la ventaja competitiva cuando lleva a cabo trabajo colaborativo, ejecución de alianzas estratégicas y la generación de innovaciones; permitiendo optimizar sus recursos para llevar a cabo la GC.

Por otro lado, Osorno Balbín et al., (2016); agregan que la ventaja competitiva de la empresa se alcanza cuando es capaz de gestionar de manera eficiente el proceso de selección y depuración de la información para usarla posteriormente

De todo esto se desprende que, implementar modelos de GC e instrumentos tecnológicos y contratar colaboradores competentes que sepan utilizarlos convenientemente sin que sean observados como activos generadores de recursos económicos sino como constructores intelectuales; debe ser uno de los principales propósitos de las organizaciones, con la finalidad de superar a la competencia participando activamente en los mercados (Osorno Balbín et al., 2016; Vásquez Rizo y Gabalán Coello, 2015).

Sin embargo, las compañías también deben considerar que no por efectuar grandes inversiones en el cumplimiento de sus propósitos van a alcanzar las metas propuestas, comprendiendo que no todos los instrumentos localizados en el contexto son los adecuados para la atención de sus intereses u objetivos; por tal razón, las compañías deben examinarse a sí mismas y valorar los recursos integrales con los que cuenta. Haciéndolo de esta forma podrán identificar los elementos que pueden incorporar en sus procesos para obtener y reconocer el conocimiento que los lleve a la ventaja competitiva (Dimitrios et al., 2018; Vásquez Rizo y Gabalán Coello, 2015).

3.2.3 La transferencia del conocimiento.

El conocimiento es considerado como base para el progreso de las personas y su creación, representación, gestión, etc., se ha transformado en desafío para los colaboradores, las empresas, las economías y las sociedades actuales. Cada una de las aportaciones humanas ha sido valorada, incluida como factor diferenciador en los procesos y considerado como promotor esencial para desarrollo organizacional (Vásquez Rizo y Gabalán Coello, 2015).

Estas fases, aplicaciones y usos del conocimiento han emergido debido a que no se han tomado en cuenta algunos paradigmas creídos anteriormente como inamovibles, como el hecho de conservar el conocimiento sin compartirlo con la mayoría de los colaboradores. Ahora la práctica es diferente; y las actividades de gestión como la recuperación, aprovechamiento y transferencia del conocimiento busca alcanzar objetivos comunes beneficiando al mayor número de personas dentro de la compañía (Osorno Balbín et al., 2016).

Con base en lo anterior, Goh (2002) afirma que todo proceso de transferencia de conocimiento debe contar con elementos de apoyo tecnológico, un lenguaje común y

actividades que involucren trabajo colaborativo. Los primeros brindan una infraestructura de soporte que permite y facilita la interacción entre los actores implicados; el segundo posibilita a estos actores contar con una comunicación efectiva y establecer reglas claras de participación; y los terceros, propician y promueven vínculos y relaciones entre estos mismos actores

Por su parte, Becerra Fernández y Leidner (2015), quienes también consideran estos aspectos como elementos representativos de los métodos de transferencia de conocimiento, coinciden sustancialmente en las definiciones presentadas por Goh. Claramente complementan su apreciación cuando observan sobre el nivel de importancia al establecer y utilizar un lenguaje adecuado para que los actores integren conocimientos procedentes de distintas fuentes y en diferentes formatos; de igual forma al compartir intereses y objetivos durante el proceso, coordinando todas las actividades de la empresa (Schmitz et al., 2014).

Por otro lado, Goh (2002) asevera que el proceso para la transferencia de conocimiento puede llegar a amplificar la posibilidad de identificar factores diferenciadores permitiendo con cara a ambientes competitivos, considerando aspectos como la claridad del problema a corregir, los resultados que se buscan alcanzar y la identificación de los objetos de conocimiento, conceptos, propiedades y mecanismos de transferencia más característicos y útiles.

En relación con el modelo más apropiado a utilizar para la GC, Goh (2002) considera que debe estar relacionado al contexto; además ser flexible, claro y administrable, implicar técnicas de comunicación y liderazgo efectivos y establecer cabalmente la realidad que se pretende representar. Mientras que Becerra Fernández y Leidner (2015) opinan que un proceso adecuado de transferencia de conocimiento debe ser un mecanismo fundamental

en la GC, dando lugar al intercambio de conocimientos relevantes y útiles entre los actores implicados beneficiando tanto a de manera individual como a la empresa.

Asimismo, afirman que el proceso debe contar con una estructura o modelo que permita incorporar todas sus características (incluyendo actores e interrelaciones), permitiendo caracterizarse por ser flexible, claro y estar dividido en componentes de conocimiento significativo dando respuesta objetivos estratégicos previamente determinados (Becerra Fernández y Leidner, 2015). En esta misma dirección, Schmitz et al., (2014) afirman que el proceso de transferencia debe ser dinámico, de tal forma que se presente una interacción entre los niveles organizacionales existentes.

3.2.4 Modelos de Gestión de Conocimiento

Un modelo de GC inicia cuando la empresa asegura la experiencia y el conocimiento adquirido para utilizarlo en su propio desarrollo a través de la transformación y uso de ese conocimiento; de tal manera que a los directivos o tomadores de decisiones en la empresa les permita construir procesos de cambio a partir del análisis situacional en el que se encuentra la compañía en cierto momento (Ruizalba Robledo et al., 2015).

A manera de explicación y mejor comprensión del tema, se hace un análisis de los diferentes modelos de GC propuestos por diferentes autores con la finalidad de identificar similitudes y diferencias para enriquecer el constructo.

El Modelo de Wiig (2003) observa que el conocimiento debe ser útil, tener valor, y organizado para que en un futuro pueda ser usado. El autor identifica 5 etapas del proceso en donde la creación del conocimiento emerge de la innovación y creatividad, y del exterior de la empresa. La captura o integración se hace para que pueda ser utilizado posteriormente, la etapa 3 menciona que el conocimiento es organizado, convertido en alguna presentación para estar disponible. La siguiente etapa se enfoca en compartirlo y

distribuirlo a través de técnicas o procesos adecuados a la empresa. Por último, al utilizarlo se convierte nuevamente en aprendizaje para la innovación.

Para Nonaka y Takeuchi (1995) el modelo de GC incluye 6 fases. El tipo de conocimiento que se observa es de tipo individual y colectivo gestionándolo hacia la empresa. Se hace referencia al aprendizaje formal y de persona a persona; así como al conocimiento explícitamente documentado como tácito y proveniente tanto de los integrantes de la organización como de su entorno.

Nonaka y Takeuchi (1995) por su lado, mencionan que el tipo de conocimiento que una empresa utiliza es de tipo individual y colectivo. La GC se fundamenta en el aprendizaje formal y de persona a persona; así como al conocimiento expresamente documentado como sobrentendido originado por los miembros de la empresa y su contexto.

El modelo de GC que sugieren estos autores incluye 6 fases, haciendo énfasis que la creación del conocimiento no es creación de información; sino es procesarlo para que sea útil a la empresa, fusionarlo con ideas subjetivas e instituciones de los individuos que pertenecen a la empresa, transformarlo ya sea en un sistema o modelo para que sea transferido y disponible a todos los miembros de la organización. En este modelo, no se destaca el uso de la TIC como determinantes en la GC pues se considera a los procesos humanos como los valiosos (Avendaño Pérez y Flores Urbáez, 2016; Nonaka y Takeuchi, (1995).

Por otro lado, el modelo de Sveiby (2008), considera que los activos intangibles de la organización son los verdaderamente importantes en la GC clasificándolas en tres categorías. El autor considera que el personal (la primera categoría de activos intangibles) es el único agente efectivo en la empresa encargado de crear la estructura interna (segunda categoría) y la estructura externa (tercera categoría) de la compañía.

Los activos intangibles tienen un monitor para medir indicadores de estos activos intangibles, dichos indicadores son: de crecimiento / innovación que observa el potencial futuro de la empresa, de eficiencia los cuales informan el nivel de productividad de los activos, de estabilidad que indican el nivel de permanencia de los activos en la organización. La elección de los indicadores dependerá de la estrategia de la empresa, estos indicadores, no ofrecen un proceso para la GC, solamente muestra los factores a tomar en cuenta para dicha GC (Avendaño Pérez y Flores Urbáez, 2016; Sveidy, 2008).

El modelo de Bustelo y Amarilla (2001) señala que se debe llevar a cabo una gestión de la documentación muy cercana a la gestión de la información. La propuesta busca llevar a cabo una gestión adecuada del conocimiento, para ello hace énfasis en tres fuentes: la gestión de la información estableciendo procesos para compartir el conocimiento, la gestión en los recursos humanos incluyendo incentivos para que el personal comparta sus conocimientos, y por último en la medición de los activos intangibles para medir los resultados del capital intelectual.

Estos autores comentan que el uso de las TIC's favorece el flujo de información entre los miembros de la empresa, a través de procesos como la capacitación y actualización del conocimiento (Avendaño Pérez y Flores Urbáez, 2016; Bustelo y Amarilla, 2001).

Otro modelo más es el presentado por Kerschberg (2001), donde el autor hace referencia a la diversidad de las fuentes de conocimiento integrados por elementos denominados: "capas" de presentación, "capas" de GC y "capas" de datos, alcanzando una integración de alto nivel entre los componentes de cada una de las capas al trabajar con un sistema de comunicación eficiente y estándares similares; logrando que el proceso sea dinámico.

La capa de datos muestra la fuente en donde se puede recopilar la información, estas pueden ser: la web, el correo electrónico, los textos, los diferentes medios de comunicación u otros dominios. La capa de GC identifica el proceso para dicha actividad que incluye: la adquisición, el refinamiento, el almacenamiento y recuperación, la distribución y finalmente la presentación del conocimiento. Por último, la capa de presentación incluye la manera cómo se presenta la información a la organización denominado también portal de conocimiento, donde el trabajador como portador del conocimiento lo comunica y comparte de manera colaborativa (Avendaño Pérez y Flores Urbáez, 2016; Kerschberg, 2001).

Otra propuesta la hace Riesco (2004) quien diseña un modelo integrado y situacional con una perspectiva social y tecnológica, y dimensión holística y particular; en esta doble dimensión convergen la cultura y liderazgo, la memoria corporativa, el equipo de GC, las TIC's y redes y las comunidades colaborativas con el proceso de GC.

El modelo está integrado por 5 fases: la adquisición del conocimiento considerando la estructura con la que cuenta la empresa, el almacenamiento para generar la memoria corporativa y utilizando las TIC's y la estructura organizacional, la transformación en donde se considera que el conocimiento adquirido es dinámico y cambia de acuerdo a las necesidades de la empresa, la distribución utilizando elementos tecnológicos para llegar a todos los miembros de la organización y por último la utilización de los datos con cara a mejorar proceso y decisiones organizacionales (Avendaño Pérez y Flores Urbáez, 2016; Riesco, 2004).

El modelo formulado por Paniagua et al., (2007), incluye tres dimensiones: los recursos de conocimiento, las actividades de transformación y los factores de conocimiento. Estos autores señalan que las tres dimensiones de su modelo se relacionan de manera constante. Los elementos de las dimensiones tienen diferente origen, integran factores

como liderazgo, cultura empresarial y sistemas de información; haciendo énfasis en los procesos humanos.

Este modelo está integrado por seis etapas: la creación en donde se identifica el conocimiento y la estrategia para obtenerlo, la estructuración que implica su categorización, la transformación en algún prototipo o modelo tangible, la transferencia del conocimiento hacia la empresa, el almacenamiento utilizando sistemas tecnológicos generando una memoria colectiva; por último la incorporación usando y registrando el conocimiento como parte de la empresa (Avendaño Pérez y Flores Urbáez, 2016; Paniagua et al., 2007).

Por otro lado, Angulo y Negrón (2008) crean un modelo de cinco etapas y de tipo holístico que considera al contexto y al fuero interior del individuo como elementos clave. La primera fase se llama socialización explicando que la personalidad de los colaboradores estableciendo sus valores, principios y motivaciones; la segunda fase denominada creación, toma en cuenta elementos como la innovación, capacidad de respuesta, productividad y competencia, como resultado de un buen sistema de socialización. Continúa la fase modelado o adaptación haciendo énfasis en la innovación de la GC que ha tenido la compañía e incentivando la actualización del proceso en beneficio propio. La cuarta etapa es la difusión del conocimiento a través de mecanismos óptimos que la empresa utiliza; finalmente la etapa de aplicación que como en todos los modelos analizados, se refiere al momento del uso del conocimiento considerándolo como un activo de la compañía (Angulo y Negrón, 2008; Avendaño Pérez y Flores Urbáez, 2016).

Por su parte Pereira Alfaro (2011), propone un modelo integrado por 6 momentos: primero se necesario identificar el conocimiento, para que la compañía tenga claro los objetivos y los conocimientos necesarios para alcanzarlos. Posteriormente, debe adquirir el conocimiento, a través del reclutamiento de consultores especializados, la administración

selectiva y cuidadosa de clientes, la búsqueda de talentos, los convenios de cooperación. El tercer momento implica descubrir cómo se desarrolla el conocimiento; utilizando programas para el desarrollo de la creatividad en la resolución de problemas y procedimientos para la planificación de la innovación y desarrollo de equipos de alto rendimiento que propongan el uso de nuevas tecnologías.

Continúa con la fase de compartir el conocimiento, donde las empresas pueden utilizar herramientas de comunicación presencial o virtual para transferir el conocimiento en tiempo y forma. La siguiente etapa es utilizar el conocimiento, es decir; la empresa debe usarlo para identificar las necesidades propias y servir como referencia para la creación de nuevo conocimiento. El último momento, es la retención del conocimiento, para ellos es importante almacenar y resguardar la información adquirida, creando activos del conocimiento que eviten las pérdidas de datos y posibilite la reutilización de ese recurso intangible (Pereira Alfaro, 2011)

Un último modelo propuesto es el que presentan Zabaleta, Brito y Garzón (2016), el cual surge como resultado de un estudio llevado a cabo en una universidad en el caribe colombiano; integrado por cuatro componentes: el aprendizaje organizacional, las TIC's, el capital intelectual y la innovación, mostrando que los activos estructurales de la empresa originan que el conocimiento fluya; utilizando las TIC's para mejorar la gestión de los procesos empresariales.

El uso de las TIC's produce efecto positivo en el capital intelectual si se usan de manera adecuada mejorando la gestión de los procesos. Por su parte el capital intelectual produce un impacto positivo en el aprendizaje organizacional debido al uso de herramientas de comunicación y colaboración para integrar, difundir y utilizar el conocimiento. Por su parte el aprendizaje organizacional tiene un impacto positivo en la innovación al utilizar las

ideas generadas por los colaboradores dentro de la empresa, permitiendo solucionar problemas e incluso hacer cambios en las prácticas empresariales (Zabaleta et al., 2016).

Las estrategias de mercadotecnia utilizadas por las MIPYME ayudan a las empresas para mantenerse en el sector en donde se desarrollan; sin embargo, no basta con llevar a cabo actividades improvisadas para convertirse en una compañía innovadora, se necesita además reconocer dichos instrumentos para que en el futuro se garantice la ventaja competitiva que busca tener la organización; y esto se logrará con la gestión del conocimiento llevando a la empresas no sólo a sobrevivir ante el ambiente en el que se encuentra inmersa sino a poder liderar el sector.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se plantea la base metodológica que direcciona y describe las fases y actividades a desarrollar en el presente trabajo investigativo, de manera sistémica, empírica y crítica (Hernández, Fernández y Baptista (2014).

La presente investigación se llevó a cabo utilizando el método mixto; es decir, se integró el enfoque cuantitativo complementado con herramientas cualitativas. Es de tipo no experimental transeccional; pues se realizó en el contexto natural donde ocurren los fenómenos y en un tiempo y momento determinado, no se manipularon variables ni hubo intervenciones. Se estimó que el alcance es descriptivo para especificar y caracterizar a los sujetos y fenómenos estudiados; también es correlacional para reconocer el grado de asociación entre las variables identificadas (Bernal Torres, 2010, p. 114; Hernández et al., 2014, pp. 92,93).

Se describirán y se correlacionarán las variables independientes estrategia de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto basándose en las tipologías propuestas por Sandhusen (2007); López Treviño et al., (2010); Chiavenato y Sapiro (2011); David (2013); Flores Galaviz et al., (2016); Riggen (2016); Sanclemente Tellez (2017); para las empresas productoras de la CA de Tijuana, B.C. Después se establecerá si infieren en la variable dependiente eficiencia comercial.

Por último, se describirá el proceso de gestión de conocimiento de las funciones directivas del sector de la CA en empresas de la ciudad de Tijuana, B.C., fenómeno observado desde el punto de vista de informantes que laboran como ejecutivos en las empresas fabricantes de CA.

4.1 Definición conceptual y operacional de variables

A continuación, se muestran las definiciones conceptuales y operacionales de las variables; así como las dimensiones propuestas para la presente investigación.

Tabla 25 *Definición conceptual y operacional de la variable eficiencia comercial*

H1. La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C., se debe al uso de estrategias de mercadotecnia como la penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

Variable dependiente: eficiencia comercial

Definición conceptual	Definición operacional
Capacidad de alcanzar objetivos comerciales con la inversión mínima de recursos u optimizando los ya utilizados (López Treviño y Blanco Jimenez, 2010)	Se refiere a la capacidad que tiene las empresas para alcanzar los objetivos comerciales optimizando sus recursos. Se medirán de acuerdo con la implementación de estrategias de mercadotecnia y área de ventas, las actividades de mercadotecnia y de ventas que realicen.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 26 *Definición conceptual y operacional de la variable eficiencia comercial*

H2. La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de penetración de mercado.	
Variable independiente: estrategia de penetración de mercado	
Definición conceptual	Definición operacional
Es un conjunto de acciones de la empresa para buscar más participación de mercado o incrementar las ventas de los productos actuales en el mercado real por medio de mayores esfuerzos de mercadotecnia (David, 2013, pág. 173) Flores Galaviz et al., 2016, pág. 536); Riggen (2016).	Se refiere a las actividades que desarrolla la empresa mediante mayor esfuerzo de mercadotecnia para buscar mayor participación de mercado o incrementar las ventas de los productos actuales en el mercado real. Se medirá a través de la imagen corporativa que proyecte la organización y actividades de promoción que haga la empresa.
Dimensión	Indicador
Imagen Corporativa	Imagen Interior Imagen Exterior Comunicación interna
Promoción	Posicionamiento de mercado Promoción de ventas realizadas Publicidad en medios masivos Relaciones Públicas

Nota: Elaboración propia.

Tabla 27 *Definición conceptual y operacional de la variable eficiencia comercial*

H3. La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de desarrollo de mercados.	
Variable independiente: estrategia de desarrollo de mercado	
Definición conceptual	Definición operacional
Consiste en la introducción de los bienes o servicios que tiene la empresa en nuevos mercados o segmentos no explotados como nuevas áreas geográficas o en nuevos segmentos demográficos (Chiavenato y Sapiro, 2011; David, 2013; Sandhusen, 2007)	Se refiere a las actividades que desarrolla la empresa aumentar sus ventas en mercados nuevos atendiendo necesidades del mercado. Se medirá a través del aumento de ventas en mercados nuevos y las actividades de atención a clientes.
Dimensión	Indicador
Mercados Nuevos	Incremento de ventas Canales de distribución nuevos Capacidad de producción
Atención a clientes	Evaluación de atención Seguimiento

Nota: Elaboración propia.

Tabla 28 *Definición conceptual y operacional de la variable eficiencia comercial*

H4. La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de desarrollo de productos.	
Variable independiente: estrategia de desarrollo de productos	
Definición conceptual	Definición operacional
Es un conjunto de actividades que consiste en desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes (David, 2013, pág. 179; Flores Galaviz et al., 2016, pág. 536; Sanclemente Tellez, 2017)	Se refiere a las actividades que realiza la empresa cuando mejora, modifica o integra algún producto nuevo para atraer al mercado ya existente. Se medirá a través de la integración de nuevos productos, mejoramiento de productos, modificación de productos.
Dimensión	Indicador
Nuevos productos	Marcas nuevas Servicios nuevos Tamaños nuevos
Mejoramiento de producto	Remodelación de local Rediseño de imagen de marca
Modificación de productos	Cambio de envase Modificación de sabor

Nota: Elaboración propia.

4.2 Tipo de investigación

El presente trabajo es de tipo descriptiva – correlacional: pues intenta describir cómo se da el fenómeno y por otro lado, comprobar por medio de la correlación de variables la hipótesis de estudio planteada (Hernández et al., 2014); además corresponde a la línea de investigación de Estrategias de Mercadotecnia para las PyMEs, ya que identifica y evalúa las estrategias de mercadotecnia como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto, utilizadas los empresarios del sector de CA en Tijuana; a fin de proponer acciones dirigidas para eficientizar la comercialización de la bebida artesanal en la región.

4.3 Diseño de investigación

El presente trabajo utiliza el modelo mixto, al emplear los enfoques cuantitativo y cualitativo de investigación; a través del método deductivo formulando preguntas de

investigación, determinando objetivos, planteando hipótesis, haciendo énfasis en las teorías y modelos teóricos, recolectar datos empíricos para después ser probados utilizando pruebas estadísticas a profundidad (Hernández et al., 2014). El enfoque cualitativo proveerá con apreciaciones conceptuales de los datos, de la más alta precisión posible a la realidad investigada, la herramienta que se eligió para obtener información fue la entrevista a profundidad a informantes quienes describen de acuerdo con su experiencia el fenómeno abordado (Behar Rivero, 2008; Fábregues et al., 2016).

