

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**“Factores que inciden en la competitividad del sector
cervecero artesanal de Tecate, Baja California”**

T E S I S

**Que presenta para obtener el grado de:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Carmen Elena Pérez Fernández

**DIRECTOR DE TESIS:
Dra. Reyna Virginia Barragán Quintero**

**CO-DIRECTOR DE TESIS:
Dr. Oscar Omar Ovalle Osuna**

Tijuana, Baja California a 29 de junio de 2021

Índice

Índice de Tablas	5
Introducción	9
Antecedentes	13
Pregunta General de Investigación	17
Preguntas Específicas	17
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Hipótesis	19
Justificación de la investigación	21
Metodología	23
Alcances	24
Limitaciones	24
CAPÍTULO II	25
Mercado de la cerveza	30
La Cerveza en México	32
La Cerveza artesanal en México	33
La Cerveza artesanal en Baja California	36
La cerveza artesanal en Tecate	37
Micro cervecerías en Tecate, B.C.	39
Marco teórico	42
Modelos Porter	51
El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	53
CAPÍTULO III	60
Metodología	60
Definición conceptual y operacional de las variables	60
Enfoque de la Investigación	66
Horizonte temporal	68
Horizonte espacial población objetivo	68
Caracterización de la población y la muestra	68
Muestra y sujetos de investigación	69
Técnica para la recolección de datos.	70
Instrumento de medición	72

Evaluación de la validez de contenido	74
Fiabilidad del instrumento	74
Interpretación y análisis de datos	75
Análisis Atlas TI	75
Pregunta General de Investigación	76
Consumidor	79
Caracterización de la población y la muestra	79
Horizonte espacial población objetivo	79
Muestra y sujetos de investigación	80
Sujetos de estudio	81
Técnica para la recolección de datos.	81
Instrumento de medición	82
Evaluación de la validez de contenido	83
Interpretación y análisis de datos.	85
CAPÍTULO IV	86
Análisis de resultados	86
A) Análisis Descriptivo de la cerveza artesal en Tecate, B.C.	86
B) Análisis de competitividad: Modelo cinco fuerzas	104
Rivalidad entre competidores existentes	106
Poder de negociación con compradores	109
Poder de negociación con los proveedores	113
Amenaza de productos sustitutos	122
Análisis de las cinco fuerzas	125
C) Análisis de competitividad: Modelo del Diamante	126
Condiciones de los factores.	126
Condiciones de la demanda	127
Sectores afines y de apoyo	128
Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	129
Gobierno y Azar	130
D) Análisis Cualitativo Atlas Ti	131
E) Consumidores	146
Aspectos Demográficos	147
Hábitos de Compra	152
Correlaciones	166
CAPÍTULO V	171

Conclusiones y Recomendaciones	171
Industria Cervecera de Tecate, B.C	173
Rivalidad entre competidores	175
Poder de negociación con compradores	176
Poder de negociación con proveedores	176
Nuevos Competidores	177
Productos sustitutos	178
Perfil del Consumidor	179
Sugerencias de futuras líneas de investigación	181
Referencias	182
Anexos	189
<i>Encuesta a Productores</i>	<i>189</i>
<i>Encuesta Atlas Ti</i>	<i>202</i>
<i>Encuesta Consumidor</i>	<i>203</i>
Plantilla Dobbs	214

Índice de Tablas

Tabla 1 Países con mayores exportaciones de cerveza	30
Tabla 2 Amenaza de nuevos participantes	59
Tabla 3 Poder de negociación con proveedores	60
Tabla 4 Rivalidad entre competidores	61
Tabla 5 Poder de negociación con compradores	62
Tabla 6 Amenaza de productos sustitutos	63
Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad	82
Tabla 8 Resultados de los análisis de confiabilidad del instrumento del consumidor	91
Tabla 9 Empresas Micro cervecías entrevistadas	109
Tabla 10 Estratificación según tamaño de empresa	112
Tabla 11 Producción Mensual en BBL's	112
Tabla 12 Zonas geográficas de ventas	115
Tabla 13 Canales de distribución utilizados	116
Tabla 14 Precios aproximados de venta envase Botella/Vaso de 330 a 350 ml	118
Tabla 15 Escala para medir las fuerzas competitivas de una industria	128
Tabla 16 Frecuencia de opiniones respecto al factor grupos empresariales	130
Tabla 17 Factor Importancia del volumen de compra para los proveedores	137
Tabla 18 Resultado de la encuesta a consumidores en ítem calidad	138
Tabla 19 Factor del impacto de los insumos	139
Tabla 20 Factor integración hacia adelante	140
Tabla 21 Curva de aprendizaje para producir cerveza artesanal	143
Tabla 22 Canales de distribución de las cervezas artesanales en Tecate	144
Tabla 23 Marcas de cerveza tecatense recordadas por los consumidores encuestados	144
Tabla 24 Limitaciones por parte del gobierno	145
Tabla 25 Factor Costo de cambio para el cliente	147
Tabla 26 Publicidad y promoción de la cerveza artesanal Tecatense	147
Tabla 27 Acciones conjuntas para fortalecer la cerveza artesanal Tecatense	148
Tabla 28 Tendencia del consumo en el mercado Tecatense	148
Tabla 29 Resultados de las ponderaciones de las cinco fuerzas	150
Tabla 30 Frecuencia de respuesta por género	156
Tabla 31 Frecuencia de respuestas por rango de edad	157
Tabla 32 Frecuencias cruzadas entre Género y Rango de edad	158
Tabla 33 Estado Civil de los encuestados	158
Tabla 34 Rango de ingresos encuestados	160
Tabla 35 Número de respuestas válidas por municipio	160
Tabla 36 Elección del tipo de cerveza artesanal preferido	162
Tabla 37 Frecuencia de consumo de la cerveza artesanal	163
Tabla 38 Lugares de compra de cerveza artesanal	164
Tabla 39 Obstáculos más relevantes al comparar cerveza artesanal	165
Tabla 40 Bebidas alcohólicas preferidas de los encuestados	166
Tabla 41 Influencia del color y la marca en la elección de cerveza artesanal	168
Tabla 42 Influencia de la marca en la elección de la cerveza artesanal	168
Tabla 43 Percepción de la calidad de la cerveza artesanal	169
Tabla 44 Percepción del contenido de alcohol al elegir una cerveza artesanal	170
Tabla 45 Percepción de los ingredientes nuevos al momento de elegir una cerveza artesanal	170
Tabla 46 Influencia del precio en la elección de la cerveza artesanal	171
Tabla 47 Disposición a pagar un precio mayor refiriendo más calidad	172

Tabla 48 Percepción sobre información recibida sobre características de la cerveza artesanal.	174
Tabla 49 Consumo de cervezas por recomendación	175
Tabla 50 Recomendación de cervezas artesanales con base a la experiencia de compra	175
Tabla 51 Correlación Género y Hábitos de compra	176
Tabla 52 Relación entre Género y tipo de cerveza	177
Tabla 53 Relación entre Género y precio que está dispuesto a pagar	177
Tabla 54 Relación entre Género y precio que está dispuesto a pagar	178
Tabla 55 Relación entre Género y lugar donde acostumbra consumir cerveza artesanal	178
Tabla 56 Resultados del consumo de cerveza relacionados con el género	179
Tabla 57 Clasificación de microcervecerías en Tecate	182