De este modo, el presente trabajo se caracteriza por ser descriptivo – correlacional, al intentar establecer una descripción y correlación de datos que comprueben las hipótesis planteadas. En primer lugar, al ser descriptivo busca especificar las propiedades, dimensiones y características del fenómeno sin manipular las variables; es decir, se describirán tal y como se presentan en el escenario natural. Posteriormente, el enfoque correlacional, pretende medir el grado de asociación que hay entre dos o más variables en un escenario específico y la manera en que interactúan entre sí (Bernal Torres, 2010; Hernández et al., 2014).

La presente investigación se define como no experimental transeccional, al observar los fenómenos tal como se presentan en su medio natural, en un momento y tiempo determinado (Behar Rivero, 2008; Hernández et al., 2014).

Considerando lo mencionado anteriormente, en este estudio se pretende describir y correlacionar las variables independientes determinadas como estrategias de: (1) penetración de mercados, (2) desarrollo de mercado y, (3) desarrollo de productos; basándose en la tipología de estrategias identificadas por Chiavenato y Sapiro, (2011); David, (2013); Flores Galaviz et al., (2016); Sanclemente Tellez, (2017); y Sandhusen, (2007); utilizadas en el sector de la CA en la ciudad de Tijuana. Y finalmente mostrar la

posible correlación con la variable dependiente propuesta: eficiencia comercial determinada por López Treviño y Blanco Jimenez, (2010).

En igual forma, se intenta describir el proceso de gestión del conocimiento de los empresarios del sector de CA de la ciudad de Tijuana, B.C., a través de herramientas cualitativas que como ya se mencionó, se utilizó la entrevista a profundidad a personas con alto nivel gerencial del sector de la CA; la buena disposición de los sujetos de estudio para identificar el proceso de gestión del conocimiento de las funciones directivas en estas empresas facilitó la obtención de información.

4.4 Participantes.

Inicialmente, se consideró como universo del presente estudio a compañías productoras de CA con menos de 30 empleados, identificadas como micro y pequeñas empresas (Diario Oficial de la Federación, 2009), ubicados en el Estado de Baja California siendo un total de 14 empresas, listadas en la Tabla 17. Es pertinente mencionar como referencia que ACERMEX reconoce que en Baja California se encuentran el 75 por ciento de los productores asociados; es decir unas 39 empresas.

Tabla 29 Universo inicial de estudio. Empresas productoras de cerveza artesanal en Baja California.

No.	Nombre de la empresa	Ubicación
1	Border Psycho	Tijuana, B.C.
2	Cervecería Ramuri	Tijuana, B.C.
3	Cervecería Agua Mala	El Sauzal, B.C.
4	Cervecería Insurgente	Tijuana, B.C.
5	Cervecería Nórdica	Ensenada, B.C.
6	Cervecería Wendlandt de México	Ensenada, B.C.
7	Cervecería 686	Mexicali, B.C.
8	Cerveza Frontera	Tijuana, B.C.
9	Cervezas Tres B	Mexicali, B.C.
10	Cervecería Mamut	Tijuana, B.C.
11	El Chivo Gruñón	Ensenada, B.C.
12	Home Blew Blondies Cerveceria Artesanal	Ensenada, B.C.
13	Muxa Brewing Compay	Mexicali, B.C.
14	Tratadora de Aguas Negras	Tecate, B.C.

Nota. Elaboración propia con datos de INEGI (2018)

Figura 25 Mapa de Baja California, ubicación de la zona donde se encuentran el universo de estudio.



Fuente (Expedia.mx, 2015)

La población objeto de estudio son las micro y pequeñas empresas productoras de cerveza artesanal de las ciudades de Tijuana, B.C., con un total de 5 empresas considerando la base de datos de DENU (INEGI, 2018) al mes de septiembre de 2018 listadas en la

Tabla 2. Sin embargo, la Asociación de Cerveceros Artesanales de Tijuana, tiene 54 cerveceros artesanales en su padrón, mismos que serán los que se encuestarán.

Tabla 30 *Población de estudio. Empresas productoras de cerveza artesanal en Tijuana, Baja California. DENUÉ*

No.	Nombre de la empresa	Ubicación
1	Border Psycho Brewery	Tijuana, B.C.
2	Cervecería Ramuri	Tijuana, B.C.
3	Cervecería Insurgente	Tijuana, B.C.
4	Cerveza Frontera	Tijuana, B.C.
5	Cervecería Mamut	Tijuana, B.C.

Nota. Elaboración propia con datos de INEGI (2018)

Los criterios de inclusión para sujetos de estudio son los siguientes: los dueños, gerentes o encargados que estén vinculados con las actividades administrativas y comerciales de las micro y pequeñas empresas productoras de cerveza artesanal de la ciudad de Tijuana, B.C.

4.6 Unidad de Muestreo.

Para el presente estudio en la parte cuantitativa, no se utilizará una muestra; debido a que el tamaño del universo no es muy grande, por lo tanto, se llevó a cabo un censo (Bernal Torres, 2010, pág. 161), donde se incluyeron a todas las empresas del sector de la CA registrados ante la Asociación de Cerveceros de la Baja AC. El muestreo para la fase cualitativa se hizo de manera intencional, de tipo lineal; al identificar primeramente a un experto en la administración de empresas del sector abordado a quien se le pidieron sujetos referenciados.

Tabla 31 Población de estudio. Empresas productoras de cerveza artesanal en Tijuana,

B.C. registrados en la Asociación de Cerveceros de la Baja AC.

No.	Nombre de la empresa	Ubicación
1	Border Psycho Brewery	Tijuana, B.C.
2	Cervecería Ramuri	Tijuana, B.C.
3	Cervecería Insurgente	Tijuana, B.C.
4	Cerveza Frontera	Tijuana, B.C.
5	Cervecería Mamut	Tijuana, B.C.
6	Public House	Tijuana, B.C.
7	BCB	Tijuana, B.C.
8	Norte Brewing Co.	Tijuana, B.C.
9	TJ Tap House	Tijuana, B.C.
10	Funes	Tijuana, B.C.
11	Lúdica	Tijuana, B.C.
12	Fauna	Tijuana, B.C.
13	Teorema	Tijuana, B.C.
14	Azteca Craft Brewing	Tijuana, B.C.
15	Averno	Tijuana, B.C.
16	Paralelo 28	Tijuana, B.C.
17	Madueño Brewing Co.	Tijuana, B.C.
18	Cerveza Urbana	Tijuana, B.C.
19	Tres fuegos	Tijuana, B.C.
20	Kaminari Brewing Co.	Tijuana, B.C.
21	Casamentera Brewery	Tijuana, B.C.
22	Brew Capital Co.	Tijuana, B.C.
23	Mexica Cervecería Artesanal	Tijuana, B.C.
24	Cervecería Santuario	Tijuana, B.C.
25	Cerveza Legión	Tijuana, B.C.
26	Barrica	Tijuana, B.C.
27	La 20	Tijuana, B.C.
28	Cervecería Tierra Norte	Tijuana, B.C.
29	Baja Artesanal	Tijuana, B.C.
30	Cuatro veinte	Tijuana, B.C.
31	Barrica 9	Tijuana, B.C.
32	Legión	Tijuana, B.C.
33	Chalita	Tijuana, B.C.
34	República Malta	Tijuana, B.C.
35	Cervecería Tridente	Tijuana, B.C.
36	Che Dan Cerveza	Tijuana, B.C.
37	Cerveza 5y10	Tijuana, B.C.
38	Casa Vargas	Tijuana, B.C.
39	Cervecería Silenus	Tijuana, B.C.
40	Cerveza Río 22010	Tijuana, B.C.
41	Hellixir Brewery	Tijuana, B.C.

42	Tinta negra	Tijuana, B.C.
43	Benton Brewery	Tijuana, B.C.
44	Monastika	Tijuana, B.C.
45	Canneria cervecería	Tijuana, B.C.
46	Ley Seca	Tijuana, B.C.
47	Sci-Hop Brewing Co.	Tijuana, B.C.
48	Doble C	Tijuana, B.C.
49	Zona Norte	Tijuana, B.C.
50	Brewpub	Tijuana, B.C.
51	Chikilla	Tijuana, B.C.
52	Cardera	Tijuana, B.C.
53	South Norte	Tijuana, B.C.
54	Lirica	Tijuana, B.C.

Nota. Elaboración propia con datos de Asociación de Cerveceros de la Baja, AC. (2018)

Los sujetos de estudio fueron los emprendedores, gerentes o encargados de las empresas de CA identificadas, se aplicaron 54 cuestionarios.

4.7 Instrumentos de recogida de datos

Las técnicas que se utilizaron para recoger información son de dos tipos: como instrumento cuantitativo se usó un cuestionario para encuesta diseñado de manera previa para aplicarse a los sujetos; y como herramienta cualitativa se dispuso de una entrevista a profundidad con la que se busca obtener información más espontánea y abierta (Alves, 2016)

El cuestionario para encuesta como instrumento de recopilación de información cuantitativa muestra la siguiente estructura:

Presentación. Es un enunciado en donde se describe de manera sencilla el fin académico que persigue la encuesta, delimitando a que sector va dirigida y agradeciendo la cooperación.

El cuerpo del cuestionario inicia preguntando los datos demográficos, continúa con las instrucciones para que el encuestado complete la siguiente sección de la encuesta.

Posteriormente, se incluyeron preguntas de selección múltiple y en batería para optimización del espacio del documento y comodidad para el encuestado. Está dividido por secciones determinadas por las variables a estudiar. Para cada reactivo se utilizó el escalamiento tipo Likert que se refieren a un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicio, el objetivo de este es que el entrevistado exprese su reacción al elegir uno de los puntos de la escala, que para este cuestionario se definieron 5, y se presentan a continuación: MD= Muy en Desacuerdo con valor de 1, D= Desacuerdo con valor de 2, I= Indeciso con valor de 3, DA= De acuerdo con valor de 4, MDA= Muy De Acuerdo con valor de 5, Fueron redactados a manera de afirmación solicitando al entrevistado manifieste su reacción eligiendo uno de los cinco escalamientos al cual se corresponde un valor numérico.

Después de elaborar el cuestionario se sometió a la validez de contenido por parte de expertos. Sólo fue revisado por dos expertos; se hicieron modificaciones de 3 ítems; sin embargo, con esa revisión se procedió a hacer la prueba piloto a 16 encargados, empresarios y gerentes de la industria de cerveza artesanal, de los sujetos a la prueba piloto solo 2 se encuentran en el SCIAN, los demás pertenecen a cerveceras no registradas.

Para determinar la validez de contenido se elaboraron originalmente 38 ítems distribuidos en tres variables, se hizo una entrevista al experto en su lugar de trabajo. Se utilizó el formato para evaluar la validez que incluye los siguientes apartados: definición de la variable, la dimensión, la afirmación / pregunta, el primer espacio de evaluación referente a la pertinencia del ítem con las variables, el segundo espacio de evaluación relacionado con la pertinencia con la categoría, el tercer espacio de evaluación con respecto a la semántica del ítem y por último un espacio para observaciones (Anexo 1).

El cuestionario inicial está integrado por: la sección de datos demográficos con 6 ítems, la primera variable “penetración de mercado” tiene 2 dimensiones; la primera de ellas con 11 ítems y la segunda con 7 ítems, la segunda variable “Desarrollo de mercado” con 2 dimensiones; la primera con 3 ítems y la segunda con 4 ítems, la última variable “desarrollo de producto” con una dimensión de 6 ítems (Anexo 2). La operacionalidad inicial de las variables se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32 Operacionalidad inicial de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	No. Ítems
Penetración de mercado	Imagen corporativa	Imagen Interior	7	19
		Imagen Exterior	16, 18	
		Comunicación interna	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	
	Promoción	Posicionamiento de mercado	17	
		Promoción de ventas realizadas	22	
		Publicidad en medios masivos	20, 21	
Desarrollo de mercado	Mercados Nuevos	Relaciones Públicas	19, 23, 24, 25	
		Incremento de ventas	26,	
		Canales de distribución nuevos	27	
	Atención a clientes	Capacidad de producción	28	7
		Evaluación de atención	29, 30	
Desarrollo de productos	Nuevos productos	Seguimiento	31, 32	
		Marcas nuevas	33	
	Mejoramiento de producto	Servicios nuevos	38	
		Tamaños nuevos	34	
		Remodelaciones		
		Rediseño de imagen corporativa	35,	6
Modificación de productos	Cambio de envase	36,		
	Modificación de sabor	37		

Nota. Elaboración propia

La confiabilidad del instrumento de llevó a cabo por medio del alfa de Cronbach para observar el concepto el concepto eficiencia está presente en cada uno de los ítems; además del grado en que éstos se correlaciones entre sí. Se determina que los resultados pueden variar entre 0.0 y 1.0, a medida que el valor se acerca a 1.0 es representa mayor confiabilidad.

Se encontró que la confiabilidad general es de 0.862, el análisis de fiabilidad por variables es como sigue: penetración de mercado 0.769, desarrollo de mercado 0.721 y desarrollo de producto 0.32.

Tabla 33 *Fiabilidad interna de las variables.*

Variables de efectividad	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Estrategias de penetración de mercado	0.769	19
Estrategias de desarrollo de mercado	0.721	7
Estrategia de desarrollo de producto	0.732	6
Total	0.862	32

Nota. Elaboración propia con datos de prueba piloto.

Con los datos mencionados anteriormente sobre la confiabilidad del instrumento y los presentados en la Tabla 33, se procedió a hacer un análisis sobre la consistencia entre todos ítems. Se identificaron ítems sin cumplir con una correlación alta con los demás, estos fueron las preguntas 11 con una correlación de .289, el ítem 20 con un valor de .172, los ítems 22 y 23 con un valor de .183, el número 25 con un valor de .183 y el ítem 27 con .110. Revisando en el resultado arrojado por el sistema en caso de ser eliminado el ítem pudiera aumenta el alfa de Cronbach, y en ninguna situación aumenta, por lo que se decidirá redactar nuevamente el ítem.

Para la aplicación del cuestionario, fue necesario llevarlo a cabo de dos maneras; la mayoría de los casos se realizó a través de una encuesta personal cara a cara, en donde se hacían las preguntas y se anotaban las respuestas por parte del entrevistador de acuerdo a lo

que respondía el sujeto de estudio; en menos ocasiones y debido a la falta de tiempo para contestar por parte del entrevistado, se entregó el cuestionario al emprendedor o directivo para que él lo respondiera y anotara directamente su opinión en el cuestionario.

Con respecto al instrumento cualitativo, se utilizó la entrevista a profundidad a un sujeto, para ello se identificó al informante durante una visita a su lugar de trabajo el día 25 de abril de 2018, se abordó y comentó sobre la investigación que se está desarrollando e invitarlo a tener una conversación sobre el tema de la CA, sus orígenes en Tijuana, su desempeño actual y el futuro.

Hubo una segunda visita para entregar al informante la “Carta de consentimiento informado” (Anexo 3) en donde se aclara el proceso que se realiza en la sesión, el objetivo y las condiciones en las que opera. Después de firmar se acordó llevar a cabo la conversación el día 7 de mayo a las 6 de la tarde (hora de salida del informante) en las instalaciones del colectivo de comida “Telefónica Gastro Park”, localizada en Blvd. Agua Caliente 8860, Zona Centro de la ciudad de Tijuana; lugar localizado dentro de las inmediaciones de espacios en donde se puede degustar cerveza artesanal. Para archivar la conversación se utilizó un dispositivo telefónico con la aplicación *Rec Voice Recorder*.

Aspectos generales del primer entrevistado.

La persona que se eligió como entrevistado es un empresario con amplia experiencia en la industria de la cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, B.C., por lo que brindará información pertinente del sector. Es dueño de una de las fábricas de esta bebida artesanal pioneras en la ciudad, las marcas que ofrece al público están ya identificadas en el mercado y han ganado concursos en exposiciones nacionales e internacionales compitiendo con marcas líderes. Es miembro del organismo local de cerveza artesanal y entre sus

actividades dentro de la organización están la planeación de la producción, la compra de materia prima y mercancía para la venta, la organización y el control de la empresa.

La entrevista se llevó a cabo para integrar información de tipo cualitativo al presente estudio, se estableció el siguiente objetivo general para este instrumento:

- Identificar la percepción que tiene el entrevistado con respecto al uso de las estrategias de mercadotecnia en la industria de la cerveza artesanal de la ciudad de Tijuana, B.C.

Derivado del objetivo general de la entrevista y para dar respuesta a los motivos de la presente investigación, también se pretendió alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los antecedentes de la industria de la cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, B.C.
- Reconocer los inconvenientes y las facilidades que se tuvieron al iniciar el proyecto de fabricación de cerveza artesanal de la localidad.
- Clasificar las estrategias de mercadotecnia que utilizan las empresas de la industria de cerveza artesanal en Tijuana, B.C.

Para recopilar información e integrar los tópicos de gestión del conocimiento de las funciones directivas, se llevaron a cabo dos entrevistas a profundidad. La primera entrevista tuvo lugar el 23 de mayo de 2019 en el lugar de trabajo del emprendedor; se siguió el protocolo para llevar a cabo la firma de la carta de Consentimiento informado y se realizó la recopilación de información.

La segunda entrevista tuvo la cita el día 28 de mayo del mismo año en el Blvd. Rodolfo Sánchez Taboada, en una cafetería local cerca de la cervecería donde desempeña

las actividades del entrevistado. Para archivar ambas conversaciones se utilizó igualmente un dispositivo telefónico con la aplicación *Rec Voice Recorder*.

Aspectos generales de los entrevistados.

Las personas que se eligieron como informantes, son empresarios con experiencia en la industria de la cerveza artesanal, uno lleva casi 10 años y el segundo tiene ocho años en el sector, desempeñan actividades clave en la empresa, su experiencia va desde la fabricación de la bebida hasta la actividad que realiza actualmente que es las relaciones comerciales para la venta de la CA. Ambos son socios de una de las cervecerías artesanales pioneras en la ciudad, las marcas que ofrecen al público han ganado premios a nivel nacional.

Las entrevistas abordaron el tema la GC buscando integrar información de tipo cualitativo al presente estudio, se estableció el siguiente objetivo general para este instrumento:

- Reconocer el proceso de Gestión del Conocimiento que utilizan las empresas del sector de CA de la ciudad de Tijuana, B.C.

Derivado del objetivo general de la entrevista y para dar respuesta a los motivos de la presente investigación, también se pretendió alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las funciones directivas que ejecutan los directivos del sector de la cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, B.C.
- Reconocer los factores que afectan el proceso de gestión del conocimiento en las empresas del sector de la cerveza artesanal de la localidad.

Para llevar a cabo el análisis cualitativo, se utilizó la técnica de códigos y categorías para identificar los hallazgos más prominentes y acercarse a la descripción del fenómeno, tal como se presenta.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos tanto de la encuesta aplicada como de las entrevistas llevadas a cabo a los directivos del sector de la CA. Estos resultados dan respuesta a las preguntas de investigación desarrolladas cumpliendo con el objetivo general y los objetivos específicos; del mismo modo haciendo una evaluación de las hipótesis proyectadas al inicio de la presente investigación. Los sujetos de análisis cuantitativo fueron 54 personas que laboran en el sector de la CA de Tijuana; entre ellos se encuentran empresarios, directivos o encargados de estas pymes; por otro lado, se hicieron tres entrevistas a ejecutivos del sector de CA, para evaluar la gestión de conocimiento de las funciones directivas.

5.1 Análisis estadístico descriptivo

El siguiente análisis describe los hallazgos encontrados en la presente investigación, principalmente la información demográfica de los encuestados.

5.1.1. Características sociodemográficas de los participantes.

El cuestionario para encuesta se aplicó a 54 empresarios del sector de la cerveza artesanal (CA) de la ciudad de Tijuana; es decir el 100 por ciento de la muestra poblacional a estudiar sin tener valores perdidos o no contestados.

La primera pregunta se hizo para conocer la edad de los emprendedores del sector de la CA en la ciudad de Tijuana. El valor de la media para la variable edad, es de 38.59 años, mientras que la mediana es de 37.50 años. Por otro lado, el promedio de desviación respecto a la media es de 6.86 años. El rango entre las edades es de 23 años; siendo la edad mínima 28 y la máxima 54 años (Ver Tabla 34).

Tabla 34 *Indicadores de tendencia central para la variable edad*

Definición	Valor
Media	38.59
Desviación estándar	6.861
Rango	26
Mínimo	28
Máximo	54

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

Con respecto al género de la muestra encuestada, la mayoría son hombres; es decir el 94.4%, solamente tres mujeres se encuentran entre los sujetos encuestados dando un total de 5.6%. En el tema del estado civil; del total de hombres encuestados, 19 son solteros (37.3%) y 32 son casados (62.7%); por otro lado, del total de mujeres solo una es soltera (33.3%) y 2 son casadas (66.7%), esta información se aprecia en la Tabla 35.

Tabla 35 *Género y estado civil de los emprendedores de la CA.*

Género	Estado civil		Total
	Soltero	Casado	
Hombre (n)	19	32	51
(% dentro del género)	37.3%	62.7%	100.0%
(% dentro del Estado civil)	95.0%	94.1%	94.4%
(% del total)	35.2%	59.3%	94.4%
Mujer (n)	1	2	3
(% dentro del género)	33.3%	66.7%	100.0%
(% dentro del Estado civil)	5.0%	5.9%	5.6%
(% del total)	1.9%	3.7%	5.6%
Total	20	34	54
(% dentro del género)	37.0%	63.0%	100.0%
(% dentro del Estado civil)	100.0%	100.0%	100.0%
(% del total)	37.0%	63.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

Por otro lado, el grado de estudios que más frecuencia presenta entre las personas encuestadas es el nivel Licenciatura en un 75.9%, en segundo lugar, el nivel técnico o comercial lo poseen el 16.7% de los emprendedores; por último, el 7.4 % de los encuestados tiene un nivel de Posgrado (Ver Tabla 36)

Tabla 36 *Grado de estudios de los emprendedores de la CA.*

Grado de estudios	n	%
Técnico/Comercial	9	16.7
Licenciatura	41	75.9
Posgrado	4	7.4
Total	54	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

Los datos obtenidos con respecto a los años de experiencia laboral de los emprendedores son diversos; esta información considerada relevante para la toma de decisiones en la empresa se muestra en la Tabla 37. El valor de la media es de 13.56 años; por otro lado, el promedio de desviación respecto a la media es de 6.94 años. El rango entre los años de experiencia es de 25; siendo el mínimo 3 y el máximo 30 años.

Tabla 37 *Medidas de tendencia central para la variable años de experiencia laboral*

Definición	Valor
Media	13.56
Desviación estándar	6.944
Moda	8
Rango	27
Mínimo	3
Máximo	30

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

El último dato sociodemográfico es la cantidad de años que tiene la empresa de ser creada o de permanencia en el mercado, el valor de la media es de 5.14 años. El promedio de desviación respecto a la media es de 1.5 años. El rango entre los años de permanencia es de 6 años; siendo el mínimo 2 y el máximo 8 años (ver Tabla 38).

Tabla 38 *Medidas de tendencia central para la variable años de permanencia de la empresa*

Definición	Valor
Media	5.148

Desviación estándar	1.509
Moda	5 ^a
Rango	6
Mínimo	2
Máximo	8

^a Existen múltiples modas. Se presenta el valor más pequeño

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

5.1.2 Opinión de los participantes con respecto a la variable “Penetración de mercado”.

A continuación, se presentan los resultados con respecto a la opinión de los encuestados sobre la variable Penetración de mercado y sus dos dimensiones: Imagen Corporativa y Promoción.

5.1.2.1 Dimensión “imagen corporativa”.

En la Tabla 39 se muestran los ítems relacionados con la opinión acerca de la *imagen corporativa*; dimensión que pertenece a la variable “penetración de mercado”. El 98.1 % de los encuestados mencionaron que la empresa a su cargo tiene alguna herramienta de imagen corporativa. Del mismo modo el 88.9% de los empresarios indicaron que los objetivos establecidos por la gerencia son claros; y en este sentido el 90.7% de los empresarios comenta que sus empleados conocen dichos objetivos. Por otro lado, el 98.1% de los encuestados mencionó que en el lugar en donde los clientes consumen la cerveza se puede observar la imagen corporativa de la empresa, y el 92.6% de los encuestados menciona que cada cerveza fabricada por ellos tiene una imagen propia que la hace distinta. A su vez, el 74.1% de los empresarios dijeron que la empresa tiene redactado un enunciado de misión y mencionaron que los empleados las conocen; en el mismo sentido el 70.4% de los encuestados mencionaron que tienen redactado un enunciado de visión y los colaboradores lo conocen.

Tabla 39 Opinión de los empresarios con respecto a la imagen corporativa de sus empresas.

Opinión de los emprendedores	Acuerdo		Indeciso		Desacuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
La empresa tiene una imagen corporativa	53	98.1	0	0	1	1.9	54	100
La empresa tiene redactado un enunciado de misión	40	74.1	0	0	14	25.9	54	100
Los empleados conocen la misión de la empresa	40	74.1	0	0	14	25.9	54	100
La empresa tiene redactado un enunciado de visión.	38	70.4	0	0	16	29.6	54	100
Los empleados conocen la visión de la empresa	38	70.4	0	0	16	29.6	54	100
La empresa tiene objetivos claros	48	88.9	3	5.6	3	5.6	54	100
Los objetivos de la empresa son factibles	44	81.5	2	3.7	8	14.8	54	100
Los objetivos de la empresa son reales	46	85.2	2	3.7	6	11.1	54	100
Los empleados conocen los objetivos de la empresa	49	90.7	1	1.9	4	7.4	54	100
En el lugar en donde se vende la cerveza se puede observar la imagen corporativa	53	98.1	0	0	1	1.9	54	100
Cada cerveza que la empresa fabrica tiene una imagen propia	50	92.6	0	0	4	7.4	54	100
Los empleados usan uniforme o alguna indumentaria que muestre la imagen de la empresa	36	66.7	2	3.7	16	29.6	54	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

5.1.2.2 Dimensión “promoción”.

Con respecto a la dimensión *promoción* de la variable “Penetración de mercado”, para identificar si las empresas del sector de CA utilizan estrategias de promoción; el 87% de los encuestados observaron que utilizan principalmente las redes sociales para la estrategia de publicidad, el mismo porcentaje de los empresarios han participado en algún festival de CA en la región durante el último año. En el mismo sentido, la mayoría (85.2%) utiliza alguna actividad de promoción de ventas para darse a conocer o incrementar la venta. Un 81.5% de los encuestados indicaron que otra de las actividades que realizaron fue la capacitación a los empleados de venta para la atención a clientes. La mayoría de los emprendedores (61.1%) han realizado alguna investigación de mercados para conocer

necesidades y deseos del cliente; igualmente el 53.7% de empresarios encuestados han participado en patrocinios para dar a conocer la marca (Ver Tabla 40).

Tabla 40 *Opinión de los empresarios con respecto a la estrategia de promoción que utilizan sus empresas.*

Opinión de los emprendedores	Acuerdo		Indeciso		Desacuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ha hecho alguna investigación de mercados para conocer posibles clientes	33	61.1	0	0	21	38.9	54	100
Ha utilizado por lo menos un medio publicitario masivo como la televisión, radio, anuncio en espectacular, en el último año	4	7.4	0	0	50	92.6	54	100
Utiliza las redes sociales para hacer publicidad de su marca	47	87.0	0	0	7	13.0	54	100
Ha utilizado alguna promoción de ventas como ofertas con precio especial, descuentos, clientes frecuentes; para incentivar el consumo de su marca en el último año	46	85.2	0	0	8	14.8	54	100
Ha participado en algún festival de cerveza artesanal en el último año	47	87.0	0	0	7	13	54	100
Ha participado en alguna actividad de patrocinio en el último año	29	53.7	0	0	25	46.3	54	100
Ha capacitado a su equipo de ventas en el último año	44	81.5	0	0	10	18.5	54	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

5.1.3 Opinión de los participantes acerca de la variable “desarrollo de mercado”

Los datos que se presentan a continuación son los resultados de la opinión que dieron los encuestados con respecto a la variable Desarrollo de mercado con sus dos dimensiones: Incremento de ventas y atención a clientes.

5.1.3.1 Dimensión “Incremento de ventas”

En la Tabla 41 se observan los datos estadísticos sobre la percepción que tienen los empresarios con respecto a la dimensión: *incremento de ventas*, dentro de la variable “Desarrollo de mercado”. El 96.3% de los empresarios han contestado que consideran que

se ha incrementado el consumo de los clientes en el último año; el 94.4% mencionan que ha aumentado el número de clientes en el último año y el 92.6% consideran que las ventas han aumentado en ese año.

Tabla 41 *Opinión de los empresarios respecto a la estrategia de promoción que utilizan sus empresas.*

Opinión de los emprendedores	Acuerdo		Indeciso		Desacuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Considera que ha aumentado el número de ventas el último año	50	92.6	2	3.7	2	3.7	54	100
Considera que ha aumentado el número de clientes en el último año	51	94.4	1	1.9	2	3.7	54	100
Considera que ha aumentado el consumo de los clientes en el último año	52	96.3	1	1.9	1	1.9	54	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

5.1.3.2 Dimensión “Atención al cliente”

Con respecto a la dimensión de *atención al cliente*, de la variable “Desarrollo de mercado”; el 92.6% de los encuestados expresaron que han capacitado a su personal en las actividades de atención a clientes, del mismo modo la mayoría (90.7%) de los empresarios comentaron que han tenido y seguido las sugerencias de sus clientes en alguna ocasión, además el 87% expresó que sus clientes expresan su agradecimiento y por otro lado el 83.3% de los encuestados comenta que llevan a cabo una evaluación a la atención a clientes (el 16.7% de ellos no lo lleva a cabo); dicha información puede observarse en la Tabla 42.

Tabla 42 *Opinión de los empresarios sobre la atención a clientes que ofrece su empresa.*

Opinión de los emprendedores	Acuerdo		Indeciso		Desacuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ha capacitado a su personal con respecto a la atención al cliente	50	92.6	0	0	4	7.4	54	100
Evalúa la atención a clientes	45	83.3	0	0	9	16.7	54	100
Ha atendido sugerencias de sus clientes	49	90.7	2	3.7	3	5.6	54	100
Los clientes expresan su agradecimiento	47	87	2	3.7	5	9.3	54	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

5.1.4 Opinión de los participantes acerca de la variable “Desarrollo de productos”

Por último, se presenta la información recopilada de la variable “Desarrollo de productos” con la única dimensión considerada: productos o servicios nuevos.

5.1.4.1 Dimensión “productos o servicios nuevos”

El 75.9 % mencionó que han modificado el sabor de alguna de sus cervezas en el último año, por su parte el 57.4% de los empresarios comentaron que integraron sabores nuevos a productos que ya elaboraban, el 53.7% han integrado alguna presentación o tamaño nuevo de cerveza durante el último año. Por otro lado, el 74.1% indicó que no han cambiado el envase de alguna de las marcas que vende durante el último año, en el mismo sentido el 61.1% de las personas que contestaron el cuestionario mencionó que no han hecho alguna mejora en la marca durante el último año, el 55.6% de ellos no han creado marcas nuevas o lanzado productos nuevos al mercado. (Véase Tabla 43)

Tabla 43 Opinión de los empresarios con respecto a los productos o servicios creados por las empresas.

Opinión de los emprendedores	Acuerdo		Indeciso		Desacuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ha creado al menos una marca nueva de cerveza en el último año	24	44.4	0	0	30	55.6	54	100
Ha integrado alguna presentación / tamaño nuevo de las cervezas en el último año	29	53.7	0	0	25	46.3	54	100
Considera que ha hecho alguna mejora en la marca en el último año	21	38.9	0	0	33	61.1	54	100
Ha cambiado el envase de alguna marca en el último año	14	25.9	0	0	40	74.1	54	100
Ha modificado el sabor de una cerveza en el último año	41	75.9	2	3.7	11	20.4	54	100
Ha integrado un sabor nuevo al menos en el último año	31	57.4	0	0	23	42.6	54	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

En síntesis, se pueden observar opiniones positivas con respecto al uso de estrategias de “Penetración de mercados” tanto con respecto a la imagen corporativa como en la dimensión de uso de herramientas promocionales.

En el mismo sentido también se muestran opiniones positivas dentro de la variable “Desarrollo de mercado”, en donde las dimensiones incremento de ventas y atención a clientes tienen comentarios a favor de la compañía.

Sin embargo, con respecto a la última variable sobre Desarrollo de producto, hay opiniones en donde se observa que casi la mitad de las empresas utilizan estas estrategias; pero las demás no lo hacen.

5.2 Análisis estadísticos inferenciales

A continuación, se muestran el análisis de los resultados obtenidos de la muestra utilizada en el estudio.

5.2.1 Análisis Paramétricos.

Análisis de relación entre las variables “años de experiencia” y “Años de permanencia de la empresa”.

Para llevar a cabo el análisis paramétrico, inicialmente se llevó a cabo un análisis de pruebas de normalidad a través de la prueba Kolmogorov-Smirnov debido a que la muestra es mayor a 50. El P valor de la variable “años de experiencia” es de .010 (menor a 0.05) por lo que no se distribuye de manera normal; por otro lado, el P valor de “años de permanencia de la empresa” es de .001 que de la misma manera no se distribuye de manera normal (esta información se observa en la Tabla 44).

Tabla 44 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables “Años de experiencia laboral” y “Tiempo de vigencia de la empresa”.

	Estadístico	Gl	Sig.
Años de experiencia laboral	.140	54	.010
Años de permanencia de la empresa	.165	54	.001

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

Por ello se optó por realizar el análisis de correlación de Spearman y conocer el valor del coeficiente de correlación entre las variables mencionadas anteriormente. La manera en que se correlacionan los años de experiencia de los empresarios de la CA de Tijuana con los años de permanencia de la empresa produjo un índice de correlación de 0.094 con un nivel de significancia de 0.501; lo que indica que existe una correlación positiva baja pero no es significativo a nivel estadístico. La Tabla 45 muestra dicha información.

Tabla 45 Correlación entre las variables demográficas: Años de experiencia laboral y los años de permanencia en el mercado.

		Años de experiencia laboral		Años de permanencia de la empresa	
Rho de Spearman	Años de experiencia laboral	Coefficiente de correlación	1.000	.094	
		Sig.		.501	
	N	54	54		
	Años de permanencia de la empresa	Coefficiente de correlación	.094	1.000	
Sig.		.501			
N	54	54			

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

Posteriormente se hizo un análisis de correlación de Tau_b de Kendall para identificar si las percepciones que tienen los empresarios sobre la imagen corporativa, la

promoción de ventas, el incremento de ventas, la atención a clientes, y el desarrollo de productos (todas estas variables son ordinales) tienen una correlación con los años de permanencia de las empresas de CA en el mercado.

Los resultados observaron que la imagen corporativa y los años de permanencia en el mercado tienen un índice de correlación de -0.096 y un nivel de significancia de 0.432; indicando que tiene una correlación negativa moderada a fuerte sin significancia estadística.

La dimensión 2 sobre la promoción y los años de permanencia de la empresa muestran una correlación de 0.168 y un nivel de significancia de 0.161. Es decir, tiene una correlación positiva débil y no son estadísticamente significativas.

El tercer análisis se hizo considerando la dimensión sobre el incremento de ventas y la permanencia de las empresas en el mercado, el resultado fue una correlación de 0.004 muy débil positiva y no hubo nivel de significancia con un valor de 0.976.

La dimensión 4 atención a clientes y la correlación con el tiempo de permanencia de las empresas observó un valor de 0.135 débil positiva y no hubo nivel de significancia con un valor de 0.271.

El quinto análisis se hizo de la dimensión desarrollo de productos con la permanencia de las empresas en el mercado, el valor de la correlación fue de 0.019 es decir positiva débil y un nivel de significancia de 0.867

Las dimensiones que tuvieron un nivel estadísticamente significativo son Imagen corporativa y Desarrollo de productos con un valor de .050 y con un coeficiente de correlación de .248 positivo medio. La Tabla 46 muestra esta información.

Tabla 46 *Correlación entre la percepción de las cinco dimensiones a evaluar con los años de permanencia de la empresa.*

		Años perm. De la empresa	Imagen Corp.	Promoción	Increment. de ventas	Atención a clientes	Desarr. de productos	
Tau_b de Kendall	Años perm. De la empresa	Coef. De corr.	1.000	-.096	.168	.004	.135	.019
		Sig.		.432	.161	.976	.271	.867
	Imagen Corp.	Coef. De corr.	-.096	1.000	.007	-.207	-.207	.248
		Sig.	.432		.956	.131	.131	.050
	Promoción	Coef. De corr.	.168	.007	1.000	-.137	.151	.072
		Sig.	.161	.956		.309	.262	.572
	Increment. de ventas	Coef. De corr.	.004	-.207	-.137	1.000	-.102	-.021
		Sig.	.976	.131	.309		.458	.871
	Atención a clientes	Coef. De corr.	.135	-.207	.151	-.102	1.000	-.070
		Sig.	.271	.131	.262	.458		.592
	Desarr. de productos	Coef. De corr.	.019	.248	.072	-.021	-.070	1.000
		Sig.	.867	.050	.572	.871	.592	
		N		54	54	54	54	54

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

5.2.2 Análisis No Paramétricos.

A continuación, en la Tabla 47, se observa una comparación cuando se cruzan datos sobre la variable “tiempo de permanencia de la empresa” y la opinión de los encuestados con respecto a las dimensiones “imagen corporativa”, “promoción”, “incremento de ventas”, “atención a clientes” y “desarrollo de productos” de la empresa.

Vemos que el estadístico chi cuadrado (X^2) de Pearson de la variable “tiempo de permanencia de la empresa” y la dimensión “imagen corporativa” toma un valor de 2.474

con 2 grados de libertad, y una probabilidad de .290, por lo que se decide aceptar la hipótesis de independencia entre las dos variables.

Con respecto a la dimensión “promoción” y la variable “tiempo de permanencia de la empresa”, X^2 tiene un valor de 7.127 con 4 grados de libertad y una significancia estadística de .129; de igual manera se concluye que estas variables son independientes una con la otra.

Para la relación que existe entre las variables “tiempo de permanencia de la empresa” y la dimensión 3 “incremento de ventas”, X^2 presenta un valor de .989 con 2 grados de libertad y una significancia de .610 esto hace que se acepte la hipótesis de independencia entre estas dos variables.

Por otro lado, se observa que la dimensión “atención a clientes” y la variable “tiempo de permanencia de la empresa” presentan una X^2 con un valor de .989 con 2 grados de libertad y una significancia de .610 que igualmente acepta la hipótesis de independencia entre las variables.

Por último, la dimensión “desarrollo de productos” y la variable “tiempo de permanencia de la empresa” presentan una X^2 con un valor de .306 con 4 grados de libertad y una significancia de .989; aceptando la hipótesis de independencia entre estas variables.

Tabla 47 Tabla de contingencia y prueba de independencia entre la variable “Tiempo de permanencia de la empresa” y las dimensiones de las variables independientes.

		Tiempo permanencia empresa				Valor X ²	Sig.asint.	
		1 – 3 años	4 – 6 años	7 – 8 años	Total			
Dim1 Imagen Corp	Desacuerdo	Recuento				2.474	.290	
		% del total						
	Indeciso	Recuento	3	9	4	16		
		% del total	5.6%	16.7%	7.4%	29.6%		
	Acuerdo	Recuento	5	29	4	38		
		% del total	9.3%	53.7%	7.4%	70.4%		
Total	Recuento	8	38	8	54			
	% del total	14.8%	70.4%	14.8%	100%			
Dim2 Promoción	Desacuerdo	Recuento	1	2	0	3	7.127	.129
		% del total	1.9%	3.7%	0	5.6%		
	Indeciso	Recuento	3	16	0	19		
		% del total	5.6%	29.6%	0	35.2%		
	Acuerdo	Recuento	4	20	8	32		
		% del total	7.4%	37.0%	14.8%	59.3%		
Total	Recuento	8	38	8	54			
	% del total	14.8%	70.4%	14.8%	100%			
Dim3 incremento de ventas	Desacuerdo	Recuento					.989	.610
		% del total						
	Indeciso	Recuento	0	4	1	5		
		% del total	0	7.4%	1.9%	9.3%		
	Acuerdo	Recuento	8	34	7	49		
		% del total	14.8%	63%	13%	90.7%		
Total	Recuento	8	38	8	54			
	% del total	14.8%	70.4%	14.8%	100%			
Dim4 Atención a clientes	Desacuerdo	Recuento					.989	.610
		% del total						
	Indeciso	Recuento	1	4	0	5		
		% del total	1.9%	7.4%	0	9.3%		
	Acuerdo	Recuento	7	34	8	49		
		% del total	13.0%	63.0%	14.8%	90.7%		
Total	Recuento	8	38	8	54			
	% del total	14.8%	70.4%	14.8%	100%			
Dim5 Desarrollo de producto	Desacuerdo	Recuento	3	14	3	20	.306	.989
		% del total	5.6%	25.9%	5.6%	37.0%		
	Indeciso	Recuento	4	17	4	25		
		% del total	7.4%	31.5%	7.4%	46.3%		
	Acuerdo	Recuento	1	7	1	9		
		% del total	1.9%	13.0%	1.9%	16.7%		
Total	Recuento	8	38	8	54			
	% del total	14.8%	70.4%	14.8%	100%			

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

5.2.3 Análisis de regresión lineal múltiple

Un último análisis elaborado fue de regresión lineal múltiple, se describe en la Tabla 48 el resumen del modelo observando que éste explica en 31.0% de variabilidad de la variable dependiente “Tiempo de permanencia de la empresa” con respecto a las dimensiones de las variables independientes Penetración de mercado, Desarrollo de mercado y Desarrollo de producto; los cuales consta de las dimensiones: Imagen corporativa, promoción, incremento de ventas, atención a clientes, desarrollo de productos.

Tabla 48 *Resumen del modelo.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.310	.096	.002	.549

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

El análisis Anova observó un valor estadísticamente significativo de .417, por lo que se acepta la hipótesis y no hay un efecto real de las dimensiones Imagen Corporativa, Promoción, Atención a clientes, Incremento de ventas y Desarrollo de producto sobre la variable Tiempo de permanencia de la empresa, dicha información se observa en la Tabla 49.