Índice de Figuras

Figura 1 Diseño de la investigación	28
Figura 2 Perspectiva regional de la producción de cerveza	34
Figura 3 Mapa de Baja California/ Tecate	43
Figura 4 Cervecerías artesanales localizadas en Tecate, Baja California	44
Figura 5 Niveles de la competitividad sistémica	53
Figura 6 El modelo del diamante de la competitividad	57
Figura 7 Dimensiones del entorno empresarial	59
Figura 8 Cinco fuerzas resumen de los conductores clave	65
Figura 9 Diseño de la investigación	66
Figura 10 Diagrama Ex ante de la investigación	67
Figura 11 Forma de trabajo de la investigación	74
Figura 12 Secciones del diseño de la investigación	81
Figura 13 Población del municipio de Tecate por edad	88
Figura 14 Liga de códigos Atlas Ti	97
Figura 15 Nube de palabras sobre competitividad	98
Figura 16 Red semántica de la palabra competitividad	99
Figura 17 Red semántica Mercado	100
Figura 18 Red semántica Factores	101
Figura 19 Red semántica Mejores prácticas	102
Figura 20 Red semántica Capacitación	103
Figura 21 Red semántica Cooperación	104
Figura 22 Cálculo del Índice de Emergencia (IDE)	105
Figura 23 Tabla de Co-ocurrencias	107
Figura 24 Diagrama de Sankey	108
Figura 25 Alta de la cervecería ante el SAT	111
Figura 26 Tipos de cervecerías en Tecate, Baja California	111
Figura 27 Apertura de micro cervecerías por año	112
Figura 28 Composición de la producción	114
Figura 29 Tipos de espacios	114
Figura 30 Porcentajes de empresas con instalaciones aseguradas	115
Figura 31 Porcentajes de empresas que ofrecen tours cerveceros	115
Figura 32 Tipos de presentación con los que se comercializa la Cerveza en Tecate	118
Figura 33 Uso de redes sociales en micro cervecerías de Tecate	119
Figura 34 Mensajes difundidos en redes sociales en micro cervecerías de Tecate	120
Figura 35 Retos a los que se enfrentan las empresas micro cervecerías derivados del COVID-19	121
Figura 36 Normatividad aplicable a la cerveza artesanal	121
Figura 37 Innovación y Desarrollo de ingredientes para producción	122
Figura 38 Áreas de desarrollado algún proceso de innovación en las cervecerías	122
Figura 39 Áreas de desarrollado algún proceso de innovación en las cervecerías	123
Figura 40 Principales fuentes de financiamiento de las micro cervecerías de Tecate	124
Figura 41 Principales rubros a los que se dedica el dinero obtenido de las micro cervecerías	124
Figura 42 Acceso al financiamiento de las micro cervecerías	125
Figura 43 Rubros en donde se utiliza tecnología informática en las micro cervecerías de Tecate	126
Figura 44 Transformación digital experimentado en las micro cervecerías de Tecate	126
Figura 45 Áreas en donde se ha experimentado transformación digital a raíz de la Pandemia de COVID-19	127
Figura 46 Modelo de las cinco fuerzas	128
Figura 47 Factor crítico concentración de competidores	130
Figura 48 Crecimiento de la demanda	131

Figura 49 Factor Costos Fijos	132
Figura 50 Factor Crítico: Sensibilidad al Precio	133
Figura 51 Información del cliente acerca del producto cerveza artesanal	134
Figura 52 Identificación de la marca de la cervecería	134
Figura 53 Concentración de Compradores	135
Figura 54 Costo de cambio para el cliente	135
Figura 55 Principales obstáculos para la compra de cerveza artesanal	136
Figura 56 Factor crítico concentración de proveedores	138
Figura 57 Relación calidad obtenida por precio pagado de la encuesta a consumidores	140
Figura 58 Factor Costos de cambio de proveedor	141
Figura 59 Factor crítico economías a escala	143
Figura 60 Obstáculos Para consumir cerveza artesanal en Tecate	147
Figura 61 Gráfico radial del análisis de las cinco fuerzas de Porter	151
Figura 62 Rango de edad y número de respuestas por género	158
Figura 63 Nivel de Escolaridad de los encuestados	160
Figura 64 Respuestas por municipio	162
Figura 65 Ayuda visual al elegir una cerveza artesanal	162
Figura 66 Representación de los estilos de cerveza preferidos	163
Figura 67 Encuestados y su disponibilidad de pago	164
Figura 68 Representación gráfica de las frecuencias de consumo	165
Figura 69 Distribución de los encuestados por lugar de compra	166
Figura 70 Porcentajes de Principales obstáculos para la compra de cerveza artesanal	167
Figura 71 Porcentajes de Bebidas alcohólicas preferidas	168
Figura 72 Percepción de la calidad de la cerveza artesanal en comparación con la industrial	170
Figura 73 Percepción del sabor al momento de elegir una cerveza artesanal	172
Figura 74 Marcas de cerveza artesanal recordadas por los consumidores	173
Figura 75 Marcas de cerveza artesanal de Tecate, B.C. recordadas por los consumidores	174
Figura 76 Percepción de del valor recibido en la experiencia de compra de cerveza artesanal	175

CAPÍTULO I

Introducción

En términos generales la cerveza es una bebida milenaria que ha sabido reinventarse a lo largo de los años, se distingue por su peculiar sabor y la facilidad con la que ha sido recibida en el gusto de todas las clases sociales, debido a esta aceptación se ha posicionado actualmente como una de las bebidas de mayor consumo en todo el mundo.

Como consecuencia de esta tendencia a nivel mundial, se ha generado un movimiento cervecero que muestra además de la historia, ciencia y cultura una enorme capacidad de innovación de los productores en la creación de sabores que han sabido acaparar un nicho de consumidores gourmet en donde han puesto a prueba sus capacidades para solventar todos los retos a los que se enfrentan.

De acuerdo con la Asociación de Cerveceros de México (2018), el 18% de la producción nacional de cerveza artesanal proviene de Baja California, donde destaca como el principal productor la ciudad de Tijuana con el 42%, Mexicali con el 29%, Ensenada con el 24% y el resto está distribuido en Rosarito y Tecate (5%), este último sin datos oficiales en cuanto a su producción.

Derivado de esta falta de información y a la tendencia creciente de este sector, es importante escribir sobre el sector cervecero artesanal de Tecate, B.C. para visualizar las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado y que influyen e incluso determinan el nivel de competitividad de las mismas, en este sentido Porter (1979) afirma que existen cinco principales elementos en el mercado a tener en cuenta: clientes, proveedores, competidores directos, productos sustitutos y competidores potenciales.

Estos elementos llamados fuerzas o amenazas del mercado además de constituirse inciden y la mayoría de veces determinan los resultados esperados por las empresas. Es por esto que el marco de referencia de esta tesis es la competitividad bajo el enfoque del modelo propuesto por Porter en 1979, por medio de este modelo, se propone analizar las cinco fuerzas que impulsan la competencia de la industria.

Mediante el análisis de las cinco fuerzas se pretende recabar, describir y analizar el estado de industria cervecera artesanal del municipio de Tecate, Baja California y determinar cuál de estas fuerzas afecta en mayor medida a esta industria y que esto sirva

para establecer prioridades de forma eficiente sobre su actuación, además, este trabajo se complementará con una encuesta a consumidores para establecer la primera definición que se tenga de ellos en este municipio, así como los hábitos de consumo y características que más valoran del producto, información que es relevante para los productores.

El alcance que se propone es un estudio correlacional con un enfoque mixto de corte transversal, apoyado en la revisión bibliográfica de la variable dependiente: Competitividad y las variables Independientes: rivalidad entre empresas actuales, poder de negociación con proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos participantes, mismas que servirán como variables de análisis en las microempresas con sus respectivas dimensiones.

Para lograrlo, a continuación, se indica el contenido de cada capítulo de esta tesis:

En el primer capítulo, se presenta la introducción, los antecedentes, el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, las preguntas de investigación, la justificación, el alcance, las limitaciones, las hipótesis y la metodología con la que se llevó a cabo este proyecto.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico sobre la variable competitividad, así como la teoría en la que se sustenta este trabajo y que corresponde al modelo de las cinco fuerzas de Porter, así como el marco contextual del sector micro cervecero en Tecate, B.C., y se realizó una breve una revisión bibliográfica referente al consumidor de cerveza artesanal.

En el tercer capítulo se presenta la metodología, misma que corresponde a un estudio que inició como exploratorio hasta lograr ser correlacional, se aplicará el instrumento para análisis de casos propuesto por Dobbs (2014) y que lleva por nombre Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis, mediante el instrumento propuesto y una entrevista semi estructurada para los productores, se complementará con un instrumento cuantitativo (encuesta) aplicada a los consumidores en el municipio de Tecate, B.C. que cumplieron con el perfil requerido con el objetivo de describir su perfil demográfico, hábitos de consumo y experiencia de compra.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la aplicación de estos instrumentos y se describe a los productores y consumidores de cerveza artesanal en el municipio. Los resultados de este proyecto son un primer acercamiento al análisis de la

industria basado en las respuestas de las diez empresas localizadas y de las encuestas contestadas y 384 encuestas a consumidores.

En el quinto capítulo se indican las observaciones, comentarios, recomendaciones, futuras líneas de investigación y conclusiones a las que se llegó después de aplicar ambos instrumentos y realizar su análisis estadístico por medio de SPSS y el programa Excel, y en la parte cualitativa mediante el programa Atlas Ti.

Planteamiento del Problema

La cerveza artesanal ha promovido grandes expectativas de desarrollo para quien la produce y como producto diferenciado para quien lo demanda, se rige por criterios de calidad, inocuidad, conveniencia y nutrición, de aquí que, su propuesta de valor se fundamenta en sus ingredientes naturales y su método de elaboración, pero también en la presentación del producto al consumidor (Garavaglia & Swinnen, 2021).

Derivado de esto, los productores han tenido que responder ante las fuerzas del entorno en el sector en donde compiten para permanecer dentro del mercado, por lo que este proyecto busca entender qué factor es el que representa actualmente la mayor amenaza para los productores y pueda desarrollar estrategias para solventar los problemas que actualmente enfrenta la industria, entre los que destacan: falta de canales de comercialización, elevados impuestos, y la imposibilidad de competir frente a la promoción y distribución de las grandes marcas; sin embargo, este sector tiene amplias perspectivas de crecimiento.

De acuerdo con diversos reportes globales la cerveza representa el 75% de la cuota global de bebidas alcohólicas, siendo los principales mercados de mundo: India, China, Estados Unidos, Brasil, Rusia, Alemania y México (Calvillo, 2017), valorando el mercado en 530 mil millones de dólares para 2016 y se espera que alcance los 736 mil millones para 2021, marcando un crecimiento anual del 6% para el periodo 2016-2021 (ReportLinker, 2021).

A nivel nacional, basados en las estadísticas de INEGI (2017) la elaboración de cerveza, se ubica entre las 14 actividades más importantes de las 291 que existen sobre la producción manufacturera del país, pese a que el mercado está acaparado por el duopolio cervecero que encabeza Grupo Modelo (AB InBev) y Heineken (Cuauhtémoc-

Moctezuma) en la producción de cerveza industrial, y pese a que este estudio no presenta una separación entre cerveza industrial y cerveza artesanal, nos muestra el aporte que tiene la industria en la generación de recursos económicos y empleo.

Por otra parte, a nivel estatal el 18% de la producción nacional de cerveza artesanal proviene de Baja California, donde destaca como el principal productor la ciudad de Tijuana con el 42%, Mexicali con el 29%, Ensenada con el 24% y el resto está distribuido en Rosarito y Tecate (5%) (INEGI, 2020), este último, sin datos oficiales con respecto a la producción artesanal.

La tendencia al alza de este sector se debe principalmente a la aceptación de la cerveza artesanal entre los consumidores gourmet, la cual ha ganado adeptos en los últimos años, logrando una participación del mercado del 0.01% en 2011 al 0.16% en 2018, con una tasa media de crecimiento anual del 53.29% en los periodos del 2011 al 2018, según el informe de la Asociación Cervecera de México (ACERMEX, 2018).

Desde el punto de vista de la competitividad, es interesante conocer cómo opera esta industria cervecera artesanal en el municipio, la competencia que se está dando entre productores y como estos los pequeños fabricantes han reaccionado, como visualizan este entorno en donde operan y qué acciones han tomado para dar a conocer y mercadear sus productos en su búsqueda por acceder a este mercado, así como su conocimiento sobre el consumidor local de cerveza artesanal.

Por otra parte, debe considerarse dentro de las ventajas competitivas, que el municipio de Tecate, es considerado pueblo mágico de la zona norte de Baja California, ofreciendo con esto una oportunidad de posicionar a la cerveza artesanal como complemento a la amplia variedad gastronómica que ofrece, además de las ventajas geográficas con las que cuenta este municipio fronterizo respecto a insumos y conocimiento siendo vecino de la capital cervecera artesanal de Estados Unidos.

Aplicar el modelo de las cinco fuerzas que permita analizar el entorno para conocer cuál amenaza tiene mayor impacto en la gestión del negocio y cómo percibe el consumidor Tecatense a las micro cervecerías artesanales, aportará información relevante para desarrollar estrategias que mejoren las condiciones actuales de las micro cervecerías, por ello con esta investigación, se busca solventar la necesidad de llevar a cabo un estudio en el municipio que resalte la importancia de las micro cervecerías en el desarrollo económico municipal.

Antecedentes

El concepto de Competitividad ha sido ampliamente analizado y actualmente ha cobrado mayor fuerza, debido a que en el entorno económico se busca constantemente incrementar esta capacidad. El término en general tiene su origen en la palabra *competitiveness* y significa según la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2021) “*Capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin*”. En el contexto actual, los países logran un incremento de su competitividad mediante la generación y aplicación de estrategias que les permitan mejorar su productividad y lograr una posición única con respecto a sus competidores buscando con esto la preferencia de los consumidores, lo que traerá como consecuencia mejores ingresos a la empresa y el beneficio social general al echar a andar la maquinaria de la competitividad.

El nivel de dinamismo del entorno, obliga a que la competitividad se encuentre en una evolución constante, a medida que surgen teorías y que los postulados económicos se actualizan, surgen nuevas ideas y razonamientos para tratar de alcanzarla, es a nivel empresarial en donde se busca aumentar las capacidades del negocio para producir y vender productos o servicios que cumplan con la calidad requerida por los mercados, al mismo precio o con precios más bajos, y maximizando los rendimientos de los recursos consumidos para producirlos (EAE Business School, 2021).

Las empresas requieren hacer un análisis de sus capacidades internas, pero también necesitan hacer una revisión constante del entorno en donde se encuentran insertas, para aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas de esta interacción constante con su entorno, en este sentido Porter, propone en 1982, por medio de su teoría de las cinco fuerzas analizar las dos dimensiones que comprende el entorno empresarial: el macro ambiente y el sector (Bahena, Sánchez, & Montoya, 2003).

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son: Clientes, proveedores, competidores directos, competidores potenciales y productos similares o sustitutos del bien o servicio que ofrecemos, analizar el ambiente más cercano en donde se encuentra la empresa, es decir el sector, permite generar líneas de acción o estrategias para lograr el posicionamiento de la empresa, es por eso que este modelo sirve como base para el estudio de esta tesis.

La popularidad de este modelo ha generado una basta bibliografía, los autores Baena, Sánchez y Montoya (2003), hacen un análisis del entorno en donde se encuentran inmersas las empresas, a nivel general muestran cómo estas cinco fuerzas que componen el sector inciden y en muchas ocasiones determinan, los resultados esperados por las empresas, desglosan de manera muy puntual cada una de las amenazas, trabajo que nos ha servido para comprender mejor el modelo porteriano.

Este modelo, ha sido aplicado en diferentes industrias y empresas, para el caso de la cerveza artesanal la tesis de Riggen-Ramírez, C. (2016), aplica este modelo para analizar la industria cervecera artesanal de la zona metropolitana de Guadalajara y muestra la importancia de la industria en la zona, sus aportes, también sirven para mostrar los hábitos y preferencias de consumo de este producto, este trabajo nos sirve como referencia para el estudio en el municipio de Tecate.