Tabla 49 *Prueba de Análisis de Varianza*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1.536	5	.307	1.019	.417 ^b
	Residuo	14.464	48	.301		
	Total	16.000	53			

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

La Tabla 50 se observa el modelo de regresión para la variable “tiempo de permanencia de la empresa”, los cuales solo el coeficiente de la dimensión “promoción” es

estadísticamente significativo con un valor de .042, la ecuación se representa de la siguiente manera:

$$Y=1.902 + .235X2$$

Tabla 50 Modelo de regresión

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
	B	Error estándar	Beta			
1 (Constante)	1.902	1.428			1.332	.189
Dim_1_imagencorp	-.097	.179	-.082		-.544	.589
Dim_2_promocion	.235	.128	.259		1.841	.042
Dim_3_Incrventas	-.175	.269	-.093		-.651	.518
Dim_4_atencionclientes	.086	.270	.046		.319	.751
Dim_5_desarrprod	.012	.111	.016		.112	.911

a. Variable dependiente: 6.- Tiempo de creación de la empresa (Años) (Agrupada)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS.

Con respecto a los resultados cualitativos, después de llevar a cabo la conversación, se dispuso a transcribir en el sistema *Word* de Office, para el primer análisis se separaron los enunciados o frases consideradas importantes y se codificaron, posteriormente se categorizaron dichos códigos y se procedió a describir cada una de las categorías en un segundo análisis.

El procedimiento concluyó al definir las categorías y sus códigos. Se presenta en el Anexo 4 la clasificación de categorías con sus códigos, del mismo modo el diagrama derivado de dicho análisis.

5.3 Análisis cualitativo

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas llevadas a ejecutivos de empresas del sector de CA, las respuestas se clasificaron en códigos y

categorías para identificar los elementos más sobresalientes de lo comentado por los informantes.

Resultados de la entrevista 1, hecha a un empresario del sector de la cerveza artesanal.

A continuación, se muestran los resultados de la entrevista realizada en categorías y códigos.

Tabla 51 *Resultados de entrevista 1. Inicio de operaciones*

Inicio de operaciones
Pruebas de casa
Reuniones familiares
Permisos de venta
Mercado saturado
Distribuidores morosos

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista.

Descripción, inicio de operaciones:

El entrevistado comentó que el proceso para iniciar el proyecto fue lento con facilidades y en ocasiones con algunos inconvenientes. Inicialmente elaboraba cerveza para consumo propio, hizo varias pruebas en casa y muchas veces sabía muy mala; pero poco a poco dominó la técnica, después se encargaba de la cerveza en las reuniones familiares. El proyecto de negocio inició en el año 2011 y el primer problema al que se enfrentó fue el permiso para vender cerveza, estos estaban acaparados por los fabricantes de cerveza industrial y el gobierno no los ofrecía más; igualmente el precio del permiso era incosteable. De la misma manera las cervecerías industriales tenían cubierto todo el mercado e incluso los canales de distribución y no permitían la competencia. Cuando la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) determinó que los cerveceros artesanales podrían vender sus productos donde quisieran entonces algunos cerveceros buscaron la manera de comprar el permiso para venderlo en pequeños lugares administrados por ellos mismo. Otra de las problemáticas identificadas fue cuando se comenzó a vender a los restauranteros y abarroteros para distribuir su producto; éstos no

pagaban a tiempo e incluso dejaban de pagar la mercancía, comenta que estos negocios están acostumbrados a recibir equipo y mobiliario para la empresa por parte de los grandes cerveceros.

Tabla 52 Resultados de entrevista 1. Mercado meta.

Mercado meta
Cientes comensales
Pequeños productores

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista.

Descripción, mercado meta:

El entrevistado mencionó que la empresa tiene dos tipos de clientes; uno para la cerveza que vende en el *tasting room* y otro para la materia prima. El comensal de la CA es definido como una persona mayor de 35 años, con capacidad de pago, la mayoría son profesionistas, tiene un gusto por la CA y viven en Tijuana. Esta cerveza sólo se vende de manera local; todavía no se exporta. Por otro lado, hay clientes a quienes vende los insumos para producir cerveza, estos compradores son fabricantes de cerveza ya sea casera o productores que se dedican a venderla como él; por ello conoce a la mayoría de los fabricantes de cerveza de la región.

Tabla 53 Resultados de entrevista 1. Actividades de mercadeo.

Actividades de mercadeo
Producción mensual
Marcas
Productos estrella
Promociones
Ventas de materia prima
Servicio aumentado

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista.

Descripción, actividades de mercadeo:

Se llevan a cabo actividades de mercadeo para mantener en crecimiento la empresa. Después de haber sido fundada lleva casi siete años, y actualmente produce más de 20

hectolitros al mes, solamente se vende en el lugar que tiene destinado para ello que es un pequeño *tasting room*. Hasta ahora tiene 8 etiquetas (tipos) aunque son 5 básicas: Porter, la Air beer que es la cerveza con la que iniciaron, una blanca chocolatera, la oriental y una IPA (India Pale Ale) con toronja, esas son las marcas o las etiquetas regulares.

Los productos estrella incluyen a “Mezcalibur” es una cerveza estilo inglés con mezcal, se agrega mezcal de Oaxaca, el proceso hace resaltar el sabor del mezcal. Un producto estrella también es la “Imperial Mexicana” que realmente es la cerveza sello, con esa ganaron una medalla de oro y una medalla de plata en una exposición de cerveza en la Ciudad de México, solo la produce 4 veces al año. Para hacerse llegar de clientes, utilizan las redes sociales, la información que publican se basa en información general de la cerveza y aprovechan para insertar las marcas.

Por otro lado, esta cervecera se convirtió en proveedor de insumos para otros pequeños productores de cerveza artesanal, la materia prima la adquieren desde Alemania o Estados Unidos cuando se trata de malta y lúpulo, si se trata de otra materia prima la compran de México y otros países (Ver Tabla 54).

Una actividad adicional que ha utilizado para atraer mercado es ofrecer cursos de elaboración de cerveza a personas con deseos de hacer este producto en casa; de ahí han surgido algunos fabricantes competidores de él.

Tabla 54 *Resultados de entrevista 1. Insumos*

Insumos
Malta importada
Malta mexicana
Insumos naturales

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista.

Descripción, insumos:

La malta como insumo principal proviene de Estados Unidos o de Alemania, llega directamente a México y entra por el puerto de Veracruz. Últimamente han comprado más malta americana por la cercanía, pero el proveedor de Alemania tiene muy buena calidad y por eso la buscan más pues esto asegura la calidad de la cerveza. Cada mes compran un contenedor de malta para la distribución a los fabricantes locales. Aunque en México también hay malta, pero la producción no es suficiente, los cerveceros grandes Modelo y Cuauhtémoc Moctezuma producen su propia malta, lo que venden los distribuidores ahorita como malta mexicana son realmente desechos de Cuauhtémoc o de Modelo, el entrevistado considera que es una buena malta, pero por algo no lo usan las grandes cerveceras. Otros insumos que utilizan son las hierbas típicas de la región como la salvia blanca que crece por todos los cerros, el hinojo que crece de manera silvestre en playas de Tijuana y el romero que en casi en todas las casas hay una plantita de ella.

Tabla 55 Resultados de entrevista 1. Problemática actual

Problemática actual
Permisos
Impuestos
Cultura de la cerveza

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista.

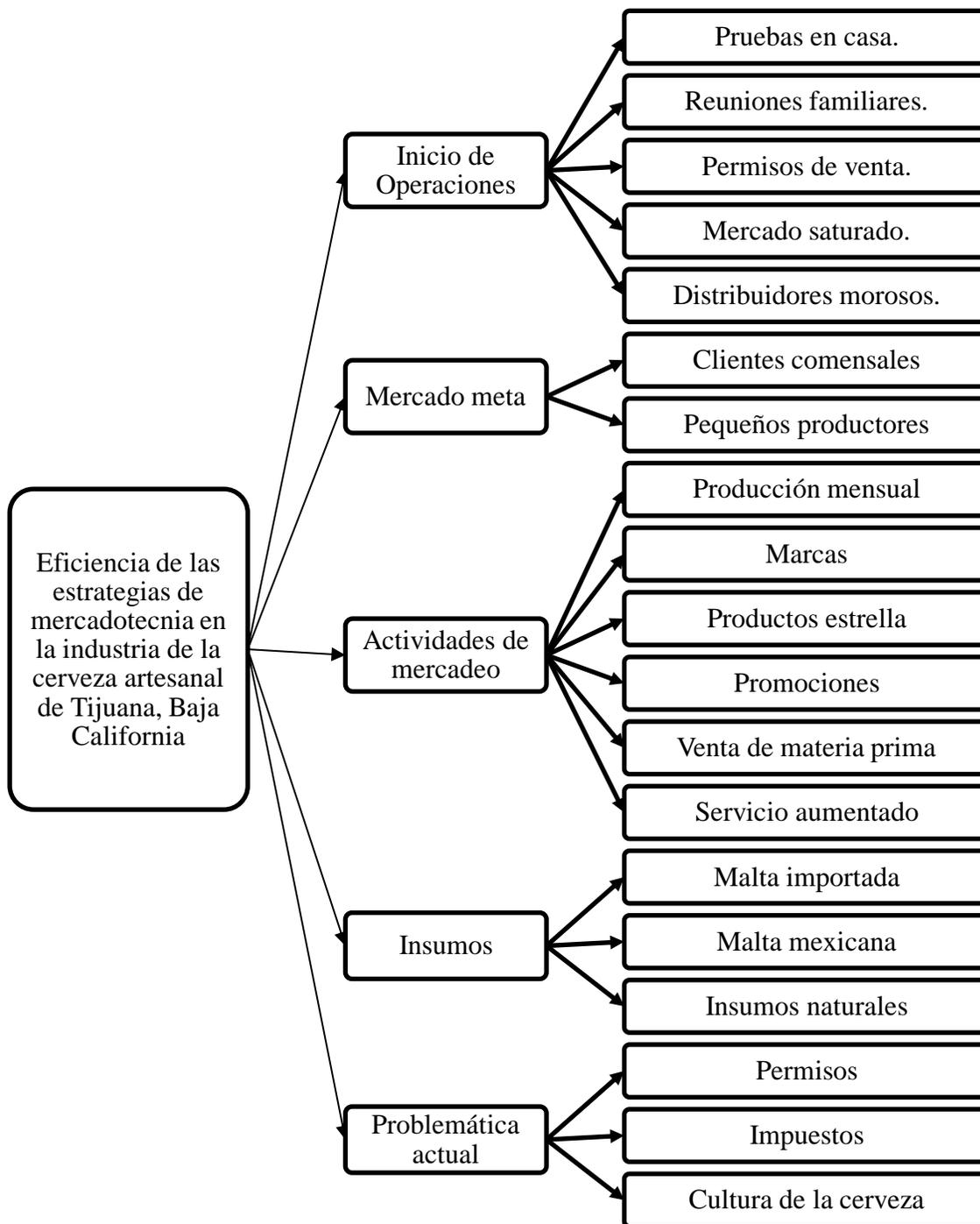
Descripción, problemática actual:

Actualmente hay menos barreras para obtener los permisos con costos razonables; aunque el trámite es lento para su adquisición y las grandes cerveceras no los pueden comprar. Tijuana fue el primer municipio en solucionar esta problemática y se ha beneficiado en ese aspecto al aumentar la producción y el consumo. Otra situación actual que se puede ver como un problema para continuar con el negocio es la cuestión de impuestos, define a esta situación como “leonina” es decir es muy alta, vender una cerveza fuera del local implica pagar 40% de impuesto generando un alza en el precio final y el

cliente deja de comprarla y prefiere una cerveza industrial. Los grandes cerveceros pagan 3 pesos de impuesto por botella y el productor artesanal paga 10 pesos por botella. En este mismo sentido menciona que el impuesto no se cobra por lo que venda se hace por el costo de la fabricación, independientemente se venda o no se venda. Una problemática más que de alguna manera puede limitar el crecimiento de la industria de la cerveza artesanal es “la idiosincrasia”, la gente en México sataniza al alcohol y la cerveza en su proceso lleva alcohol haciendo que mucha gente no beba cerveza. En países europeos como Alemania se toma cerveza por la mayoría de la población a la hora de la comida, no se toma refresco, ni agua; lo que se bebe es cerveza, y México no puede cambiar su percepción todavía.

La Figura 25 muestra la información recopilada de la entrevista, a manera de síntesis, las estrategias de mercadotecnia identificadas tienen que observarse desde el inicio de operaciones de las empresas de CA, conocer el mercado meta al que va dirigido el producto y elaborar un plan para que el segmento consuma la cerveza; que van desde el diseño de marcas, formulación de los productos, comunicación constante con el mercado y ofrecerle un servicio personalizado que le dé al cliente una experiencia memorable de compra.

Figura 26 Diagrama final Entrevista



Elaboración propia con datos de la entrevista.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas llevadas a cabo a dos empresarios del sector de la cerveza artesanal.

Tabla 56 Resultados de entrevistas 2. Análisis de operaciones

Análisis del contexto
Factores externos
Factores internos
Identificación de oportunidades y amenazas

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista.

Descripción, análisis del contexto:

Los entrevistados coinciden que para poder generar estrategias de mercado y llevar a cabo las funciones normales en el trabajo, se debe conocer el marco contextual donde la empresa desarrolla sus actividades; es decir hacer un análisis FODA.

El análisis consiste en reconocer los factores sociales, económicos, políticos y geográficos de la ciudad y su mercado. Los empresarios comentan que estos factores limitan el desarrollo de estrategias cuando no se puede intervenir en ellos, o cuando la empresa no cuenta con las herramientas o disposición para hacerles frente. En otros casos ayudan a incrementar las oportunidades de negocio para la empresa; debido a que favorecen la actuación de las empresas al utilizar sus fortalezas.

Algunos escenarios que favorecen la creación de estrategias para la empresa son los siguientes: el mercado tiene una tendencia de consumo de acuerdo a la moda o intensidad de compra, el aspecto geográfico favorece la producción, distribución y comercialización de los productos, lo que ocurre con el aspecto político se basa en la certidumbre para la producción y venta de productos.

Las oportunidades y amenazas se generan cuando una persona reconoce su potencial en la empresa y califica si ésta puede hacer frente a ellas. Regularmente los que dirigimos a empresas de este tipo, estamos observando lo que ocurre en compañías como en San Diego,

en el centro de la república, para entonces aprender o experimentar y ¿por qué no? correr el riesgo de dar el siguiente paso en la empresa sin que la organización se vea afectada.

Tabla 57 Resultados de entrevistas 2. Ordenamiento de los conocimientos

Ordenamiento de los conocimientos
Identificar los conocimientos individuales
Identificar los conocimientos grupales
Proponer elaboración de documentos formales

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista.

Descripción, ordenamiento de los conocimientos:

Los entrevistados observan que para poder tener acceso a la GC se debe inicialmente, hacer un bosquejo de los conocimientos que tiene el personal, cada uno de ellos contribuye al conocimiento general de la empresa, es por eso que el paso a dar implica identificar ese conocimiento.

Después de observar e identificar ese conocimiento individual, se debe integrar al conocimiento que tiene la empresa, y cuando este proceso haya terminado, se considera debe alinearse a la estructura de la empresa; formalizarlo ya sea en procesos o formatos de tal manera que ayuden a la organización al desempeño de las actividades.

Para que los procesos o maneras de hacer las cosas sea efectiva, se debe optar por la capacitación constante, evaluar las actividades de los empleados y si es necesario, llegar a una recapacitación.

Tabla 58 *Resultados de entrevistas 2. Acceso al conocimiento*

Acceso al conocimiento
Transferencia de conocimiento uno a uno
Supervisión constante sobre las técnicas de mercadotecnia

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista.

Descripción, acceso al conocimiento:

A través de una supervisión directa sobre las actividades de producción o mercadológicas que realiza el personal, se definirá si se han llevado a cabo de manera adecuada o no. Para asegurar el acceso de conocimiento sobre las estrategias de mercado e implementar herramientas que favorezcan la comercialización de los productos; se sugiere inicialmente generar documentos que sirvan como referencia para seguir los procesos que se consideran importantes para estas actividades. Entregar esta información a los empleados por medio de la capacitación y la concientización de todos y cada una de las personas que integran la empresa. La manera de hacerlo es colaborando de manera directa con cada uno de ellos y posteriormente delegarle actividades para fortalecer la confianza.

Tabla 59 *Resultados de entrevistas 2. Uso del conocimiento existente*

Uso del conocimiento existente
Uso del conocimiento
Retroalimentación
Renovación de las estrategias

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista.

Descripción, uso del conocimiento existente:

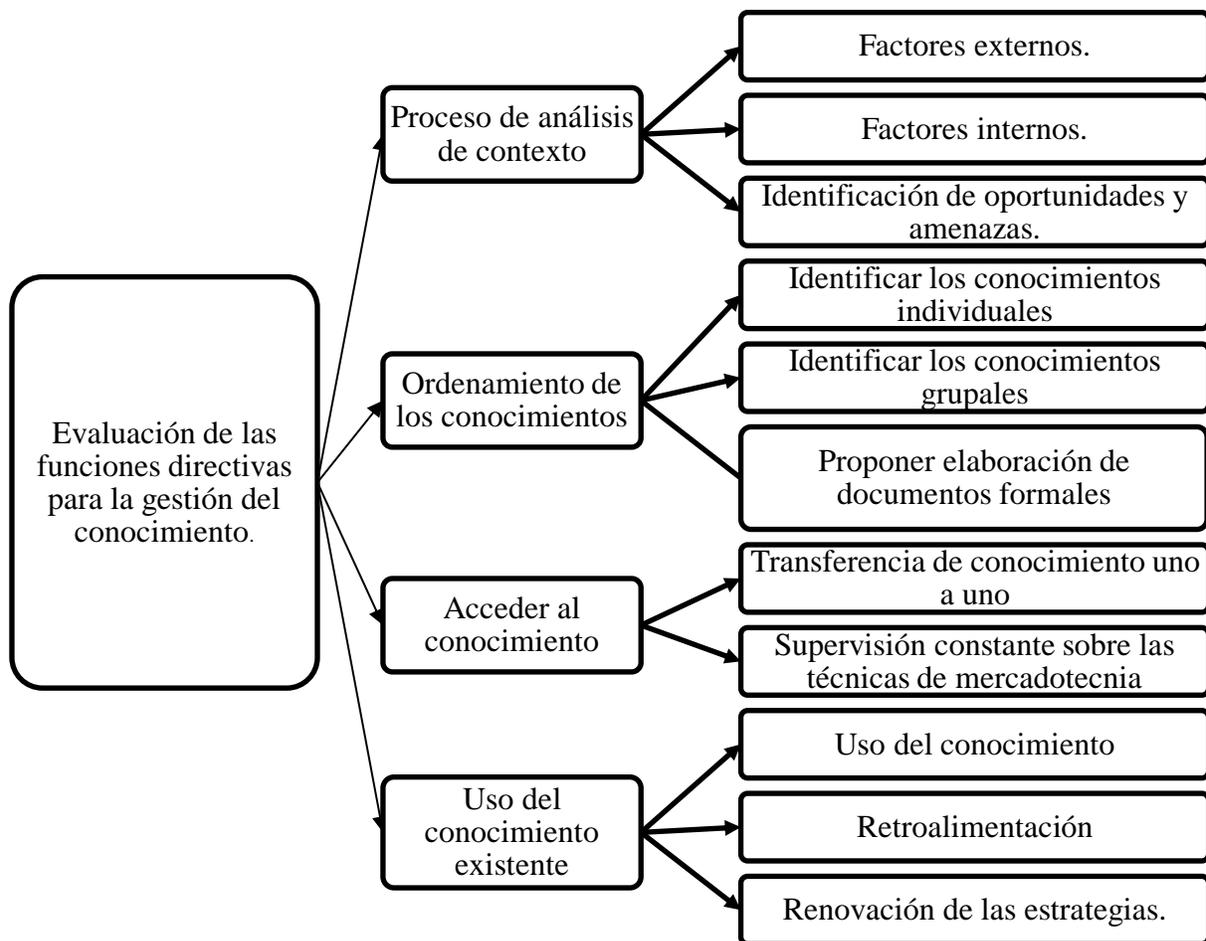
Cuando la empresa está cumpliendo las metas propuestas, se busca identificar qué es lo que se está haciendo bien para alcanzarlas; es momento de la retroalimentación y evaluación de las funciones para identificar los errores o aciertos de la compañía.

En el momento que precisa renovar las estrategias debido a errores en la aplicación de éstas, o cambios en el mercado; se deben integrar nuevos conocimientos, evaluar los

procesos y darlos a conocer a los empleados para ejecutarlos. La renovación de las estrategias va de la mano con la renovación de los conocimientos; pues la evaluación de los resultados de la aplicación de estos, son materia prima o insumos para generar nuevo conocimiento.

La Figura 26, resume la información obtenida de las entrevistas relacionada con la evaluación de las funciones directivas para gestionar el conocimiento en las empresas de cerveza artesanal, y que contribuyen a la elaboración de planes mercadológicos para la permanencia en el mercado.