En el trabajo realizado por Riggen (2016) encontramos una plantilla desarrollada por Dobbs en el año 2014, con la finalidad de aplicar de forma práctica el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter para analizar diversas industrias, aplicado a nuestro trabajo, con este formato se evaluó los productores de cerveza artesanal por lo que constituye una parte fundamental del desarrollo de esta tesis. El conjunto de plantillas propuesto por Dobbs (2014) para el análisis de la industria que se describe en la sección de la metodología de esta tesis, proporcionó un formato fácil de comprender y que nos ayudó a analizar la industria cervecera artesanal desde el punto de vista de los productores encuestados, se realizó una adaptación para el entorno de las micro cervecerías en Tecate, y fue revisado por expertos académicos y con expertos productores.

Por otra parte, abonando en los temas de productores y consumidores en sectores de bebidas, el estudio realizado por Vera (2014) aborda temas de Inteligencia comercial para elevar la competitividad de las empresas vinícolas mexicanas a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, y ha servido para revisar dos de las fuerzas relacionadas con el consumidor, que, si bien hablan en este estudio del vino, pueden ser aplicados en la industria cervecera. También se ha consultado información estadística que genera el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI,2018), en sus censos económicos para el sector cervecero, sin embargo, es importante mencionar que si bien en estos

documentos no se muestra la información diferenciada para la cerveza industrial y artesanal, si nos brindan un panorama sobre los indicadores más relevantes sobre la industria como son el empleo, remuneraciones, insumos, cadenas productivas entre otros que han servido para aportar datos macroeconómicos en esta tesis.

Es por esto que para ser más específicos en los datos referentes a la cerveza artesanal se han consultado documentos como los generados por la Asociación de Cerveceros de la República Mexicana (ACERMEX) y la Cámara de la Cerveza, los cuales se encuentran en sus páginas de internet oficiales entre los que destaca el Reporte de la industria Cervecera Independiente Mexicana 2018, del cual se han obtenido información específica para esta industria a nivel nacional y estatal.

Derivado de esta falta de definición oficial acerca de la cerveza artesanal se han consultado el expediente DE-012-2010 de las resoluciones de La Comisión Federal de Competencia (COFECE), y que define “Micro cervecero aquel que produce menos de 100 mil hectolitros al año (10 millones de litros) (COFECE, 2010) y del cual hemos obtenido la definición de cervecero artesanal para este trabajo.

Al mismo tiempo se han generado artículos que han abonado al estudio de este tema como los realizados por Yamamoto y Obregón, de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), en donde abordan temas de producción de cerveza artesanal sobre todo en temas de régimen fiscal y otras problemáticas en el municipio en Ensenada y que aplican en el municipio de Tecate.

En temas de perfil de consumidor, a nivel mundial se han consultado diversos artículos para identificar los principales atributos de la cerveza artesanal, entre los que destacan el trabajo realizado por Lerro, Marotta y Nazzaro (2020) en el que se revisa el comportamiento del consumidor, las preferencias y los atributos de cerveza artesanal, en el cual se analizan trece atributos de la cerveza artesanal, mediante la escala best-worst, recolectando la información por medio de una encuesta a consumidores italianos.

También el trabajo realizado en India por los autores Chakraborty & Suresh, (2018), resultó de suma importancia para analizar los factores extrínsecos, factores intrínsecos, personalidad y preferencias de los consumidores de cerveza artesanal por

medio de una encuesta aplicada a consumidores en el mercado hindú, mostrando los elementos que influyen en la selección de una cerveza artesanal por primera vez, estos elementos han sido tomados para la realización de la encuesta de esta tesis.

A nivel nacional, Castillo Ortiz (2018), de la Universidad Anáhuac de la Ciudad de México, realizó un estudio sobre los atributos preferidos por los consumidores de cerveza artesanal, en una investigación para el mercado gastronómico realizada en conjunto con el Gremio Mexicano de Cerveceros, A.C. que ha sido consultado para revisar hábitos de consumo y preferencias a nivel nacional. De igual modo el tema del consumidor de cerveza artesanal se ha explorado con empresas comerciales como Deloitte, con el estudio de mercado realizado para este producto que lleva por nombre “La cerveza artesanal, una experiencia extrasensorial”, Realizado por Calvillo (2017) en donde se abordan temas de comercialización, preferencias de consumidor y datos económicos sobre el estado de la industria aportando una visión panorámica de la industria a este trabajo.

Esta información constituye los antecedentes y punto de partida para la presente investigación.

Pregunta General de Investigación

¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de la cerveza artesanal de Tecate, B.C. a través del modelo de las cinco fuerzas? (Amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación con los proveedores, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación con compradores y amenaza de productos sustitutos).

Preguntas Específicas

1. ¿La amenaza de entrada de nuevos competidores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal?
2. ¿La rivalidad de los competidores existentes dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal?
3. ¿El poder de negociación con los proveedores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal?
4. ¿El poder de negociación con los compradores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal?
5. ¿Los productos sustitutos dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal?
6. ¿Cuáles son las preferencias de consumo y hábitos de compra de los consumidores de cerveza artesanal del municipio de Tecate, B.C.?

Objetivo General

Determinar los factores que inciden en la competitividad de la cerveza artesanal de Tecate B.C. a través del modelo de las cinco fuerzas (Amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación con los proveedores, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación con compradores y amenaza de productos sustitutos)

Objetivos Específicos

1. Determinar si la amenaza de entrada de nuevos competidores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal
2. Determinar si la rivalidad de los competidores existentes dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal
3. Determinar si el poder de negociación con los proveedores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal
4. Determinar si el poder de negociación con los compradores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal
5. Determinar si los productos sustitutos dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal
6. Identificar las preferencias de consumo y hábitos de compra de los consumidores de cerveza artesanal del municipio de Tecate, B.C. por medio de una encuesta.

Hipótesis

Las empresas no se encuentran aisladas, por el contrario, están en constante interacción con el entorno, en este sentido su dinámica interna y su dinámica externa constituyen una unidad inseparable (Bahena, Sánchez, & Montoya, 2003). Por lo tanto, podemos deducir que los resultados internos dependen en gran parte de las características del entorno en donde se encuentra y de su capacidad para administrarlo de forma eficiente.

Una vez indicado esto, estableceremos las siguientes hipótesis:

H₁ La Amenaza de entrada de nuevos competidores, Poder de negociación con los proveedores, rivalidad entre competidores existentes, Poder de negociación con compradores y amenaza de productos sustitutos son factores que determinan la competitividad de la industria de la cerveza artesanal en Tecate, B.C.

H₀ La Amenaza de entrada de nuevos competidores, Poder de negociación con los proveedores, rivalidad entre competidores existentes, Poder de negociación con compradores y amenaza de productos sustitutos son factores que determinan la competitividad de la industria de la cerveza artesanal en Tecate, B.C.

H₂ La amenaza de entrada de nuevos competidores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal.

H₃ La rivalidad de los competidores existentes dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal.

H₄ El poder de negociación con los proveedores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal

H₅ El poder de negociación con los compradores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal

H₆ Los productos sustitutos dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal

Consumidor

H₇ Identificar las preferencias de consumo y hábitos de compra de los consumidores de cerveza artesanal del municipio de Tecate, B.C. incrementará la competitividad de la cerveza artesanal.