Figura 27 Diagrama final Entrevistas.



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista.

5.4 Discusión

Los resultados del presente estudio permiten identificar el nivel de eficiencia de las estrategias de mercadotecnia utilizadas por los fabricantes de CA en la ciudad de Tijuana, y proponer un modelo para la gestión del conocimiento de las funciones directivas, es entonces que a continuación se explican los hallazgos y comprobación de hipótesis.

A) La información obtenida para responder la hipótesis 1. La eficiencia de la comercialización de la CA de Tijuana, B.C., se debe al uso de estrategias de mercadotecnia como la penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, confirman que las variables tienen una correlación con la eficiencia comercial determinada por la permanencia en el mercado, exceptuando la dimensión *incremento de ventas* de la variable desarrollo de mercado, la cual tiene un nivel de significancia mayor a 0.05.

Las dimensiones en donde se observa mayor eficiencia de la comercialización son: *imagen corporativa y promoción* de la variable penetración de mercado. Los empresarios se preocupan por la imagen de la empresa y de los productos que venden, posteriormente utilizan herramientas de comunicación para dar a conocer los productos a sus clientes. La dimensión *incremento de ventas* no tiene una relación con la variable dependientes; pero la dimensión *atención a clientes* si la tiene, buscando atender las necesidades y deseos de los consumidores. Por último, la dimensión *productos o servicios nuevos o mejorados*, tiene una correlación estrecha con la variable eficiencia de la comercialización. Estos resultados se revisarán uno por uno a continuación.

B) Para responder la hipótesis 2: La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de penetración de mercado, derivada de la hipótesis 1, tienen una correlación positiva con la eficiencia comercial determinada por la permanencia en el mercado. Las dimensiones anteriormente

mencionadas: *imagen corporativa y promoción* tiene un nivel de significancia menor a 0.05; son las que se relacionan mayormente con el nivel de eficiencia de la comercialización.

Las actividades usadas en el sector de la CA en Tijuana son similares a las utilizadas por empresas del mismo sector en el mundo, por ejemplo, éstas concuerdan con la información del estudio realizado por Chung y Smith (2007), donde describe las estrategias de imagen corporativa usada por la empresa Foster para establecer su marca en China.

Por su parte, Lindsay Lehnhoff (2016) en San Diego, California., estudiaron a los micro cerveceros y las estrategias de posicionamiento consideradas para penetrar el mercado en esa ciudad. Lo confirman también Dunn y Kregor (2014) en su investigación de las micro cervecerías de Los Ángeles. Burjato et al., (s.f.) también indican el uso de esos medios de comunicación para fomentar el consumo de la CA y estar al pendiente de las reacciones de los consumidores.

En ese mismo sentido, Watson (2016) identifica actividades de neolocalización para el establecimiento de nuevos lugares de venta de CA en diferentes zonas de Florida en Estados Unidos, además propone el uso de las redes sociales considerando que esta herramienta influye en los clientes preocupados por comprar productos regionales.

En estas investigaciones se observa a los micro cerveceros de CA de diferentes lugares, preocupados por la imagen corporativa de su empresa y sus productos, comunicando tanto al mercado interno como al consumidor sobre la existencia de éstos con la finalidad de una penetración de mercado eficiente. Del mismo modo utilizando herramientas de comunicación como las redes sociales que se vuelven locales en su mayoría, como instrumento de promoción de ventas.

Estos resultados coinciden también con los que menciona Berg (2013), Haak Jensen y Koch Amby (2014) sobre los festivales anuales que hacen los cerveceros artesanales en China para celebrar el arte de la cerveza y darle mayor exposición facilitando la comercialización. En Japón se organizan alrededor de 121 festivales de cerveza al año como herramienta de promoción (Nimomiya y Omura, 2018)

Otras actividades de promoción para penetrar el mercado de la CA identificadas en estudios; son las visitas guiadas a los lugares de fabricación en donde los clientes pueden conocer y observar el proceso de elaboración, la participación en los concursos nacionales o internacionales e identificar las propuestas de los fabricantes cerveceros, y además el uso de redes de comunicación masivas para informar acerca de los productos (Chapman, 2015).

C) En relación con la hipótesis 3, la eficiencia de la comercialización de la CA de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de desarrollo de mercados, integrada por las dimensiones *incremento de ventas* y *atención a clientes*. Se rechaza la hipótesis que relaciona el incremento de ventas con la eficiencia de la comercialización, debido a que el grado de significancia es mayor a 0.05, no siendo así la relación atención a clientes donde la correlación es positiva con un nivel de significancia menor a 0.05.

Por ello, los empresarios del sector identificaron razones del incremento de ventas de CA. Ellos atribuyen este aumento a diversos elementos: inicialmente comentaron que se debe a la tendencia de consumo de productos locales artesanales y a la variedad de sabores de cerveza; estos factores llevan vigentes más de 40 años en todo el mundo. Seguidamente, se atribuye a la materia prima de calidad y el cuidado en el proceso de fabricación para que la CA tenga un sabor y textura de acuerdo con el gusto de los comensales. Por último, mencionaron que en los últimos años se ha integrado un mercado nuevo con ingresos altos y con preferencias de productos y servicios premium, facilitando la comercialización.

Esto se relaciona con lo que observaron Berg (2013) y Abkowitz y Tian (2014), al mencionar que el mercado femenino en China ha sugerido directamente a los emprendedores su preferencia por sabores ligeros y locales; mismos que son promovidos por los cerveceros de la zona; en este mismo estudio se identifican las preferencias del mercado masculino en ese país, sugiriendo la preferencia por cerveza premium no importando el precio; que de igual manera, es suministrada por los fabricantes; indicando que las opiniones de los consumidores han sido tomadas en cuenta.

A pesar de esto, algunos emprendedores revelaron que los servicios ofrecidos para la atención al consumidor se llevan a cabo de manera frecuente; pero la información que arrojan las encuestas sobre el servicio no siempre es tomada en cuenta, y las consideraciones que se toman para la mejora continua son las propuestas principalmente por los grandes productores de CA y por las tendencias determinadas por la competencia.

D) La hipótesis 4: La eficiencia de la comercialización de la CA de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de desarrollo de productos, es aprobada, en este sentido se consideró la dimensión *productos y servicios nuevos o mejorados* donde se revisaron factores como la marca, el empaque, la etiqueta, los sabores y texturas de la CA. El resultado indicó que hay una correlación positiva entre las variables, con un nivel de significancia menor de 0.05.

Esta información coincide con la observada en el estudio de Elzinga, Tremblay y Tremblay (2018) donde los productores de la bebida artesanal usaron estrategias de mercadotecnia para comercializar la CA dentro de la localidad, identificando el nicho de mercado específico para dirigir sus esfuerzos. Nielsen (2017) menciona que los productores utilizan empaques novedosos y atractivos para el mercado. En este sentido, Fletchall (2016), Colino et al., (2017) también identificaron actividades novedosas específicas para el

segmento de mercado al que se dirige la CA, experimentando con nuevos sabores locales, procurando a los clientes para que se sientan orgullosos por tener una marca local y al mismo tiempo renovando el deseo de consumo de productos regionales.

Para corroborar esto, se hizo un estudio en China por Li (2018) donde se utilizan nombres de marcas que evocan la naturalidad de la cerveza de aquel país dando un sentido innovador a los nombres de marcas de la CA. Otro ejemplo es el estudio hecho por Aquilani, Laureti, Poponi, y Secondi (2015) muestran que los bebedores de CA prefieren este producto debido a que la han probado con anticipación, y el sabor, la textura, el olor entre otras características de la CA son los elementos que los motivan al consumo del producto.

Además de los ya mencionados, hay otros trabajos de investigación que corroboran lo que se hace en Tijuana, como los llevados a cabo por Ninomiya y Omura (2018) donde la mitad de los cerveceros *ji-biiru* venden de manera directa la cerveza a sus clientes dentro sus restaurantes, en los bares o las tiendas acercándose más al cliente e incluso como se mencionó anteriormente, organizan festivales de cerveza al año en todo Japón.

Los hallazgos sobre la estrategia de desarrollo de productos con referencia a la ampliación de los canales de distribución coinciden con investigaciones en donde se observa que la comercialización de CA en el Reino Unido e Italia, se hace a través del comercio en línea, tiendas locales y los tradicionales bares e incluso se han ampliado los espacios donde se exhiben estos productos dentro de los autoservicios (Bord Bia, 2017; Craft Brewing Business, 2017).

Otro ejemplo de los cambios en el mercado de la CA y corrobora lo encontrado en este estudio, es el aumento del consumo por parte de las mujeres de 21 a 34 años del Reino Unido y Alemania principalmente; derivado del bajo contenido de alcohol que tienen estas

bebidas, las distintas marcas que se ofrecen y la diversidad de sabores que los cerveceros han integrado a su carta (ProChile Madrid, 2015; Bord Bia, 2017).

E) Supuesto 1. La gestión directiva a través de la implementación de estrategias de mercadotecnia aumenta la eficiencia de la industria de la cerveza artesanal en Tijuana, es aceptada; al identificar acciones mercadológicas utilizadas por los directivos de las cervecerías y que han contribuido a la permanencia de la empresa en el mercado.

Los empresarios han externado que el proceso llevado a cabo para realizar actividades de investigación de mercado, de promoción de ventas, de atención a clientes y de creación o mejora de los productos que ofrecen; han sido eficientes a pesar de que dichas actividades en su mayoría son actividades que se han rescatado de otras industrias y repetido años tras año.

Aunado a esto se toma en cuenta que la experiencia del directivo con respecto a realizar dichas actividades no es basta. Y muchas ocasiones se arriesga al tomar una decisión de mercadotecnia sin saber a ciencia cierta los resultados que pueden obtener. La mayoría de los empresarios utilizan su sentido común para el desarrollo de estas actividades.

F) Supuesto 2. La gestión del conocimiento comercial promueve la eficiencia en las funciones directivas de la industria de la cerveza artesanal, es considerada aceptada; debido a que el proceso de gestión de conocimiento es breve pero continuo. Al desarrollarse en las empresas micro y pequeñas, la toma de decisiones es rápida facilitando las actividades del empresario; sin embargo, cabe aclarar que, según las respuestas de los emprendedores, el objetivo de permanencia en el mercado se ha logrado, buscando ahora el crecimiento y desarrollo de marca; ante esta situación se identificó que hay una necesidad de gestión de

conocimiento para optimizar las funciones directivas y alcanzar las metas organizacionales de manera ordenada.

Tabla 60 Hallazgos encontrados para comprobar la hipótesis.

Hipótesis	Respuestas X ²
H1. La eficiencia de la comercialización de la CA de Tijuana, B.C., se debe al uso de estrategias de mercadotecnia como la penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos	La hipótesis H1 es aceptada las variables tienen una correlación con la eficiencia comercial determinada por la permanencia en el mercado, la relación es significativa. (La excepción es la dimensión <i>incremento de ventas</i> de la variable desarrollo de mercado, la cual tiene un nivel de significancia mayor a 0.05.)
H2. La eficiencia de la comercialización de la cerveza artesanal de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de penetración de mercado	La hipótesis H2 es aceptada, Las dimensiones: <i>imagen corporativa</i> y <i>promoción</i> tiene un nivel de significancia menor a 0.05; son las que se relacionan mayormente con el nivel de eficiencia de la comercialización.
H3. La eficiencia de la comercialización de la CA de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de desarrollo de mercados	Se rechaza la hipótesis H3 que relaciona el incremento de ventas con la eficiencia de la comercialización, debido a que el grado de significancia es mayor a 0.05, no siendo así la relación atención a clientes donde la correlación es positiva con un nivel de significancia menor a 0.05.
H4. La eficiencia de la comercialización de la CA de Tijuana, B.C; se debe al uso de la estrategia de desarrollo de productos	La hipótesis H4 es aceptada, El resultado indicó que hay una correlación positiva entre las variables, con un nivel de significancia menor de 0.05.

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados en la investigación.

5.5 Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para promover las funciones directivas de mercadotecnia en el sector de la CA.

De acuerdo con la recopilación de información cualitativa, se identificaron funciones directivas para la gestión del conocimiento llevadas a cabo por los empresarios del sector de la CA; ante los datos integrados, se incorporó un proceso determinado por los elementos teóricos para proponer un modelo de estas funciones optimizando las estrategias de mercadotecnia en este sector.

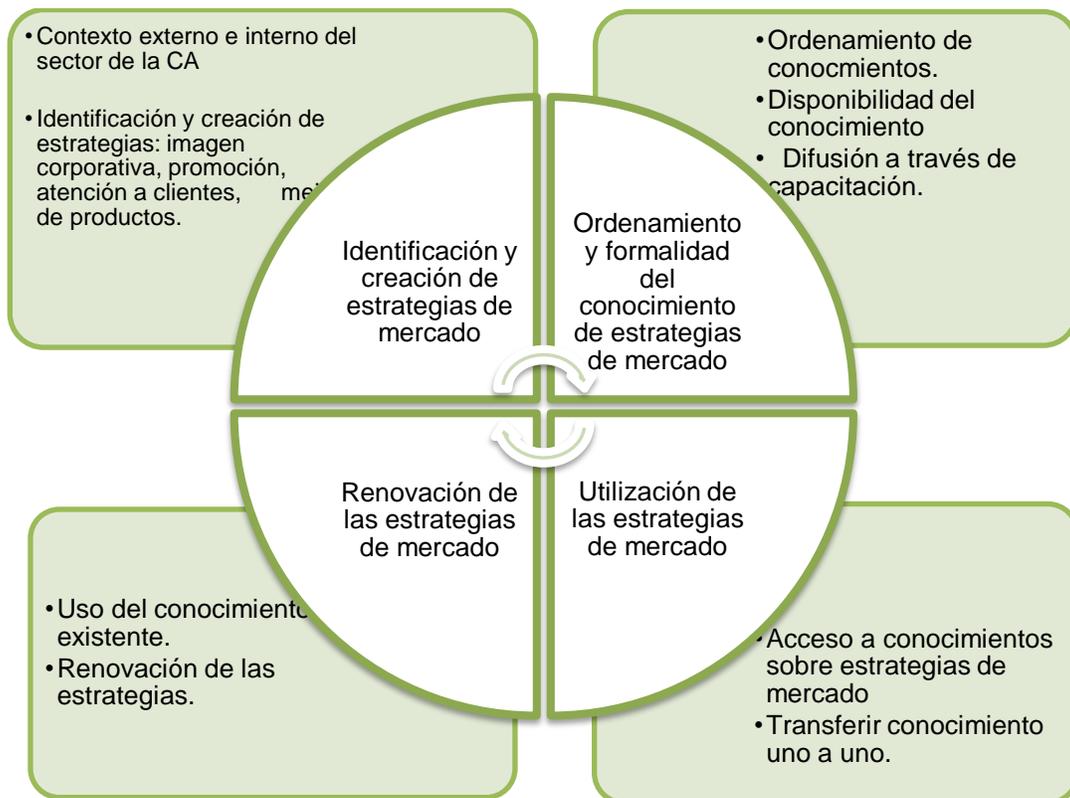
El análisis del contexto del sector de la CA se debe hacer en dos sentidos, identificando aspectos externos donde factores económicos, demográficos, sociales y políticos determinan tendencias. Y por otro lado el análisis interno sobre las fortalezas y debilidades que posee la empresa ayudarán a identificar o a crear estrategias de desarrollo de mercado como la imagen corporativa y actividades de promoción; estrategias de desarrollo de mercado utilizando herramientas para promover la atención a clientes; y la estrategia de desarrollo de producto utilizando la mejora de productos.

Como segundo paso, se requiere de un ordenamiento del conocimiento, para hacerlo formal y de esta forma esté disponible para los directivos y empleados de los cerveceros artesanales. Se identificó la necesidad de capacitar a los responsables de llevar a cabo las estrategias de mercadotecnia y sus colaboradores para hacer de conocimiento sobre las ventajas, proceso, tipos de herramientas que se pueden utilizar.

Como tercer paso se determinó inicialmente acceder al conocimiento, interpretarlo para comprenderlo y después ejecutarlo, usando de las herramientas de acuerdo a la necesidad existente en la organización. Los directivos o emprendedores de las empresas son los responsables de esta ejecución, posteriormente se deberá medir para revisar los alcances tenidos.

La última fase, indica el uso de conocimiento existente y la retroalimentación para la creación de nuevas estrategias de mercadotecnia capaces de lograr la eficiencia en la comercialización del sector de la CA.

Figura 28 *Propuesta de Modelo de Gestión de Conocimiento para las Funciones Directivas.*



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio ha tenido como objetivo evaluar las estrategias de mercadotecnia empleadas en el sector de la cerveza artesanal (CA) de las empresas tijuanaenses, para proponer un modelo de gestión del conocimiento que promueva su eficiencia en las funciones directivas. Para ello, se identificó un marco teórico-conceptual donde se revisaron las teorías sobre las estrategias de mercadotecnia y la gestión del conocimiento principalmente y se recurrió al diseño de una metodología de tipo cuantitativa y cualitativa, la cual ayudó a dar respuesta a las hipótesis planteadas, a los objetivos específicos y a las preguntas diseñadas.

Adicional a la información anterior, en el presente capítulo se presentan las comparaciones de los hallazgos con otras investigaciones, se identifican los factores que no se consideraron en la presente investigación y se plantea un modelo de gestión del conocimiento para promover las funciones directivas en las empresas del sector de la CA.

6.1 Conclusiones

A partir de la década de 1970 en el Reino Unido se dio el movimiento que diera origen al renacimiento del sector de la CA, cuando los bebedores de cerveza no conciben la cultura de productos estandarizados y señalan que hay poca variedad de cerveza (Aleti Watne, 2013; Cabras y Bamforth, 2016; Feeney, 2017; y Watson, 2016). Durante las décadas siguientes el movimiento continuó por todo el mundo, se ilegalizó la elaboración de cerveza casera en los Estados Unidos en 1979 (Feeney, 2017), los empresarios identificaron nuevos mercados y se incluyó nueva tecnología para la elaboración de esta bebida artesanal (Cabras y Bamforth, 2016; Esposti, Fastigi, y Vigano, 2017).

El consumo de la CA en la última década ha incrementado como nunca según la Asociación de Cerveceros de los Estados Unidos (2018); en la misma forma, hay un

crecimiento significativo en el número de cerveceros artesanales en todo el mundo

(Donadini et al., 2014; Portela García, 2016; Thomson D. , 2018).

Por otro lado, los cambios causados por los avances de la tecnología principalmente han configurado un nuevo escenario en la producción y comercialización de los productos; en donde el sector de la CA no se ve alejado a los efectos. Sin embargo, los hábitos de consumo y las tendencias como el neolocalismo (Watson, 2016) hacen que este resurgimiento de la CA sea cada vez mas incipiente.

Ante este escenario, las pequeñas y medianas empresas del sector de CA asumen un papel preponderante para obtener una posición lider en el mercado, adaptándose a los hábitos de los consumidores, a la rapidez en los cambios del sector y a la competencia vertiginosa que se ha desatado, lo que da lugar a que los dueños, empresarios o directivos de estas empresas utilicen estrategias de mercadotecnia como la de penetración de mercado, de desarrollo de mercado y de desarrollo de productos, en orden de alcanzar la eficiencia en la comercialización de sus productos.

Los resultados de la investigación indican que los factores que intervienen en la eficiencia de la comercialización de la CA en Tijuana, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto tienen un índice de medio a alto, positivo y significativo. Los empresarios y gerentes de las cervecerías artesanales en Tijuana, determinan que el uso de herramientas como la imagen corporativa de la empresa representada igualmente con los productos, las estrategias de promoción utilizadas para el posicionamiento de la marca y la cerveza, la atención personalizada a los clientes durante las visitas a los *tasting room*, el desarrollo de nuevas versiones de cerveza o la mejora en el sabor y la innovación en el empaque o la etiqueta de la CA; contribuyen con el alcance de sus metas organizacionales y por lo tanto de comercialización.

Por otro lado; estas estrategias utilizadas por los productores de CA, son actividades que han ido aprendiendo durante su estancia en el sector, asesorados por algunos expertos en el área de mercadotecnia o imitando lo que hacen otros fabricantes; sin embargo el proceso de gestión de conocimientos en el ámbito de la CA es empírico, capacitando al personal utilizando herramientas tradicionales pero sin ningún documento o proceso que de formalidad a dicha gestión.

6.2 Limitantes de la investigación

Durante el proceso de investigación del presente proyecto, se observaron limitantes que se enuncian a continuación.

En primer lugar, se observó que las empresas productoras de cerveza artesanal no están registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, por lo que hay más productores que están en el proceso de formalizar o compartir información con el INEGI, que las que se identificaron en el momento que se buscó información formal en bases de datos. Esto limitó la obtención de datos actuales al reconocer solo las empresas registradas.

Esta investigación describe la percepción que tiene el directivo o empresario de cerveza artesanal, sobre el uso de las estrategias de mercadotecnia que utiliza; sin embargo, no incluye la percepción del cliente sobre las herramientas utilizadas para integrar y correlacionar variables que pueda observar la eficiencia en el mercado meta.

Es importante mencionar que la metodología utilizada para el análisis de la eficiencia de las estrategias de mercadotecnia de tipo crecimiento intensivo dentro de las mencionadas por los teóricos de la planeación estratégica, explican de manera profunda y directa el uso de estas para la eficiencia en la industria; pero algunas estrategias integradas

dentro de la mezcla de marketing como las de producto, precio, plaza y promoción precisarían de un estudio complementario para tratarse como tal.

Por otro lado, no hay investigaciones de la región que muestre datos sobre caracterización del mercado al que va dirigida la cerveza artesanal. Por lo que la presente investigación no describe el tipo de clientes, ni sus características.

6.3 Futuras líneas de investigación

Dentro de las líneas de investigación que se pueden abordar a futuro, se observan las siguientes:

Se sugiere un estudio que caracterice a los clientes de la cerveza artesanal en Tijuana. Precisa conocer los tipos de clientes, aspectos demográficos, de hábitos de consumo; así como las necesidades y deseos que tiene; que garanticen información y datos que las empresas del sector puedan utilizar.

Una línea de investigación se puede trazar a partir de la identificación del crecimiento de la industria de cerveza artesanal en Tijuana, las necesidades de la industria, los problemas y buenas prácticas para la apertura o emprendimiento de este tipo de negocios, las asociaciones en las que pueden participar y cómo ayudan para el establecimiento de la empresa.

Por otro lado, una línea de investigación puede darse al analizar las estrategias de acuerdo a la mezcla de mercadotecnia reconocida por los teóricos, para integrar datos sobre herramientas más específicas sobre la estrategia de producto, la estrategia de precios, la estrategia de distribución y la estrategia de promoción sugeridas por la Asociación Americana de Mercadotecnia.

Referencias Bibliográficas

- AB InBev. (s.f.). *ab-inbev.com*. Obtenido de <http://www.ab-inbev.com/>
- Abkowitz, A., & Tian, K. (23 de mayo de 2014). China's MicrobrewScene Goes Local. *The Wall Street Journal*. Obtenido de <https://blogs.wsj.com/chinarealtime/2014/05/23/chinas-microbrew-scene-goes-local-2/>
- ACERMEX. (10 de Mayo de 2017). *beereкторio.mx*. Obtenido de <http://www.beereкторio.mx/p/estadisticas.html>
- ACERMEX. (2018). *Estado de la Industria de la Cerveza Artesanal 2016 - 2017*. Obtenido de beereкторio: www.beereкторio.mx/p/estadisticas.html
- Aguilera Castro, A., & Virgen Ortíz, V. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en Pymes: Santiago de Cali - Colombia. *Revista Entramado*, 9(2), 82-97.
- Aguilera-Luque, A. M. (enero de 2017). *La gestión del conocimiento organizacional*. doi:10.13140/RG.2.2.28487.29600
- Aleti Watne, T., & Hakala, H. (2013). Inventor, Founder or Developer? An Enquiry into the Passion that Drives Craft Breweries in Victoria, Australia. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(3), 54-67.
- Alltech. (2016). *2015 Global Craft Brewery Survey*. Recuperado el 13 de junio de 2018, de How Many Craft Breweries are there in the World?: <https://www.alltech.com/articles/how-many-craft-breweries-are-there-world>
- Alves, C. A. (2016). Capacidades de marketing e inovacao organizacional: Uma relacao para vantagem competitiva. *Alcance*, 92-110.
- AMA. (julio de 2013). *American Marketing Association*. Obtenido de Definition of Marketing: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- América economía. (23 de octubre de 2016). *El mercado de cervezas artesanales Argentinas crece un 40%*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-mercado-de-cervezas-artesanales-argentinas-crece-un-40>
- Angulo, E., & Negrón, M. (2008). Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento. *Negotium*, 38-51.
- Aquilani, B., Laureti, T., Poponi, S., & Secondi, L. (Abril de 2015). Beer choice and consumption determinants when craft beers are tested: An exploratory study of

consumer preferences. *Food Quality and Preference*, 41, 214-224.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2014.12.005>

- Aquino Onofre, I. A., & Blanc Chila, C. D. (2017). Plan de marketing para asociaciones comerciales de artículos varios. *Observatorio de la Economía latinoamericana*, En línea. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/asoafe.html>
- Araiza Garza, Z., Velarde López, E., & Zarate Vasquez, A. (2010). Tipología de la cooperación interempresarial: Caso de la industria Metalmecánica de Coahuila. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 3(3), 91-104.
- Arasti, Z. (2011). An empirical study on the causes of business failure in Iranian context. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7488-7498.
doi:10.5897/AJBM11.402
- Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 23-34.
- Araya Pizarro, S. C., Fernández Labra, J. J., & Ortloff Nuñez, K. Y. (2016). Aributos determinantes del consumo de cerveza artesanal en la región de Coquimbo, Chile. *Revista Universitaria Ruta*, 18(2), 26-47.
- Armijos-Solórzano, J. X., Narváez-Zurita, C. I., Ormaza-Andrade, J. E., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominio de la Ciencia*, 6(1), 466-497. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1156>
- Arteaga, J. R. (17 de diciembre de 2013). *Productores van por la corona de la cerveza artesanal*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/productores-van-por-la-corona-de-la-cerveza-artesanal/>
- Asian Hotel and catering times. (27 de february de 2018). *Brewtopia - Craft beer in Asia*. Obtenido de <https://asianhotelandcateringtimes.com/2018/02/brewtopia-craft-beer-asia/>
- Avendaño P., V., & Flores U, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias*, 201-227.
- Bacanu, B. (2015). Marketing strategy: the right place and the big problem. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Serie V, Economic Sciences*, 8 (2), 11-18.
- Baker, J. E. (2019). On the bottle: situating place-based discourses in global production networks – a visual and textual analysis of craft beer labels. *AUC Geographica*, 54(1), 3-14. doi:10.14712/23361980.2019.1

- Ballina Ríos, F., García Pérez de Lema, D., & Martínez García, F. (2015). La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en México, D.F. *FIR - FAEDPYME International Review*, 4(7), 66-78.
- Barbosa Carvalho, N., Minim, L. A., Nascimento, M., de Castro Ferreira, G. H., & Rodrigues Minim, V. P. (2018). Characterization of the consumer market and motivations for the consumption of craft beer. *British Food Journal*, 120(2), 378391. doi:10.1108/BFJ-04-2017-0205
- Barlow, M. A., Verhaal, J., & Hoskins, J. D. (2018). Guilty by Association: Product-level category stigma and audience expectation in the US craft beer industry. *Journal of Management*, 44(7), 2934-2960. doi:10.1177/0149206316657593
- Barragan Codina, J., Guerra Rodríguez, P., & Villalpando Cadena, P. (2017). La economía de la experiencia y el marketing emocional: estategias contemporáneas de comercialización. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(2), 159-170. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v12-n2/A9.12\(2\)159-170.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n2/A9.12(2)159-170.pdf)
- Baxi, B., Panda, R., & Karani, A. (2016). Community Marketing: an effective Marketing Strategy. *Romanian Journal of Marketing* (3), 2-11.
- Becerra Fernández, I., & Leidner, D. (2015). On Knowledge, Knowledge Management, and Knowledge Management Systems: An Introduction. En I. Becerra Fernández, & D. Leidner, *Knowledge Management an Revolutionary View* (págs. 3-11). New York: Routledge.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2015). Individual, Group, and Organizational Learning: A Knowledge Management Perspective. En I. Becerra-Fernandez, & D. Leidner, *Knowledge Management. An Evolutionary View* (págs. 13-39). New York, NY: Routledge.
- Beer Canada. (2016). *2015 Industry Trends*. Obtenido de https://industry.beercanada.com/sites/default/files/2015_industry_trends_final.pdf
- Beerdirectorio. (25 de marzo de 2017). *Beerdirectorio.com*. Obtenido de <http://www.beerectorio.mx/p/estadisticas.html>
- Beerdirectorio. (2017b). *Estado de la Industria de la Cerveza Artesanal 2016-2017*. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/0B_0yYb1PC13oNI9Vc3EwaG5IMIU/view
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Barinas, Ven.: Shalom.
- Berend, K. J. (agosto de 2017). *Beer tourism: Identifying Kentucky brewery visitors and motivations*. Obtenido de ProQuest:

<https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1946173749/fulltextPDF/3E8903C973D24289PQ/2?accountid=26367>

- Berg, C. (3 de mayo de 2013). Crafting beer for world's biggest market. *China Daily USA*, págs. http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2013-05/03/content_16472375.htm.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá D.C. Colombia: Prentice Hall.
- Bernal Torres, C. A., Fracica Naranjo, G., & Frost González, J. S. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28, 303-315.
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid, España.: Pearson Educación.
- Bonfim da Costa, S., Pimentel Claro, D., & Bruscatto Bortoluzo, A. (2018). A influencia do valor do cliente na recomendacao: um estudo empírico no mercado brasileiro de providencia privada. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 20(2), 210-231. doi:10.7819/rbgn.v20i2.3798
- Bord Bia. (16 de noviembre de 2017). *Craft Beer in Europe*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de The Emergence of Craft Beer: <https://www.bordbia.ie/industry/events/SpeakerPresentations/2017/CraftBeerBriefing2017/The%20Emergence%20of%20Craft%20Beer%20in%20Europe%20-%20Zenith%20Global.pdf>
- Braun, P. (2002). Digital Knowledge Networks: Linking Communities of Practice with Innovation. *Journal of Business Strategies*, 43-54.
- Brewers Association. (2017). *Brewers Association. For small and independent craft brewers*. Obtenido de Craft Brewer Defined: <https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>
- Brewers Association. (mayo de 2018). *Brewers Association. For Small and Independent Craft Brewers*. Obtenido de Brewers Association Brewery Production Data FAQ: <https://www.brewersassociation.org/insights/brewers-association-brewery-production-data-faq/>
- Brewers Association. (01 de 04 de 2019). *For Small and Independent Craft Brewers*. Obtenido de <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/national-beer-stats/>

- Brewers Association. (s.f. a). *Brewers Association. For Small and Independent Craft Brewers*. Obtenido de Craft beer industry market segments: <https://www.brewersassociation.org/statistics/market-segments/>
- Brewers Association. (s.f. b). *Brewers Association For Small and Independent Craft Brewers*. Obtenido de Statistics Economic Impact: <https://www.brewersassociation.org/statistics/economic-impact-data/>
- Brink, M., & Van Rensburg, A. (2017). An approach to improving marketing campaign effectiveness and customer experience using geospatial analytics. *South Africa Journal of Industrial Engineering, Vol 28 (2)*, 95-108.
- Bueno , E. (2007). El poder del conocimiento: elogio al capital humano en la innovación. *Observatorio de Recursos Humanos*, 30-33. Obtenido de http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_120707.pdf
- Burjato, M., Kane, M., & O'Mara, G. (s.f.). *The Beer Times*. Obtenido de La Cerveza en América Latina, una historia de David y Goliat: <https://www.thebeertimes.com/la-cerveza-america-latina-una-historia-david-goliat/>
- Bustelo Ruesta, C., & Amarilla Iglesias, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Revista PH*, 226-230.
- Cabras, I., & Bamforth, C. (2016). From reviving tradition to fostering innovation and changing marketing: the evolution of micro-brewing in the UK and USA, 1980-2012. *Business History*, 58(5), 625-646. doi:10.1080/00076791.2015.1027692
- Cabras, I., & Higgins, D. M. (2016). Beer, brewing, and business history. *Business History*, 58(5), 609-624. doi:http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2015.1122713
- Caporale, G., & Monteleone, E. (abril de 2004). Influence of information about manufacturing process on beer acceptability. *Food Quality and Preference*, 15(3), 271-278. doi:https://doi.org/10.1016/S0950-3293(03)00067-3
- Castellanos Ordoñez, G., & Solano Arboleda, D. (2017). Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. *Estudios Gerenciales*(33), 87-94. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.006
- Cerpa, J., & Melo, O. (2011). Determinantes del precio en cervezas: aplicación del modelo de precios hedónicos. *Economía Agraria*, 35-46.
- Cerveceros de España. (s.f.). *Tipos de cervezas*. Obtenido de Descubriendo el gran abanico existente: <https://cerveceros.org/tipos-de-cerveza>

- Cerveceros de México. (2018). *Estado de la industria cervecera en México*. Obtenido de [cervecerosdemexico.com: https://cervecerosdemexico.com/estado-de-la-industria/](https://cervecerosdemexico.com/estado-de-la-industria/)
- Cerveceros de México. (2021). *Cerveceros de México*. Obtenido de Estado de la agroindustria cervecera en México: <https://cervecerosdemexico.com/estado-de-la-industria/>
- Cerveza Artesana. (2018). *Cerveza Alemana*. Obtenido de <https://www.cervezaartesana.org>
- Cerveza Enigma. (s.f.). *Proceso de elaboración de nuestras cervezas*. Obtenido de <http://www.cervezasenigma.com/es/mundo-enigma/proceso-de-elaboracion>
- Cerveza y Salud. (s.f.). *Historia de la Cerveza*. Obtenido de <http://www.cervezaysalud.es/conociendo-a-la-cerveza/historia-cerveza/>
- Cerveza y Salud. (s.f. b). *Bajo contenido calórico*. Obtenido de <http://www.cervezaysalud.es/evidencia-cientifica/bajo-contenido-calorico/>
- Chapman, N. (2015). *Craft Beer in the US: A Production of Culture Perspective. Tesis Doctoral*. Blackburg, Virginia.: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chung, M., & Smith, W. (2007). The importance of overcoming cultural barriers in establishing brand names: an Australian company in China. *Innovative Marketing*, 33-43.
- Colino, E., Civitaresi, H. M., Capuano, A., Quiroga, J. M., & Winkelman, B. (2017). Análisis de la estructura y dinámica del complejo cervecero de Bariloche, Argentina. *Pilquen. Sección Ciencias Sociales (en línea)*, 20(2), 79-91. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/Sociales/article/view/1655/1681>
- CONACYT. (30 de abril de 2014). *Programa Institucional del CONACYT 2014 - 2018*. Obtenido de https://www.conacyt.gob.mx/images/conacyt/normatividad/interna/PROGRAMA_INSTITUCIONAL_DEL_CONACYT.pdf
- CONACYT. (24 de marzo de 2015). *CONACYT PRENSA*. Obtenido de www.conacytprensa.mx/index.php/ciencia/economia/1111-reportaje-demografia-de-los-establecimientos

- CONDUSEF. (s.f.). *Proteja su dinero*. Obtenido de gob.mx:
www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes
- Cortés Montaña, D. (junio de 2017). *Análisis Comparativo de Cervezas Artesanales Extremeñas*. Obtenido de
http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/6875/TFGUEx_2017_Cortes_Monta%C3%B1a.pdf?sequence=1
- Couyoumdjian, J. R. (2004). Una bebida moderna: la cerveza en Chile en el siglo XIX. *Historia (Santiago)*, 2(37), 311-336. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-71942004000200002>
- Craft Beer Asia. (s.f.). *The Business of Craft Beer*. Obtenido de
<https://craftbeerasia.com/2014/04/27/the-business-of-craft-beer/>
- Craft Brewing Business. (8 de junio de 2017). *World of Beer Craft: Craft beer market in Europe to grow 11% from 2017-2021*. Obtenido de
<https://www.craftbrewingbusiness.com/news/world-beer-craft-craft-beer-market-europe-grow-11-2017-2021/>
- Criado, M. Á. (16 de octubre de 2018). *La cerveza, amenazada por el cambio climático*. Obtenido de El País:
https://elpais.com/elpais/2018/10/14/ciencia/1539543413_084007.html
- D'Aversa, A. (2017). Brewing better law: Two proposals to encourage innovation in America's craft beer industry. *University of Pennsylvania Law Review*, 165(6), 1465-1493.
- Daft, R. (2010). *Organization Theory and Design*. Mason OH: Cengage Learning.
- Dalgic, T. (2006). *Handbook of Niche Marketing: Principles and Practice*. New York: Best Business Book.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts.: Harvard Business School Press.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Naulcalpan de Juárez. Estado de México.: Pearson Educación.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52(2), 1-20.
- Del Castillo, R. (2016). Cerveza: entre lo artesanal y el negocio. *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/cerveza-lo-artesanal-negocio/>

- Deloitte. (2017). *Cerveza artesanal México 2017. Una experiencia multisensorial*.
Obtenido de
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (25 de junio de 2009). *Diario Oficial de la Federación*.
Obtenido de Acuerdo por el que se establece la estratificación de la micro, pequeñas y medianas empresas: http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849
- Dimitrios, B., Ioannis, R., Efstathios, V., Christos, A., Dimitrios, T., & Labros, S. (2018). Successful and Efficient Knowledge Management in the Greek Hospitality Industry: Change the Perspective. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 185-191.
doi:10.2478/ajis-2018-0019
- Donadini, G., Fumi, M., & Newby-Clark, I. (14 de abril de 2014). *Consumer's preference and sensory profile of bottom fermented red beer of the italian market*. Obtenido de Elsevier: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095032930400062X>
- Duggan, C. M. (2015). *Creating and retaining authenticity among craft breweries: a case study of local breweries in Boston, Massachusetts*. Obtenido de Boston University Libraries: <https://hdl.handle.net/2144/15673>
- Dunn, A., & Kregor, G. (2014). *Making love in a canoe no longer?: Tourism and the emergence of the craft beer movement in California*. Obtenido de CAUTHE 2014: Tourism and Hospitality in the Contemporary World: Trends, Changes and Complexity:
<<http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=393668600377857;res=IELBUS>> ISBN: 9780987050755
- Dunn, A., & Wickham, M. (2016). Craft brewery tourism best-practices: A research agenda. *Annals of Tourism Research*, 56, 140-142.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.10.009>
- DW. (s.f.). *Cerveza artesanal conquista paladares latinos*. Obtenido de DW Made for Minds: <http://www.dw.com/es/cerveza-artesanal-conquista-paladares-latinos/a-15427354>
- Eataly. (s.f.). *7 birre artigianali italiane da non perdere*. Obtenido de https://www.eataly.net/it_it/magazine/eataly-racconta/migliori-birre-artigianali-italiane/
- Echeverri, A., Lozada, N., & Arias, J. E. (2018). Incidencia de las prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la creatividad organizacional. *Información Tecnológica*, 29(1), 71-82.

- Edman, J. (5 de septiembre de 2011). Case study: Beer is beautiful at Japanese microbrewery. *The Korea Times*. Obtenido de http://www.koreatimes.co.kr/www/news/bizfocus/2011/09/334_94162.html
- El siglo de Torreón. (17 de febrero de 2017). *Cerveza artesanal, un mercado en crecimiento*. Obtenido de El siglo de Torreón.: <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/1310554.cerveza-artesanal-un-mercado-en-crecimiento.html>
- Elzinga, K. G., Tremblay, C. H., & Tremblay, V. J. (2018). Craft Beer in the USA: Strategic Connections to Macro- and European Brewers. En C. Garavaglia, & J. Swinnen, *Economic Perspectives of Craft Beer. A Revolution in the Global Beer Industry* (págs. 55-88). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-58235-1>
- Elzinga, K., Tremblay, C., & Tremblay, V. J. (2015). Craft Beer in the United States: History, Numbers and Geography. *Journal of Wine Economic*, 10(3), 242-274. doi:[doi:10.1017/jwe.2015.22](https://doi.org/10.1017/jwe.2015.22)
- Esposti, R., Fastigi, M., & Viganò, E. (2017). Italian craft beer revolution: do spatial factors matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 503-527. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2016-0191>
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lerma, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores Determinantes del Éxito Competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*(46), 169-182. doi: 10.31876/revista.v14i46.10528
- ET Retail.com. (24 de marzo de 2018). *India's beer consumption lowest in Asia; demand to pick up: Report*. Obtenido de <https://retail.economictimes.indiatimes.com/news/industry/indias-beer-consumption-lowest-in-asia-demand-to-pick-up-report/63438684>
- Euromonitor International. (junio de 2018). *The Evolution of Craft: A New Era for Beer?* Obtenido de <http://www.euromonitor.com/the-evolution-of-craft-a-new-era-for-beer-/report>
- Expedia.mx. (24 de junio de 2015). *México a través de la cerveza*. Obtenido de <https://blog.expedia.mx/mexico-a-traves-de-la-cerveza/#comment-1795>
- Fábregues, S., Meneses, J., Rodríguez-Gómez, D., & Paré, M.-H. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Barcelona.: Oberta UOC Publishing, SL.
- Feeney, A. E. (2015). The History of Beer in Pennsylvania and the Current Growth of the Craft Breweries. *Pennsylvania Geographer*, 53(1), 25-43.