H₀= No hay relación entre el género y el tipo de cerveza preferido

H₈= Hay una relación entre el género y el tipo de cerveza preferido

H₀= No hay relación entre el género y el precio que está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal

H₉= Hay una relación entre el género y el precio que está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal

H₀= No hay relación entre el género y la frecuencia de consumo

H₁₀= Hay una relación entre el género y la frecuencia de consumo

H₀= No hay relación entre el género y lugar de consumo

H₁₁= Hay una relación entre el género y lugar de consumo

Justificación de la investigación

Conveniencia

La presente investigación busca generar conocimiento y aportar los elementos que describen actualmente a la industria cervecera artesanal de Tecate, Baja California proporcionando información que fortalezca a este sector, contribuyendo de esta forma como agente de cambio, en las soluciones que nuestro municipio requiere. Algunos de los beneficios que se obtendrán de esta investigación son:

- Contribuir al estudio de la Industria Cervecera Municipal.
- Identificar los factores que inciden con mayor magnitud en la competitividad de las micro cervecerías de Tecate.
- Identificar los principales atributos que los consumidores buscan en una cerveza artesanal, así como sus hábitos de compra y experiencia con el producto.

Relevancia social

Según datos de la Asociación de cerveceros de México, la producción de cerveza artesanal generó 6,373 empleos al cierre del 2018, registrando una tasa de crecimiento anual de empleo entre el año 2011 y 2018 del 72.81% (ACERMEX, 2018), en este sentido esta tesis busca generar información que permita conocer los factores que generan ventajas competitivas empresariales y estas se traduzcan en la generación de empleo y por lo tanto aumente el bienestar de la población del municipio.

Es importante mencionar que actualmente no se cuenta con estudios específicos para el municipio de Tecate, por lo que los principales beneficiados serán los 10 productores de cerveza artesanal al compartirles la información generada, al mismo tiempo se busca hacer contacto por primera vez con los productores y el medio académico.

Implicaciones prácticas

Esta investigación permitirá elevar la competitividad de las micro cervecerías productoras de cerveza artesanal en el municipio de Tecate, por medio de la aplicación del modelo práctico de las cinco fuerzas, se mostrará cuál de estas fuerzas que afectan a la organización es la que incide con mayor fuerza, con lo que se podrá ayudar a discernir qué factores requieren ser atendidos de forma inmediata y cuáles pueden esperar, es decir, ayudará a los productores a priorizar sus acciones empresariales

Valor teórico

Con esta investigación se pretende abonar de manera formal con información sobre los factores que inciden en la competitividad en las microempresas, en específico las que producen cerveza artesanal del municipio de Tecate, mediante la aplicación de la plantilla propuesta por Dobbs en 2014 y adaptada al contexto municipal, el cual proporcionan un formato completo, sistemático y sólido para realizar un análisis de las cinco fuerzas de una industria.

Utilidad metodológica

Este estudio contribuye al conocimiento de la industria mediante la creación de dos instrumentos válidos para la recolección de datos, uno para el productor de cerveza artesanal y otro para el consumidor de este producto, mismos que podrán ser utilizados en otro contexto, fomentando la creación de conocimiento y la generación de nuevas líneas de investigación.

Metodología

La metodología con la que se abordará la investigación es un estudio correlacional y de corte transversal, a través de un enfoque mixto de investigación, con que se busca tener los beneficios que proporciona el enfoque cuantitativo y cualitativo (Fig.1). Con la finalidad de entender mejor al sector se desarrollaron dos instrumentos uno para el productor que es la adaptación del modelo propuesto por Dobbs (2014) Guidelines for applying Porter's five forces framework: A set of industry analysis templates, así como una sección que busca describir a los productores y un análisis cualitativo por medio de una entrevista semi estructurada que se procesó por medio del programa Atlas Ti.

En donde la variable dependiente: Competitividad y las variables Independientes: rivalidad entre empresas actuales, poder de negociación con proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos participantes, mismas que servirán como como variables de análisis en las microempresas con sus respectivas dimensiones.

Figura 1 Diseño de la investigación

Enfoque Cualitativo Ventajas	Enfoque Cuantitativo Ventajas
Es Inductivo	Es Deductivo
Implica: ☐ Recolección de datos ☐ Inmersión inicial en el campo de estudio ☐ Flexibilidad ☐ Interpretación contextual	Implica: ☐ Recolección de datos ☐ Relación entre variables ☐ Generalización de los resultados ☐ Encuestas
Instrumento: Directrices para aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter: plantillas de análisis de la industria (Dobbs, 2014), Análisis por medio de programa Atlas Ti	Instrumento: Encuesta Consumidores Vino (Verá, 2014), Deloitte (2017), Rikken (2016), Chakraborty y Suresh (2018)
Acercamiento a Productores	Acercamiento a Consumidores
Enfoque Mixto de la investigación	

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación

Además, se desarrollará una encuesta con la finalidad de caracterizar a los consumidores de cerveza artesanal del municipio e identificar sus principales hábitos de consumo, atributos del producto, así como la experiencia de compra, elementos que influyen en el proceso de compra en el consumidor de cerveza artesanal.

Alcances

El presente estudio busca incursionar en el estudio del mercado cervecero artesanal del municipio de Tecate, Baja California, por lo que esta investigación abarca únicamente a las empresas micro empresas dedicadas a este sector y cuya capacidad de producción no excede los 42 BBL (Barriles).

Limitaciones

- La falta de actualización de los registros de los micro cerveceros del municipio en las bases de información oficial como el Instituto de Geografía y Estadística (INEGI), y en los Censos económicos, así como en las plataformas municipales de información como el Centro Metropolitano de Información Económica y Empresarial (CEMDI), entre otros.
- El estudio se limita a las empresas micro cerveceras artesanales del municipio de Tecate, Baja California.
- El período de tiempo de recolección de la información comprende un año de duración a partir de marzo de 2020 a mayo de 2021.
- La pandemia de COVID-19 limitó el acercamiento directo con 4 de los productores y el levantamiento de encuestas a consumidores únicamente de forma virtual.

CAPÍTULO II

Marco Contextual

La cerveza es una bebida alcohólica que se produce principalmente mediante la fermentación de granos de cereales, levadura y agua durante un periodo de tiempo determinado (Martínez, 2019). A nivel mundial la cerveza ha experimentado una tendencia creciente, esto debido a diversos factores entre los que podemos destacar, los beneficios a la salud, el bajo contenido calórico, prevención de enfermedades cardiovasculares, así como la cantidad de antioxidantes que posee (Benito, 2013).

La consultora IMARC Group (2021) menciona que los bebedores sociales particularmente en países asiáticos y africanos ha aumentado la demanda de esta bebida debido a la mejora del escenario económico y el crecimiento de la población de clase media. Otros factores que han incrementado el consumo a nivel mundial, son las nuevas tendencias como: el bajo contenido de alcohol, el estilo de vida positivo, la creciente influencia de las redes sociales, el uso de internet y el comercio electrónico, así como la preocupación de las empresas por aumentar sus bases de clientes a través de productos y marcas nuevas (IMARC, 2021).

De acuerdo con el Global Beer Market Research (2017) ver Tabla 1 la preferencia de la cerveza frente a otras bebidas le otorga el 75% de la cuota mundial en bebidas alcohólicas. En este sentido los mercados mundiales con más demanda de esta bebida son: India, China, Estados Unidos, Brasil, Rusia, Alemania y México, por su parte los oferentes o exportadores más importantes son: México, Países Bajos, Alemania, Bélgica, Reino Unido, Estados Unidos, Francia, Irlanda, Dinamarca, Republica Checa, (Török, Szerletics, & Jantyik, 2020).