- Feeney, A. E. (2017). Cultural heritage, sustainable development, and the impacts of craft breweries in Pennsylvania. *City, culture and society*, 21-30.
- Fernández Robin, C., Yáñez Martínez, D., Santander Astorga, P., Cea Valencia, J., & Mery Medel, R. (2017). Comportamiento del consumidor de cerveza artesanal. (IBFR, Ed.) *Revista Global de Negocios*, 5(1), 17-23.
- Fischer de la Vega, L. E., & Espejo, C. J. (2011). *Mercadotecnia*. México, D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Fletcher, A. M. (2016). Place-Making Through Beer-Drinking: A Case Studies of Montana's Craft Breweries. *Geographical Review*, 106(4), 539-566. doi:10.1111/j.1931-0846.2016.12184.x
- Flores Galaviz, J. L., Trejo Cázares, M. D., & Hernández García, C. A. (2016). Estrategias de mercadotecnia para impulsar el crecimiento de las microempresas. *Mercados y Negocios (1665-7039)*, 63-88.
- Flores Urbáez, M., & Peña Cedillo, J. (2006). Análisis crítico de un estudio acerca de la gerencia del conocimiento en empresas. *Opción*, 96-118.
- Florida, R. (13 de septiembre de 2017). *Las cervecerías artesanales están transformando los vecindarios industriales de EEUU*. Obtenido de CityLab Latino: <https://www.univision.com/noticias/citylab-vida-urbana/las-cervecerias-artesanales-estan-transformando-los-vecindarios-industriales-de-eeuu>
- Forbes. (octubre de 2017). *Producción de cerveza en México vive su mejor momento en 10 años*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/produccion-de-cerveza-en-mexico-vive-su-mejor-momento-en-10-anos/amp/>
- Fuentes Jimenez, P. A. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*(25), 25-83.
- Garavaglia, C., & Swinnen, J. (2017). The Craft Beer Revolution: An International Perspective. *Choices*, 32(1), 1-8. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/90015005>
- García Canseco, L. B. (2015). Causas del fracaso en las Pyme. *Emprendedores*, 22-25.
- García-Quevedo, J., Mas-Verdú, F., & Montolio, D. (2013). What type of innovative firms acquire knowledge intensive services and from which suppliers? *Technology Analysis and Strategic Management*, 473-486. doi:10.1080/09537325.2013.774348
- Garzón Castrillón, M. A. (2015). Modelo de Capacidades Dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. doi:http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341

- Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of Knowledge Management: Theory, Practice, and Cases*. New York: Routledge.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2015). *bajacalifornia.gob.mx*. Obtenido de http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/tijuana/tijuana.jsp
- Goh, S. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management*, 23-30.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13673270210417664>
- Gómez Corona, C., Escalona Buendía, H. B., García, M., Chollet, S., & Valentin, D. (2016). Craft vs. industrial: Habits, attitudes and motivations towards beer consumption in Mexico. *Appetite*, 96, 358-367.
- Gómez Corona, C., Lelievre Desmas, M., Escalona Buendía, H. B., Chollet, S., & Valentin, D. (2016). Craft beer representation amongst men in two different cultures. *Food Quality and Preference*(53), 19-28.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.foodqual.2016.05.010>
- Grupo Modelo. (Enero de 2017). *AbInBev*. Obtenido de <https://gmodelo.mx>
- Guiltinan, J., Gordon, P., & Madden, T. (2005). *Gerencia de marketing estrategias y programas*. Santafé de Bogotá D.C. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Gutiérrez, J. I. (28 de septiembre de 2016). *InformaBTL*. Obtenido de <http://www.informabtl.com/ha-sido-la-produccion-cerveza-a-nivel-mundial/>
- Haack Jensen, J., & Koch Amby, K. (marzo de 2014). *China a possible new market for Royal Unibrew A/S?* Obtenido de An analysis of the Chinese economy in regards to beer consumption and strategy for entry with a financial outlook:
http://pure.au.dk/portal/files/71037353/china_a_possible_new_market_for_royal_unibrew_.pdf
- Harrison, M. (2009). Beer/Brewing. *Encyclopedia of Microbiology (third edition)*, 23-33.
- Hatchery investigates. (11 de septiembre de 2017). *The Rise of Craft Beer in China*. Obtenido de <http://www.hatchery.asia/blog/the-rise-of-craft-beer-in-china>
- Heineken México. (2017). *Recibe Cuauhtémoc Moctezuma notificación de COFECO*. Obtenido de <http://heinekenmexico.com/noticia/recibe-cuauhtemoc-moctezuma-notificacion-de-la-cofeco>
- Heineken México. (s.f.). *Cultura cervecera*. Obtenido de Cómo se elabora:
<http://heinekenmexico.com/cultura-cervecera>

- Heras, J. (25 de junio de 2016). *BC, capital de cerveza artesanal en México*. Obtenido de La Jornada, Baja California: <http://jornadabc.mx/tijuana/25-06-2016/bc-capital-de-cerveza-artesanal-en-mexico>
- Hernández León, R., Cadena-Badilla, J. M., Vega Robles, R. A., Nuño de la Parra, J. P., & Cruz Vázquez, M. (2016). Requerimientos para formular estrategias orientadas al mercado del sector hotelero. *Ingeniería Industrial (Año 15)*(3), 295-308.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Hernández Trasobares, A., & Galve Górriz, C. (2016). Estrategias de diversificación en los grupos familiares: principales diferencias según el tipo de grupo no familiar. *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 85-108. doi:10.5295/cdg.140509ah
- Hidalgo Vargas, D. P., & García Salazar, C. (2015). *Repositorio Institucional Universidad de La Salle*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/17872>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations. A critical introduction*. Chennai, India: Oxford University Press.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2013). *Knowledge Management in Organizations*. Glasgow, United Kingdom: Oxford University Press.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2013). *Knowledge Management in Organizations. A critical introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hutchins, A. (8 de diciembre de 2016). *Are we seeing a craft brewery bubble, a just a frothy boom?* Obtenido de Maclean's: <https://www.macleans.ca/economy/business/are-we-seeing-a-craft-brewery-bubble-or-just-a-frothy-boom/>
- INEGI. (2013). *Sistema de Clasificación industrial de América del Norte*. Obtenido de http://www.beta.inegi.org.mx/app/formatoopinion/doc/scian_2013.pdf
- INEGI. (30 de abril de 2017a). *Banco de Información Económica*. Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/?idserPadre=10400100014200200010003000200030#D10400100014200200010003000200030>
- INEGI. (2017b). *Estadísticas a propósito de la actividad de Elaboración de cerveza*. Obtenido de

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825096649.pdf

- INEGI. (2017c). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (2018). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Preguntas frecuentes sobre el SCIAN: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/contenidos/Contenidos/FAQ.aspx?c=76016#qs5>
- INEGI. (02 de septiembre de 2019). Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/489911/ENAPROCE_2018_Conferencia_Prensa_2Sep19.pdf
- infobae. (s.f.). *¿Te tentaste con el boom de la cerveza artesanal u otro emprendimiento? 11 consejos para no fundirte*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/02/11/te-tentaste-con-el-boom-de-la-cerveza-artesanal-u-otro-emprendimiento-11-consejos-para-no-fundirte/>
- IWSR. (2017). *IWSR drinks market analysis*. Obtenido de https://www.theiwsr.com/e_news.html
- Jimenez Ramírez, M. H. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial. *Umbral científico*, 115-125.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). *Marketing Internacional*. Naucalpan de Juárez. Edo. de Mex.: Pearson Educación de México.
- Kenning, D., & Jackson, R. (2011). *Cervezas del mundo*. Atlanta: Parragon.
- Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2014). *Marketing*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Kershverg, L. (2001). Knowledge Management in Heterogeneous Data Warehouse Environments. En Y. W. Kambayashi, *Data Warehousing and Knowledge Discovery. DaWaK 2001*. (págs. 1-10). Berlin: Springer.
- Kirin. (21 de diciembre de 2017). *Kirin Beer University Report Global Beer Consumption by Country in 2016*. Obtenido de Kirin Holdings Company : https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/1221_01.html

- Koch, E. S., & Sauerbronn, J. F. (2019). To love beer above all things: Analysis of Brazilian craft beer subculture of consumption. *Journal of Food products marketing*, 1-25. doi:10.1080/10454446.2018.1431577
- Koontz, A., & Chapman, N. G. (2019). About us: Authenticating Identity Claims in the Craft Beer Industry. *The Journal of Popular Culture*, 52(2), 351-372.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Pearson Educación.
- Lago Llopart, M. (21 de julio de 2017). *Preferències dels consumidors de cervesa. Importància de mercat i sensorial*. Obtenido de UP Commons. Portal de acceso abierto al conocimiento de la UPC: <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/107261>
- Lamb, C., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing 11e*. México D.F.: Cengage Learning.
- Lambin, J. J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. México, D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Lawrence, T. (22 de junio de 2017). *Foodservice Consultants Society International*. Obtenido de Japanese Foodservice Raises a Glass to Craft Beer Boom: <https://www.fcsi.org/foodservice-consultant/asia-pacific/japanese-foodservice-raises-glass-craft-beer-boom/>
- Lee, V., Foo, A., Leong, L., & Ooi, K. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, 136-151.
- Lehnohoff, L. L. (2016). *Craft beer in San Diego: social consumption and a new urban identity*. Obtenido de ProQuest: <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1712398760/fulltextPDF/3E8903C973D24289PQ/11?accountid=26367>
- Li, F., Shi, Y., Boswell, M., & Rozelle, S. (2018). Craft Beer in China. En C. Garavaglia, & J. Swinnen, *Economic Perspectives on Craft Beer* (págs. 457-484). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. doi:<https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-319-58235-1>
- Limás Suárez, S. J. (2012). *Marketing empresarial. Dirección como estrategia competitiva*. Bogotá, Colombia.: De la U.
- López Treviño, Ó. E., & Blanco Jimenez, M. (2010). Factores clave para el proceso de gestión de la innovación para el desarrollo de nuevos productos en el sector PyMes,

- caso de estudio de la industria de tecnologías de la información de Nuevo León. *Innovaciones de Negocios*, 345-372. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/7.2/A8.pdf
- Lozano Ramírez, M. C. (2016). Gestión de mercado basada en la eficiencia de los procesos de aprendizaje. *Mercado y Negocios (1665-7039)*, 41-58.
- Lujan Corro, M., & Vásquez Villalobos, V. (2010). Control automático con lógica difusa de la producción de cerveza artesanal en las etapas de maceración y cocción. *Scientia Agropecuaria 1(2)*, 125-137.
- Market Data Forecast. (s.f.). *Market Data Forecast*. Obtenido de <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/Asia-Pacific-Craft-Beer-Market-3083/>
- Marshall, M. I., Niehm, L. S., Sydnor, S. B., & Schrank, H. L. (2015). Predicting small business demise after a natural disaster: an analysis of pre-existing conditions. *Natural Hazards(79)*, 331-354. doi:<https://doi.org/10.1007/s11069-015-1845-0>
- McCarthy, J., & Perreault, Jr., W. D. (2001). *Marketing. Un enfoque global*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Medina Giacomozzi, A., Sepúlveda Labra, E., & Rojas Caridi, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 37-53.
- Mera Ruiz, L., & Mungaray Lagarda, E. R. (2015). Estrategias de marketing de una pequeña vinícola ubicada en Ensenada, Baja California, México. Un caso de estudio. *REDMARKA UIMA, I(14)*, 51-74. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oajart?codigo=5159638>
- Meraz Ruiz, L., & Maldonado Radillo, S. E. (2016). Influencia de la oferta de actividades de enoturismo en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas vinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, B.C., México. *Revista Global de Negocios*, 4(1), 47-59. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/ibf/rgnego/v4y2016i1p47-59.html>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *La Academy of Management Review*, 546-562.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Miranda Torres, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. *Investigación Administrativa*, 116, 81-93.

- Molina Sánchez, R., López Salazar, A., & Schimtt, C. (2016). Factores que influyen el los problemas del emprendimiento de las Mipymes: Una persepción de los expertos. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(1), 95-113.
- Money, K. (2017). Certifyng craft: preserving authenticity in the craft beer market. *University of Louisville Law Review*, 55(3), 413-443. Recuperado el 19 de Mayo de 2018, de <http://louisvillelawreview.org/sites/louisvillelawreview.org/files/pdfs/printcontent/55/3/Money.%20Final%20PDF.pdf>
- Moore, M., Reid, N., & McLaughlin, R. (2016). The Locational Determinants of Micro-breweries and Brewpubs in the United States. En I. Cabras, D. Higgins, & D. Preece, *Brewing, Beer and Pubs* (págs. 182-204). New York: Palgrave Macmillan. doi:https://doi.org/10.1057/9781137466181_10
- Moradela, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, 128-136.
- Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H. W., & Larrenche, J.-C. (2007). *Administración del marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Alfaomega ESIC.
- Murray, D. W., & O'Neill, M. A. (2012). Craft beer: penetrating a niche market. *British Food Journal*, 114(7), 899-909. doi:<https://doi.org/10.1108/00070701211241518>
- National Bureau of Statiscs of China. (2018). *National Bureau of Statiscs of China*. Obtenido de www.stats.gov.cn/english/
- National Bureau of Statistics of China. (2017). *National Bureau of Statistics of China*. Obtenido de <http://www.stats.gov.cn>
- Nielsen. (25 de mayo de 2017). *Craft beer drinkers often judge a beer by its packaging*. Obtenido de insights: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/craft-beer-drinkers-often-judge-a-beer-by-its-packaging.html>
- Nilsson, I., Reid, N., & Lehnert, M. (2017). Geographic Patterns of Craft Breweries at the Intraurban Scale. *The Professional Geographer*, 70(1), 114-125. doi:10.1080/00330124.2017.1338590
- Ninomiya, M., & Omura, M. (2018). Government Regulations and Microbreweries in Japan. En C. Garavaglia, & J. Swinnen, *Economic Perspectives on Craft Beer*

(págs. 425-456). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
doi:<https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-319-58235-1>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Nova Santos, L. C., & Duque Oliva, E. J. (2015). Desarrollo metodológico para la operacionalización eficaz de la estrategia en Pymes colombianas, una perspectiva teórica. *Criterio libre*, 13(23), 165-199.

Ogiela, L. (2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*, 154-159.

Opportimes. (18 de abril de 2018). *Las 10 cerveceras más grandes del mundo: AB InBev*. Obtenido de <https://www.opportimes.com/global/las-10-cerveceras-mas-grandes-del-mundo-ab-inbev-2/>

Orellana Valencia, C. A. (2014). *Rompiendo paradigmas en la experiencia del consumidor de cerveza en el punto de venta*. Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116969>

Osorno B., A., Oquendo G, E. M., Monsalve T, I. I., & Martínez G, J. (2016). Gestión del conocimiento, innovación para el crecimiento empresarial. *Science of Human Action*, 104-116.

Paniagua Aris, E., López Ayuso, B., Martín Rubio, F., & Campos , M. (2007). *La Gestión Tecnológica del conocimiento*. Murcia: edit.um. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/238794222>

Pasc, V. (s.f.). *Hablando de ciencia*. Obtenido de Historia y fabricación de la cerveza: <https://www.hablandodeciencia.com/articulos/2015/05/12/historia-y-fabricacion-de-la-cerveza/>

Pavez Salazar, A. A. (Diciembre de 2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas*. Recuperado el 8 de febrero de 2019, de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Pavez_Alejandro_2001_GC_y_TI_para_crear_Ventajas_competitivas.pdf

Pearson, L. (2010). *Strategy for the Historic Industrial Environment. The Brewing Industry*. Brewery History Society.

Pereira Alfaro, H. (2011). Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. *CEGESTI*, 1 - 6. Recuperado el 8 de febrero de 2019, de

http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf

- Pinzón Castro, S. Y., Maldonado Guzmán, G., & Martínez Serna, M. d. (2015). La Orientación al Mercado de la Pyme Manufacturera de México: Antecedentes de su adopción. *FIR FAEDPYME International Review* 4 (7), 26-34.
- Pokrivcak, J., Chovanova Supekova, S., Lancaric, D., Savov , R., Toth, M., & Vasina, R. (2019). Development of beer industry and craft beer expansion. *Journal of Food and Nutrition Research*, 58(1), 63-74.
- Portela García, P. A. (2016). *Retos de la cadena logística colombiana frente a la elaboración y comercio de cerveza artesanal*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7417/1/RETOS%20DE%20LA%20CADENA%20LOG%20C3%8DSTICA%20COLOMBIANA%20FRENTE%20A%20LA%20ELABORACI%20C3%93N%20Y%20COMERCIO%20DE%20CERVEZA%20ARTESANAL.pdf>
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.
- ProChile. (agosto de 2016). *Estudio de Mercado Cervezas Artesanales Brasil*. Obtenido de ProChile, imagina, crece, exporta: https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/PMP_Brasil_Cerveza_Artesanal_2016.pdf
- ProChile. (Agosto de 2016). *Estudio de Mercado Cervezas Artesanales Brasil*. Obtenido de ProCHile. Ingenia, Crece, Exporta: https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/PMP_Brasil_Cerveza_Artesanal_2016.pdf
- ProChile. (agosto de 2017). *PMP Estudio de Mercado Cerveza Artesanal en Uruguay*. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/10/pmp_cerveza_artesanal_uruguay_2017-1.pdf
- ProChile Madrid. (2015). *Tendencias del Mercado, Cerveza Artesanal en España*. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1444936784Tendencia_Espana_Cerveza_2015.pdf
- ProChile. (s.f.). *ProChile. Ministerio de Relaciones Exteriores*. Obtenido de <https://www.prochile.gob.cl/>
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo. *NEGOTIUM*, 10(4), 36-49.

- Ramírez Guerrero, V. M. (2016). *Análisis y propuesta para la inclusión de la cerveza artesanal en la Ley de Alcoholes para el estado de Guanajuato, (Tesis de maestría)*. Guanajuato, Gto.: Universidad de Guanajuato.
- Rascón D., L. T., Fernández R, M., & Espinoza V, F. J. (2014). La importancia de los recursos intangibles en el éxito de las Pymes mexicanas. En S. S. Pérez C, & J. Feregrino F, *Estudios de competitividad en México* (págs. 170-183). Cd. Sahagún. Hidalgo: Agencia DAC.
- Reuters. (30 de mayo de 2017). *Europe Craft Beer Market Overview, Manufacturing Cost Structure Analysis, Growth Opportunities & Restraints To 2027*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=9547>
- Riesco González, M. (2004). *Gestión del conocimiento en ambitos empresariales, modelo integrado-situacional desde una perspectiva social y tecnológica*. Salamanca: Universidad Pontifica de Salamanca.
- Riggen Ramírez, C. (octubre de 2016). Análisis de la industria de la cerveza artesanal en la zona metropolitana de Guadalajara. Tesis de Maestría. Guadalajara, Jalisco, México: ITESO.
- Rivalori, S., Kozák, V., & Spadoni, R. (2019). What motivates Czech and international “millennial-aged” university students to consume craft beers? *International Journal of Wine Business Research*, 31(3), 441-455. doi:10.1108/IJWBR-11-2018-0067
- Rivera, H. A., & Figueroa, L. S. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. *Criterio libre*, 245-261. doi:<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.19.1110>
- Robledo Fernández, J. C., Del Río Cortina, J., Martínez Moreno, O. C., & Ruíz Andrade, J. G. (2015). *Gestión del conocimiento organizacional. Fundamentos Teóricos*. México D.F.: Jorale Editores.
- Rocca Espinoza, E., García Pérez de Lerma, D., & Gómez-Guillamón, A. D. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52-68.
- Rodríguez Gutiérrez, P. I., Ramos Avila, A. E., & Pastor Pérez, M. D. (2015). La orientación al mercado en las mipymes de San Luis Potosí. *Nova Scientia*, 7(15), 436-461. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203342741024>

- Rodríguez, E. (7 de julio de 2015). Los 10 países mas 'cheleros' del mundo. *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/rankings/top-10-los-paises-mas-cheleros-del-mundo.html>
- Rooney, B. (10 de octubre de 2014). *Cerveza artesanal, un mercado con sed de crecimiento*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de Expansión en alianza con CNN: <http://expansion.mx/negocios/2014/10/09/grandes-cambios-en-el-mundo-de-la-cerveza>
- RPP Noticias. (23 de octubre de 2017). *RPP Noticias*. Obtenido de <http://rpp.pe/noticias/euromonitor>
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2008). Recursos estratégicos de las Mipymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 17(1), 103-126.
- Ruiz Vera, F. J. (s.f.). *Fabricantes de cerveza, marcas y cocteles (IV) - La India*. Obtenido de Drinksmotion: <https://drinksmotion.com/fabricantes-cervezas-marcas-cocteles-iv-la-india/>
- Ruizalba Robledo, J. L., Vallespín Arán, M., & Pérez Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresas*, 84-92.
- SAGARPA. (s.f.). *La cerveza mexicana reina en el gusto internacional*. Obtenido de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.: <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/la-cerveza-mexicana-reina-en-el-gusto-internacional?idiom=es>
- Sammartino, A. (2018). Craft Brewing in Australia 1979-2015. En C. Garavaglia, & J. Swinnen, *Economic Perspectives on Craft Beer* (págs. 397-424). Cham: Palgrave Macmillan. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-58235-1_15
- Sánchez Gutiérrez, J., Vázquez Ávila, G., & Mejía Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar* 27(65), 93-106.
- Sánchez Martínez, C. A., & Vargas Hernández, J. G. (2018). Crecimiento en Pymes en base a sus recursos: Caso Gasticom. *Gestión Joven*(18), 33-45.
- Sánchez Romero, L., Guajardo Hernández, L., Almeraya Quintero, S., Pérez Hernández, L., & Guajardo Hernández, I. (2015). Gustos y Preferencias del consumo de cerveza artesanal: caso microempresa productora en Texcoco Estado de México. *Agroproductividad*, 60-67.