Tabla 1 Países con mayores exportaciones de cerveza

1988-1997		1998-2007		2008-2017	
País	Porcentaje	País	Porcentaje	País	Porcentaje
Países Bajos	22.71%	Países Bajos	19.86%	México	18.68%
Alemania	13.50%	México	17.60%	Países Bajos	15.68%
Reino Unido	7.15%	Alemania	12.43%	Alemania	10.55%
Estados Unidos	7.00%	Bélgica	7.53%	Bélgica	10.12%
Bélgica	6.86%	Reino Unido	7.41%	Reino Unido	6.56%
México	6.46%	Dinamarca	3.88%	Estados Unidos	3.74%
Dinamarca	5.01%	Irlanda	3.85%	Francia	2.98%
Canadá	4.31%	Canadá	3.40%	Irlanda	2.63%
Irlanda	4.00%	Estados Unidos	2.92%	Dinamarca	2.55%
Francia	3.78%	Francia	2.67%	Republica Checa	1.98%
Concentración	80.78%	Concentración	81.54%	Concentración	75.49%

Tabla 1 Muestra los principales países exportadores de cerveza en tres períodos (1988-1997; 1998-2007; 2008-2017) y su participación en las exportaciones mundiales de cerveza. En el último período, México ocupó el primer lugar antes que Holanda; sin embargo, la participación de los tres países principales en las exportaciones totales ha ido disminuyendo continuamente. La concentración de exportaciones mundiales en estos países también ha disminuido del 80,78% al 75,49% en los períodos examinados; Sin embargo, el ranking de los 10 primeros países casi no ha cambiado en estos 30 años. Fuente: Word Bank. World Integrated Trade Solution. 2020. Disponible online: <https://wits.worldbank.org/WITS/WITS/Restricted/Login.aspx> (acceso el 15 noviembre 2019)

Es así como el mercado global de la cerveza fue valorado en 530 mil millones de dólares en 2016 y se espera que para 2022 continúe esta tendencia alcanzando los 750 mil millones de dólares (Zion Market Research, 2018). Sin embargo, un pequeño grupo de cerveceras domina el mercado, aproximadamente el 54.95% del mismo, en donde los principales actores económicos incluyen a Anheuser-Busch InBev SA / NV, Heineken NV, Grupo Carlsberg, Molson Coors Beverage Company y Asahi Group Holdings, Ltd. (Brewers Association, 2021).

Por lo tanto, las empresas que participan en el mercado, no sólo enfrentan una competencia intensa por parte de cerveceros regionales, micro cerveceros y las mencionadas empresas internacionales, también porque existen diferentes tipos de bebidas alcohólicas disponibles, como el vino, bebidas espirituosas, entre otras, que constantemente luchan por la preferencia del consumidor, sin olvidar que en algunos países se establecen estrictas medidas regulatorias en su gobierno para regular el consumo cervecero.

Otro aspecto a considerar, es derivado de la pandemia de COVID-19, que ha disminuido las ventas en instalaciones y generado cierres posteriores, sobre todo de empresas pequeñas dedicadas a esta actividad, debido a las medidas de distanciamiento social, esto, aunque pudiera ser visto como un aspecto negativo también ha fomentado en algunas regiones soluciones innovadoras, como por ejemplo: la demanda de envases de cerveza para llevar, así como servicios de entrega a domicilio mostrando que este sector cuenta con un nivel de innovación y adaptación rápido a las circunstancias del mercado.

Por lo anteriormente mencionado, se espera que la cerveza muestre un crecimiento estable en cuanto a consumo cervecero, pese a las condiciones actuales del mercado, el consumidor juega un papel preponderante, en este sentido y se requería estar al pendiente de gustos, tendencias y necesidades que surjan. En este sentido resulta importante saber que Europa muestra el mayor consumo per cápita anual de esta bebida, los países líderes en consumo son: Republica Checa (143 lts), Alemania (110 lts.), Estonia (104 lts.), y Polonia (100 lts), en Asia destacan los países como Japón (42.6 lts). y China (32 lts) en la región de Norteamérica destaca Estados Unidos (74.8 lts) Canadá (57.7 lts) por persona al año (STATISTA, 2019).

Aunque México, es el principal productor y exportador de cerveza, su consumo es menor que en los países europeos antes mencionados, según datos del INEGI (2020) el consumo de cerveza per cápita pasó de 55 a 68 litros entre el 2014 y el 2019, es decir, en promedio cada mexicano ingiere 1.3 litros de cerveza por semana, debido a esto, México ha ocupado el lugar número 30 en el ranking de consumo de cerveza a nivel mundial (Calvillo, 2017), mostrando también un incremento en el consumo de esta bebida.

Esta situación ha fomentado que el sector manufacturero del país, se consolide como uno de los más importantes a nivel nacional, debido a la contribución que hace al Producto Interno Bruto (PIB), la generación de empleo y la recaudación de impuestos que se generan por estas actividades. Es conveniente mencionar que la industria de las bebidas en el sector manufacturero nacional es una de las más importantes, ubicándose en el lugar 14 de un total de las 291 actividades manufactureras a nivel nacional (Cerveceros de México, 2018).

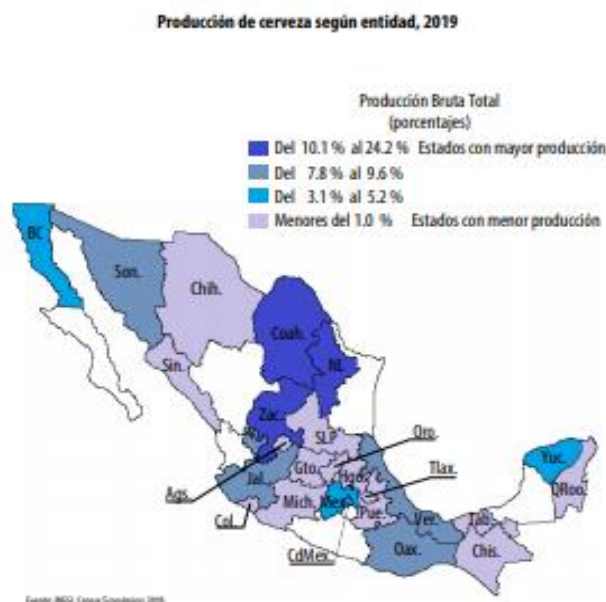
Siendo más específicos, dentro de esta industria de las bebidas, la elaboración de cerveza representa el 29.3% de la producción bruta total de dicha industria, consolidándose como la segunda actividad económica más importante en el sector, impactando de forma directa a los tres sectores económicos de nuestro país: primario secundario y terciario (SEDECO, 2020). El sector primario o agrícola que es de donde proviene la cebada, el ingrediente principal resulta esencial para esta industria, después pasa por las industrias de manufactura, donde se produce, y se embotella o enlata la cerveza y, finalmente, la distribución, que se encarga de llevar la cerveza a los puntos de venta y centros de consumo del país.

Por lo tanto, la cadena de valor de la agroindustria cervecera tiene un impacto multiplicador en 168 actividades económicas de México (INEGI, 2020). Entre las actividades que destacan en esta cadena se encuentran: la elaboración de malta de cebada, la fabricación de envases de vidrio y de cartón, la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, las agencias de publicidad, los restaurantes, bares, cantinas y las tiendas de abarrotes (Censos Económicos, 2014).

Gracias a ello, la cadena de producción de la cerveza genera alrededor de 600 mil empleos a nivel nacional, que van desde los campos de cebada hasta los puntos de venta, ocupando el tercer lugar en términos de empleo en la industria de bebidas al destinar el 7.2 por ciento del personal ocupado en la industria de bebidas en el país (Bonilla, 2018). De estos empleos, más de 6 mil 800 son generados por las cervecerías artesanales (ACERMEX, 2018).

Los principales estados de la República en donde se concentra la producción cervecera son: Zacatecas, Coahuila de Zaragoza, Nuevo León y Sonora, acumulando el 56.2 % de la producción nacional en 2019 (Fig.2). La ciudad de México y Baja California se encuentran empatados con 5.2 % cada uno, ocupando el octavo y noveno lugar respectivamente (INEGI, 2020). Es importante recordar que esta información solo muestra la producción cervecera en general sin hacer distinción entre la industrial y la producción cervecera artesanal.

Figura 2 Perspectiva regional de la producción de cerveza



Fuente: Censos Económicos INEGI, 2014

Actualmente no se cuentan con cifras que indiquen los aportes de la cerveza industrial y cerveza artesanal por separado, sin embargo, la Asociación de Cerveceros de México (ACERMEX, 2018) indica que, para el sector artesanal, Baja California es uno de los estados más importantes en cuanto a producción artesanal, destacando la ciudad, Tijuana con el 42%, Mexicali con el 29%, Ensenada con el 24% y el resto está distribuido en Rosarito y Tecate (5%) (Cerveceros de México, 2018) Este último, sin datos oficiales con respecto a los productores y por la tanto a su nivel de producción, sumando el 100% de la producción estatal.

Además, Baja California es considerada unos de los estados de la República en donde se realizan más exposiciones de cerveza artesanal, aprovechando su cercanía con Estados Unidos, lugar de donde se importan los principales insumos necesarios en la elaboración de este producto, compartiendo además, conocimientos y técnicas de producción, lo que ha fomentado un reconocimiento nacional e internacional y le ha permitido posicionarse junto con San Diego California, como capital nacional de cerveza artesanal de este lado de la frontera.

Es importante reconocer el impacto económico de la industria cervecera artesanal en el desarrollo económico de una región (Cabrera-Flores, León-Pozo, Durazo-Watanabe, 2019). La generación de empleo y por consecuencia el bienestar social, son algunos de los derivados que ofrece la generación de competitividad de este sector. En este sentido, el World Economic Fórum, (2016), indica que la competitividad está relacionada directamente con la productividad ya que esta permite el crecimiento, lo cual se traduce en mejores ingresos y esto a su vez en bienestar de la población. Estudiar la competitividad permitirá precisamente brindar la posibilidad de que más personas se beneficien de la producción de cerveza artesanal, por lo que a continuación se presenta la una breve síntesis del mercado de la cerveza artesanal.

Mercado de la cerveza

Definir el concepto del mercado nos ayudará a entender que es el espacio físico o virtual en donde tienen lugar los intercambios comerciales de productos y servicios, es decir en donde se lleva a cabo las ofertas y demandas, en otras palabras, las compras y las ventas (Samuelson & Nordhaus, 2010). Para este estudio definimos que existe en el mercado de la cerveza, dos tipos de producción que la diferencian, y estos son: la cerveza industrial y la artesanal.

Hoy en día, en el mercado mexicano existe una gran variedad de cervezas industriales y artesanales, no sólo nacionales, sino también importadas, embotelladas en recipientes con diferentes contenidos netos. Esto último hace que a simple vista no se pueda saber cuánto cuestan con certeza, pero en promedio se encontró que se encuentran en un rango promedio de 12.5 pesos por unidad (Botella de 355 ml) para marcas industriales y precios que van de los 27 a 120 pesos (Botella de 355 ml), de las consideradas artesanales (Walmart, Calimax, Soriana, 2021), por lo que resulta importante definir las características de cada una.

Se considera cerveza industrial aquella cuyas características provienen, como su nombre lo indica, de producción industrializada, es decir, pasteurizada y con adición de conservadores, utiliza ingredientes adjuntos como son arroz y maíz, para abaratar costos, y busca una comercialización de alcance global (Aquilani, 2014).

Por otra parte, no existe una definición aceptada mundialmente o norma internacional que establezca las características de la cerveza artesanal, sin embargo, la

industria en general la concibe como una bebida alcohólica elaborada a base de agua, malta (que determina el grado de alcohol), lúpulo (que otorga aroma y amargura) y levadura (que favorece la fermentación), además puede contener algunos otros componentes minerales como vitaminas, fenoles, frutas o vegetales (Quispe & Quintanilla, 2018).

Una característica esencial para ser considerada artesanal es el volumen de producción y distinguirse por estar elaborada siguiendo una receta, con la que cada empresa ofrece un sabor distinto y característico que las diferencia de las marcas industriales, además de que como se mencionó anteriormente no debe contener elementos artificiales, su proceso de elaboración también debe ser mediante el fermentado natural (Jaramillo, 2015).

En nuestro país, “cerveza artesanal”, es un concepto que no se tiene muy claro, el que más se acerca es el que se encuentra en el expediente DE-012-2010 de las resoluciones de La Comisión Federal de Competencia (COFECE), y que principalmente define “micro cervecero aquel que produce menos de 100 mil hectolitros al año (10 millones de litros) (COFECE, 2010), sin embargo, este producto se abre paso en mercado de las bebidas alcohólicas.

Algunos analistas mundiales como Data Market Forecast (2021) señalan en sus reportes que el tamaño del mercado mundial de la cerveza artesanal se evalúa en 109 mil millones de dólares en 2021 y se prevé que experimente un crecimiento a una tasa compuesta anual del 14.0% para alcanzar los 187 mil millones de dólares para 2026 (Market Data Forecast, 2020).

Se espera que la creciente preferencia de los consumidores por las cervezas aromatizadas y con bajo contenido de alcohol sean los aspectos clave del crecimiento del mercado (Allied Market Research, 2017). Es por esto que el número de aperturas de negocios de micro cervecerías está creciendo significativamente, los gobiernos de países como Australia, Bélgica, México, China y Reino Unido, se han dado a la tarea de contribuir al desarrollo de la industria, promoviendo la apertura de nuevas cervecerías, ya que, al mismo tiempo, esta industria genera empleo e impulsa el desarrollo económico de la región (Calvillo, 2017).

La Cerveza en México

Haciendo un breve recorrido por la historia de la cerveza en México, encontramos que, durante la década de 1920, hubo prohibición de alcohol en Estados Unidos, esto generó un gran impulso a la industria cervecera de México, ya que los consumidores norteamericanos se dirigían a las fronteras para consumir alcohol, esto trajo como consecuencia un avance importante en el desarrollo de la producción cervecera en el país (Navarro, 2018)). Tijuana fue una de las ciudades que recibió esta influencia.

En el año 1918, se contabilizaron 36 fábricas de cerveza, y para el año de 1925, se producían alrededor de 50 mil litros, en este proceso se empleaba a casi dos mil quinientas personas. En este punto los consumidores de cerveza representaban solo el 12% del consumo de alcohol en México, (7% hombres y las mujeres el 5%) las edades de las personas consumidoras de cerveza eran muy variadas y oscilaban entre 15 y 80 años, en estos años su mayoría de la población consumían pulque (Montoya, 2018).

Es en este año de 1925, que un grupo de españoles fundaron la Cervecería Modelo de la Ciudad de México, y en Sonora en el año 1956 se funda la cervecería del Noreste en Ciudad Obregón, diez años después en 1966 se funda la cervecería Torreón (Bernaldez, 2016). Retomando lo que comentamos en párrafos anteriores, en este año 1925, existen treinta y seis cervecerías en todo el país, mismas que se consolidaron en dos grandes grupos cerveceros para 1954, Cervecería Modelo adquiere Cervecería Estrella, y Pacifico, y en el año de 1960 adquiere Cervecería del Noroeste, así como la Cervecería Torreón en 1960 (Heras, 2016).

Por otro lado, a principios del año 1980, la empresa Fomento Económico Mexicano, S.A. (FEMSA), adquirió la Cervecería Cuauhtémoc, y en el año 1985 la Cervecería Moctezuma (Bernaldez, 2016), posterior a esto en el año 2010, FEMSA vende su rama cervecera a Heineken, transacción que fue concretada por un monto de siete mil 347 millones de dólares (Rojas & Rodríguez, 2010). Esta compra marcó el inicio de la internacionalización de marcas como Sol y Tecate, pero también la producción local de la marca Heineken y su expansión en el mercado nacional.