- Sanclemente Tellez, J. (2017). Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy. *Spanish Journal or Marketing ESIC 21.*, 4-25.
- Sandhusen, R. L. (2007). *Mercadotecnia Internacional*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Sanz, J. (2013). *Historia de la Cerveza*. Obtenido de <http://historiasdelahistoria.com/2013/09/05/la-cerveza-medieval-lupulo-frente-a-gruyt>
- Saucedo, H. (2017). La orientación al mercado de la industria hotelera del municipio de Sucre: análisis de su influencia sobre el desempeño empresarial. *Revista Digital Investigación y Negocios*, 10(16), 254-260. Obtenido de <https://ingcomercial.edu.bo/revistainvestigacionynegocios/index.php/revista/article/view/21>
- Schmitz, S., Rebelo, T., Gracia, F. J., & Tomás, I. (2014). Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 113-121.
- Schnarch Kirberg, A. (2013). *Marketing para pymes. Un enfoque para Latinoamérica*. México, D.F.: Alfaomega.
- Secretaría de Economía. (29 de mayo de 2015). *Subsecretaría de Industria y Comercio*. Obtenido de Secretaría de Economía: <https://www.gob.mx/se/prensa/palabras-del-secretario-de-economia-con-motivo-del-anuncio-de-inversion-de-grupo-modelo-en-merida-yucatan?idiom=es-MX>
- Secretaría de Economía. (02 de septiembre de 2019). *INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE) 2018*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/prensa/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018-215878>
- Senato della Repubblica. (s.f.). *Ordine del Giorno n. G/1328-B/31/9 al DDL n. 1328-B*. Recuperado el 14 de junio de 2018, de <http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/frame.jsp?tipodoc=Emendc&leg=17&id=969681&idoggetto=982775>
- Shows, G., Albinsson, P. A., & Stoddard, J. E. (2017). Entrepreneurship Marketing in North Carolina's Wine Industry. *Atlantic Marketing Journal*. 6 (2), 43-54.

- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Statista. (2018). *The Statistics Portal*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/270269/leading-10-countries-in-worldwide-beer-production/>
- Statista. (28 de octubre de 2021). *Statista*. Obtenido de Producción de cerveza a nivel mundial entre 2008-2020: <https://es.statista.com/estadisticas/600571/produccion-de-cerveza-a-nivel-mundial-1998/>
- Statista. (s.f.). *The Statista Portal*. Obtenido de Craft Beer Industry in the U.S. - Statistics & Facts: <https://www.statista.com/topics/1806/craft-beer-in-the-us/>
- Stenmark, D. (2001). The Relationship between Information and Knowledge. *Proceedings of IRIS*, 11-14. Obtenido de chrome-extension://ohfgljdgelakfkefopgkclcohadegdpjf/https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/30936623/info_coneix.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_relationship_between_information_and.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&
- Sumi, J. (2011). Human resource management and knowledge management: revisiting challenges of integration. *International journal of management and business studies*, 56-60.
- Sveiby, K. (2008). *Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard*. Obtenido de Sveiby Knowledge Associate: <https://www.sveiby.com/portals/0/articles/emergingstandard>
- Technavio. (13 de junio de 2016). *Top Companies in the Global Beer Market*. Obtenido de <https://www.technavio.com/blog/top-companies-global-beer-market>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18 (7), 509-533.
- The Beer Times. (s.f.). *El mercado de la cerveza artesanal en España crecerá un 40% en 2017*. Obtenido de <https://www.thebeertimes.com/el-mercado-de-la-cerveza-artesanal-en-espana-crecera-un-40-en-2017/>
- The beer times. (s.f.). *Temperaturas de servicio adecuadas para cada tipo de cerveza*. Obtenido de <https://www.thebeertimes.com/temperaturas-de-servicio-adecuadas-para-cada-tipo-de-cerveza/>
- The Brewers of Europe. (Diciembre de 2017). *Beer Statistics 2017 edition*. doi:EAN 9782960138290

- The Local de. (26 de febrero de 2018). *Craft beer drives surge in new German breweries*. Obtenido de <https://www.thelocal.de/20180226/more-diversity-german-breweries-on-the-up-and-up>
- The Observatory of Economic Complexity. (23 de noviembre de 2017). *Which countries export Cerveza? (2017)*. Obtenido de https://oec.world/es/visualize/tree_map/sitc/export/show/all/1123/2017/
- The Times of India Business. (13 de marzo de 2018). *United Breweries to enter craft beer market by year end*. Obtenido de <https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/united-breweries-to-enter-craft-beer-market-by-year-end/articleshow/63285384.cms>
- Thomson, D. (30 de enero de 2018). *El boom de la cerveza artesanal es la historia económica más rara y más positiva de EEUU*. Obtenido de CityLab.
- Thomson, J. (24 de octubre de 2017). *Ibis World Media Centre*. Obtenido de Craft Beer and Cider Boost per Capita Alcohol Consumption: <https://www.ibisworld.com.au/media/2017/10/24/craft-beer-and-cider-boost-per-capita-alcohol-consumption/>
- Tokyo Shoko Research. (28 de septiembre de 2016). *Dai 7 kai ji-biiru meka doukou chosa*. Obtenido de Research for ji-biiru marker: http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20160928_01.html
- Toro-González, D. (2018). The Craft Brewing Industry in Latin América: The Case of Colombia. En C. Garavaglia, & J. Swinnen, *Economic Perspectives of Craft Beer. A Revolution in the Global Beer Industry* (págs. 115-136). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Torres Rivera, A., Velez Fortis, E. M., & García González, L. C. (2017). *Desempeño ambiental de la industria del plástico en México y su estrategia de crecimiento*. Obtenido de Red Internacional de Investigadores de Competitividad Vol. 5 No.1: <https://riico.net/index.php/riico/article/view/580>
- Torres Soler, L. C. (2018). Gestión del conocimiento, clave en la organización. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 54 - 67. Recuperado el 8 de febrero de 2019, de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/3348>
- Unger, R. (2004). *Beer in the Middle Ages and the Renaissance*. Philadelphia: University of Pennsylvania.

- Unser Reinheitsgebot. (2018). *The Reinheitsgebot as a Guarantee of Quality*. Obtenido de German Brewer's Association: <http://www.reinheitsgebot.de/en/home/the-reinheitsgebot/>
- Urrutia Lozano, B. A., Aguilar Ávila, J., & Muñoz Rodríguez, M. (julio - diciembre de 2016). Formación de redes estratégicas para crear valor: Las cervecerías artesanales en México. *Revista Mexicana de Agronegocios (en línea)*, XX(39), 377-388. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188002>
- Valls, J., Cruz, C., Torruella, A., Juanes, E., Canessa, M., & Hormiga, E. (2012). *Causas de fracaso de los emprendedores*. Oleiros, La Coruña: netbiblo.
- Vásquez-Riso, F. E., & Galabán-Coello, J. (2015). Información y Ventaja Competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El profesional de la información*, 149-156.
- Viedma M., J. M. (2001). ICBS - Intellectual Capital Benchmarking System. *Journal of Intellectual Capital*, 148-165. doi:<https://doi.org/10.1108/14691930110385937>
- Villamil, V. (03 de Noviembre de 2016). *El financiero.com*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/cervecerias-artesanales-crecen-56-en-2016-y-llegan-a-400-acermex.html>
- Villar, E. G., Walter, S. A., & Braum, L. M. (2016). Da estrategia classica a estrategia como pratica: uma analise das concepcoes de estrategia e de estrategistas. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 8-21.
- Viros Soler, P. (2015). *Estrategias competitivas para pequeñas empresas: Investigación del mercado cervecero catalán*. Barcelona, España.: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Waggoner, R. (1999). Have you made a wrong turn in your approach to market? *Journal of Business Strategy*, 20(6), 16-21. Obtenido de <http://libcon.rec.uabc.mx:2300/doi/10.1108/eb040038>
- Wang, C. H. (2015). A market-oriented approach to accomplish product positioning and product recommendation for smart phones and wearable devices. *International Journal Of Production Research* 53 (8), 2542-2553.
- Warc. (9 de marzo de 2016). *Craft Beers Target China*. Obtenido de https://www.warc.com/NewsAndOpinion/news/Craft_beers_target_China/f617591e-3e9e-4d6d-b312-b69275714b41

- Watson, A. A. (2016). *Neolocalism and Activating the Urban Landscape: Economics, Social Networks and Creation of Place. Tesis de doctorado*. Boca Raton, Florida: Florida Atlantic University.
- Weersink, A., Probyn-Smith, K., & Voon Massow, M. (2018). The Canadian Craft Beer Sector. En C. Garavaglia, & J. Swinnen, *Economic Perspectives of Craft Beer. A Revolution in the Global Beer Industry* (págs. 89-114). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Wiig, K. M. (2003). *People-Focused Knowledge Management. How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*. Arlington, Tx.: Knowledge Research Institute, Inc.
- Yates, N. (1 de septiembre de 2012). *Leaping the Great Wall. China embraces craft beer*. Obtenido de All about beer magazine: <http://allaboutbeer.com/article/leaping-the-great-wall/>
- Zabaleta de Armas, M. I., Brito Carrillo, L. E., & Garzón Castrillón, M. A. (2016). Modelo de gestión del conocimiento en el área de TIC para una universidad del caribe colombiano. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(2), 136-150.

Anexos

Anexo 1

Formato para validación conceptual del cuestionario										
El objetivo del presente formato es determinar la validez de contenido para el instrumento de recopilación de datos para el estudio "Eficiencia de las estrategias de mercadotecnia en la industria de la cerveza artesanal"										
Anexo en la primer pestaña se encuentra el Instrumento. Se solicita marcar con una "X" en los cuadros del lado derecho de cada ítem según la apreciación personal. Gracias por su colaboración.										
Validado por:										
Profesión:										
Lugar de trabajo:										
Variable	Dimensión	Preguntas	Pertinencia con Variable		Pertinencia con Categoría		Redacción		Observaciones	
			Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	Adecuado	No adecuado		
	Demográficos	1	Edad							
		2	Género							
		3	Estado civil							
		4	Grado de estudios							
		5	Años de experiencia laboral							
		6	Tiempo de creación de la empresa							
PENETRACION DE MERCADO.	Imagen Corporativa	7	La empresa tiene una imagen corporativa							
		8	La empresa tiene redactado un enunciado de misión							
		9	Los empleados conocen la misión de la empresa							
		10	La empresa tiene redactado un enunciado de visión.							
		11	Los empleados conocen la visión de la empresa							
		12	La empresa tiene objetivos claros							
		13	Los objetivos de la empresa son factibles							
		14	Los objetivos de la empresa son reales							
		15	Los empleados conocen los objetivos de la empresa							
		16	En el lugar en donde se vende la cerveza se puede observar la imagen corporativa							
		17	Cada cerveza que la empresa fabrica tiene una imagen propia							
		18	Los empleados usan uniforme o alguna indumentaria que muestre la imagen de la empresa							

PENETRACION DE MERCADO.	Promoción	19	Ha hecho alguna investigación de mercados para conocer posibles clientes																		
		20	Ha utilizado por lo menos un medio publicitario masivo como la televisión, radio, anuncio en espectacular, en el último año																		
		21	Utiliza las redes sociales para hacer publicidad de su marca																		
		22	Ha utilizado alguna promoción de ventas como ofertas con precio especial, descuentos, clientes frecuentes; para incentivar el consumo de su marca en el último año																		
		23	Ha participado en algún festival de cerveza artesanal en el último año																		
		24	Ha participado en alguna actividad de patrocinio en el último año																		
		25	Ha capacitado a su equipo de ventas en el último año																		
DESARROLLO DE MERCADO.	Incremento de ventas	26	Considera que ha aumentado el																		
		27	Considera que ha aumentado el																		
		28	Considera que ha aumentado el																		
DESARROLLO DE MERCADO.	Atención a clientes	29	Ha capacitado a su personal con																		
		30	Evalúa la atención a clientes																		
		31	Ha atendido sugerencias de sus																		
		32	Los clientes expresan su																		
DESARROLLO DE PRODUCTOS.	Productos o servicios creados / mejorados	33	Ha creado al menos una marca nueva																		
		34	Ha integrado alguna presentación / tamaño nuevo de las cervezas en el último año																		
		35	Considera que ha hecho alguna mejora en la marca en el último año																		
		36	Ha cambiado el envase de alguna marca en el ultimo año																		
		37	Ha modificado el sabor de una cerveza en el último año																		
		38	Ha integrado un sabor nuevo al menos en el ultimo año																		

Anexo 2.

Cuestionario de recopilación de información

La presente encuesta se realiza con fines académicos y tiene como objetivo identificar cuáles son las estrategias que se implementan en las empresas del sector artesanal de las ciudades de Tijuana y Ensenada B.C., permitiéndoles posicionarse en el mercado y ser efectivas. Gracias por su cooperación.

Edad:

Género: H () M ()

Estado civil: Soltero () Casado () Otro ()

Grado de estudios: Básico () Técnico / Comercial () Licenciatura ()

Posgrado ()

Años de experiencia laboral:

Tiempo de creación de la empresa:

Instrucciones: Rellene el cuadro que crea conveniente con respecto a las afirmaciones utilizando la siguiente escala:

MD= Muy en Desacuerdo, D= Desacuerdo, I= Indeciso, DA= De acuerdo, MDA= Muy De Acuerdo

Variable	Dimensión	Preguntas	MD	D	I	DA	MDA
PENETRACION DE MERCADO.	Imagen Corporativa	7 La empresa tiene una imagen corporativa					
		8 La empresa tiene redactado un enunciado de misión					
		9 Los empleados conocen la misión de la empresa					
		10 La empresa tiene redactado un enunciado de visión.					
		11 Los empleados conocen la visión de la empresa					
		12 La empresa tiene objetivos claros					
		13 Los objetivos de la empresa son factibles					
		14 Los objetivos de la empresa son reales					
		15 Los empleados conocen los objetivos de la empresa					
		16 En el lugar en donde se vende la cerveza se puede observar la imagen corporativa					
17 Cada cerveza que la empresa fabrica tiene una imagen propia							

		18	Los empleados usan uniforme o alguna indumentaria que muestre la imagen de la empresa							
PENETRACION DE MERCADO.	Promoción	19	Ha hecho alguna investigación de mercados para conocer posibles clientes							
		20	Ha utilizado por lo menos un medio publicitario masivo como la televisión, radio, anuncio en espectacular, en el último año							
		21	Utiliza las redes sociales para hacer publicidad de su marca							
		22	Ha utilizado alguna promoción de ventas como ofertas con precio especial, descuentos, clientes frecuentes; para incentivar el consumo de su marca en el último año							
		23	Ha participado en algún festival de cerveza artesanal en el último año							
		24	Ha participado en alguna actividad de patrocinio en el último año							
		25	Ha capacitado a su equipo de ventas en el último año							
DESARROLLO DE MERCADO.	Incremento de ventas	26	Considera que ha aumentado el número de ventas el último año							
		27	Considera que ha aumentado el número de clientes en el último año							
		28	Considera que ha aumentado el consumo de los clientes en el último año							
DESARROLLO DE MERCADO.	Atención a clientes	29	Ha capacitado a su personal con respecto a la atención al cliente							
		30	Evalúa la atención a clientes							
		31	Ha atendido sugerencias de sus clientes							
		32	Los clientes expresan su agradecimiento							
DESARROLLO DE PRODUCTOS.	Productos o servicios creados / mejorados	33	Ha creado al menos una marca nueva de cerveza en el último año							
		34	Ha integrado alguna presentación / tamaño nuevo de las cervezas en el último año							
		35	Considera que ha hecho alguna mejora en la marca en el último año							
		36	Ha cambiado el envase de alguna marca en el último año							

		37	Ha modificado el sabor de una cerveza en el último año						
		38	Ha integrado un sabor nuevo al menos en el último año						

Anexo 3

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO 1

Participación en el estudio:

“Eficiencia de las estrategias de mercadotecnia en la industria de la cerveza artesanal, una evaluación de las funciones directivas para la gestión del conocimiento”

Investigador principal: Santiago González Velásquez.

A usted se le está invitando a participar en este estudio de investigación. Antes de decidir si participa o no, debe conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados. Este proceso se conoce como consentimiento informado. Siéntase en absoluta libertad para preguntar sobre cualquier aspecto que le ayude a aclarar dudas.

El propósito de este estudio es obtener información sobre la industria de la cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, Baja California, y sus objetivos son: **Identificar los antecedentes de la industria de la cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, Baja California, Reconocer los inconvenientes y las facilidades que se tuvieron al iniciar el proyecto de fabricación de cerveza artesanal, Clasificar las estrategias de mercadotecnia que utilizan las empresas de la industria de cerveza artesanal en Tijuana, Baja California.**

Este estudio ayudará a la comprensión del uso de las estrategias de mercadotecnia que tienen algunas marcas, por ejemplo, **el uso de lugares en donde se consume la cerveza, la utilización de redes sociales para la estrategia de comunicación.** Esta información puede ser usada para **la elaboración de la tesis doctoral “Eficiencia de las estrategias de**

mercadotecnia de la industria de la cerveza artesanal, una evaluación de las funciones directivas para la gestión del conocimiento”.

Para ello queremos invitarla(o) a conversar sobre este tema, consideramos que la duración será alrededor de una hora o dos. El día, la hora y el lugar usted lo elegirá.

También queremos pedir su autorización para grabar la conversación, esto nos ayudará a recordar lo que hablamos. Le garantizamos que no se tomará en cuenta ni su nombre, teléfono ni domicilio, lo que hablemos en la reunión será completamente anónima y confidencial.

Aclaraciones:

- Su decisión de participar en este estudio es totalmente voluntaria
- No habrá ninguna consecuencia desfavorable para usted, en caso de no aceptar la invitación.
- Si decide participar en el estudio puede retirarse en el momento que lo desee, aun cuando el investigador responsable no se lo solicite, pudiendo informar o no, las razones de su decisión, la cual será respetada en su integridad.
- No tendrá que hacer gasto alguno durante el estudio.
- No recibirá pago por su participación.
- Si usted decide no participar, su decisión no tendrá ninguna consecuencia.

Si considera que no tiene dudas ni preguntas acerca de su participación, puede, si así lo desea, firmar este documento.

Yo, _____ he leído y comprendido la información anterior y mis preguntas han sido respondidas de manera satisfactoria. He sido informada(o) y entiendo que los datos obtenidos en el estudio pueden ser publicados o difundidos con fines científicos. Convengo en participar en este estudio de investigación. Recibiré una copia firmada y fechada de esta forma de consentimiento.

Firma del participante _____ Fecha 30 de abril de 2018

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO 2

Participación en el estudio:

“Eficiencia de las estrategias de mercadotecnia en la industria de la cerveza artesanal, una evaluación de las funciones directivas para la gestión del conocimiento”

Investigador principal: Santiago González Velásquez.

A usted se le está invitando a participar en este estudio de investigación. Antes de decidir si participa o no, debe conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados. Este proceso se conoce como consentimiento informado. Siéntase en absoluta libertad para preguntar sobre cualquier aspecto que le ayude a aclarar dudas.

El propósito de este estudio es obtener información sobre la industria de la cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, Baja California, y sus objetivos son: **Reconocer el proceso de Gestión del Conocimiento que utilizan las empresas del sector de CA de la ciudad de Tijuana, B.C. Identificar las funciones directivas que ejecutan los directivos del sector de la cerveza artesanal en la ciudad de Tijuana, B.C. Reconocer los factores que afectan el proceso de gestión del conocimiento en las empresas del sector de la cerveza artesanal de la localidad.**

Este estudio ayudará a la comprensión del uso de las funciones directivas para la gestión del conocimiento que utilizan empresas del sector de la cerveza artesanal, por ejemplo, **el tipo de liderazgo ejecutado en la empresa, la manera de realizar el proceso de gestión del conocimiento de la organización, las estrategias que utilizan los directivos para**

efectuar las funciones directivas para la gestión del conocimiento. Esta información puede ser usada para **la elaboración de la tesis doctoral “Eficiencia de las estrategias de mercadotecnia de la industria de la cerveza artesanal, una evaluación de las funciones directivas para la gestión del conocimiento”.**

Para ello queremos invitarla(o) a conversar sobre este tema, consideramos que la duración será alrededor de una hora o dos. El día, la hora y el lugar usted lo elegirá.

También queremos pedir su autorización para grabar la conversación, esto nos ayudará a recordar lo que hablamos. Le garantizamos que no se tomará en cuenta ni su nombre, teléfono ni domicilio, lo que hablemos en la reunión será completamente anónima y confidencial.

Aclaraciones:

- Su decisión de participar en este estudio es totalmente voluntaria
- No habrá ninguna consecuencia desfavorable para usted, en caso de no aceptar la invitación.
- Si decide participar en el estudio puede retirarse en el momento que los desee, aun cuando el investigador responsable no se lo solicite, pudiendo informar o no, las razones de su decisión, la cual será respetada en su integridad.
- No tendrá que hacer gasto alguno durante el estudio.
- No recibirá pago por su participación.
- Si usted decide no participar, su decisión no tendrá ninguna consecuencia.

Si considera que no tiene dudas ni preguntas acerca de su participación, puede, si así lo desea, firmar este documento.

Yo, _____ he leído y comprendido la información anterior y mis preguntas han sido respondidas de manera satisfactoria. He sido informada(o) y entiendo que los datos obtenidos en el estudio pueden ser publicados o difundidos con fines científicos. Convengo en participar en este estudio de investigación. Recibiré una copia firmada y fechada de esta forma de consentimiento.

Firma del participante _____ Fecha mayo de 2019