Por otra parte, en el año 2013 Grupo Modelo es vendido a la empresa cervecera Anheuser-Bush InBev, cerrándose la operación de compra con un valor de 20,100 millones de dólares (Expansión, 2013). En este sentido ACERMEX, indicó que estas transacciones

marcaron lo que para muchos consumidores significó el adiós definitivo de las cervezas 100% mexicanas y la invasión de más marcas internacionales como Bud Light y Stella Artois” (ACERMEX, 2019). Las operaciones de compra venta y consolidación de grandes grupos cerveceros, consolidó la producción de cerveza industrial en un duopolio de clase mundial (Rojas & Rodríguez, 2010) y las empresas productoras de cerveza hasta este momento ya no son por tanto constituidas con capital mexicano.

Con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) podemos ver que la cerveza industrial mexicana ha mantenido un crecimiento en los últimos años. “En 2016 la producción fue de 10.5 miles de millones de litros, lo que significó un crecimiento de 7.8%, respecto al año anterior. Con esta producción, México se ubicó como el cuarto país productor de cerveza en el mundo, después de China, Estados Unidos de América y Brasil en 2010 (INEGI, 2017) y se ha convertido en el exportador número uno a nivel mundial participando con el 21.3% del total de exportaciones (Török, Szerletics, & Jantyik, 2020). Este primer lugar se mantiene desde 2010 (INEGI, 2020).

La Cerveza artesanal en México

A la par de la consolidación de los grandes grupos cerveceros en México, surge en el centro del país, la que es considerada la primera micro cervecería artesanal, producida por Gustavo González en 1995, y cuya marca sigue vigente hasta la fecha, la cerveza Cosaco (Deloitte, 2017). Es este momento cuando existe un auge igual que en Estados Unidos de emprendedores que producen sus propias cervezas, tomando como referencia los sabores clásicos de las cervezas europeas (sabores fuertes) y que los grandes grupos cerveceros no ofrecían por no ser rentables a gran escala (el paladar mexicano estaba acostumbrado a sabores ligeros) (Cerveceros de México, 2018).

A nivel nacional, este movimiento se vuelve más fuerte cuando en 1997 surge Beer Factory, cadena restaurantera en la Ciudad de México, innovando al fabricar su propia cerveza, en 2004, también en Guadalajara se crea la Cervecería Minerva, y en el 2006, surge la Cervecería Primus, cuya planta de producción se encuentra en Querétaro (Cerveceros de México, 2018).

Con respecto a la información que genera el sector, esta se agrupa principalmente en el portal Beerectorio MX, considerada la plataforma digital de Inteligencia Cervecera en

donde concurren los emprendedores de cerveza artesanal en México misma que reporta al año 2019, 940 cervecerías artesanales formalmente establecidas, y distribuidas a lo largo del país (Beerectorio.mx, 2019), en este sitio se encuentran agrupadas por estado de la República, esta información sólo se ha podido recabar en este sitio debido a que no hay estadísticas oficiales de producción de cerveza artesanal en el Instituto Nacional de Geografía (INEGI).

Otro aspecto importante en la producción a tener en cuenta son los aspectos legales, normativos y regulatorios debido a que éstos serán factores determinantes en la competitividad de la cerveza artesanal y tendrán impacto en el posicionamiento del producto en el mercado. Con respecto a las principales normas, leyes e impuestos a los que se sujeta la producción de cerveza artesanal a continuación se mencionan los principales elementos normativos a revisar:

La Norma Oficial Mexicana NOM-199-SCFI-2017 tiene por objeto establecer la denominación, las especificaciones fisicoquímicas y la información comercial que deben cumplir todas las bebidas alcohólicas, a efecto de dar información veraz al consumidor, así como los métodos de prueba y de evaluación de la conformidad aplicables a las mismas.

Por otra parte, la Norma Oficial Mexicana, NOM-142-SSA1/SCFI-2014, tiene por objeto establecer las especificaciones sanitarias y disposiciones de etiquetado sanitario y comercial de las bebidas alcohólicas que se comercializan en nuestro país. Esta Norma es de observancia obligatoria en todo el territorio nacional para las personas físicas o morales que se dedican al proceso o importación de bebidas alcohólicas. Quedando exceptuados de su aplicación los productos para exportación.

La Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene que deben observarse en el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y sus materias primas a fin de evitar su contaminación a lo largo de su proceso. Esta Norma Oficial Mexicana, es de observancia obligatoria para las personas físicas o morales que se dedican al proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, destinados a los consumidores en México.

Además de estas normas que regulan la producción de cerveza artesanal, la Ley de Salud contempla, en su capítulo III las especificaciones que deben cumplir las bebidas alcohólicas para su venta en el mercado mexicano, entre las que destacan que en ningún

caso y de ninguna forma se podrán expender o suministrar bebidas alcohólicas a menores de edad. (Artículo 220), así mismo considera a las bebidas alcohólicas aquellas que contengan alcohol etílico en una proporción de 2% y hasta 55% en volumen (Art. 217) Cualquier otra que contenga una proporción mayor no podrá comercializarse como bebida.

Esta ley también indica que toda bebida alcohólica, deberá ostentar en los envases, la leyenda: "el abuso en el consumo de este producto es nocivo para la salud", escrito con letra fácilmente legible, en colores contrastantes y sin que se invoque o se haga referencia a alguna disposición legal (Art.218). También contempla que publicará en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo mediante el cual podrán establecerse otras leyendas precautorias, así como las disposiciones para su aplicación y utilización, por lo que los productores deberán estar atentos a estas y otras disposiciones que la Secretaría de Salud indique.

Los impuestos son una parte fundamental para entender esta industria Bajo el esquema fiscal actual, los cerveceros artesanales pagan el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) del 26.5% sobre el precio final de la cerveza, impuesto conocido como Ad Valorem. Es un impuesto federal y se trata de un impuesto indirecto. Esto significa que en lugar de que lo pague quien produce o comercializa los productos o servicios gravados, se traslada al consumidor final. El Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) se creó con la finalidad de desincentivar el consumo de alcohol; también para "obtener recursos que contribuyan al gasto público para brindar servicios médicos a aquellas personas con enfermedades producidas por el consumo de estas bebidas", de acuerdo con la más reciente propuesta de reforma. Se pagan en total tres tipos de impuestos: IVA (Impuesto al Valor Agregado), ISR (Impuesto sobre la Renta) e IEPS (Impuesto Especial sobre Producción y Servicios).

Por otra parte, se debe realizar la Inscripción al padrón de contribuyentes de bebidas alcohólicas ante el RFC COFEPRIS. El SAT tiene a su cargo el Padrón de Contribuyentes de Bebidas Alcohólicas, en el cual los contribuyentes que fabrican, producen, envasan e importan bebidas alcohólicas, alcohol, alcohol desnaturalizado y mieles incristalizables deben inscribirse. Adicional a la inscripción, otros trámites que corresponden a este Padrón son:

- Aviso de celebración de contrato con terceros para fabricar, producir o envasar bebidas alcohólicas.
- Aviso de terminación anticipada o vigencia del contrato.
- Aviso de inicio o término del proceso de producción, destilación o envasamiento.
- Aviso de adquisición, incorporación, modificación o enajenación de equipos.
- Informe sobre el precio de enajenación de cada producto, valor importe y volumen de los mismos.
- Declaración Informativa Anual de IEPS y consumo por entidad Federativa.
- Informe de los equipos de control físico de la producción de cervezas y tabacos labrados.
- Reporte anual de equipos para producción, destilación, envasamiento y almacenaje.
- Informe trimestral de litros producidos de bebidas con contenido alcohólico y cerveza de más de 20° GL.

La Cerveza artesanal en Baja California

A nivel estatal, Baja California es considerada uno de los principales exponentes de la cerveza artesanal, esto se debe a que es un estado fronterizo con Estados Unidos, lugar de donde se importan los principales insumos necesarios en la elaboración de cerveza, además de que estas dos ciudades comparten conocimiento y técnicas de producción que las ha catapultado como “capitales cerveceras artesanales” en cada lado de la frontera.

Para apoyar esta industria creciente, ha habido algunos proyectos como el impulsado por la Secretaría de Turismo (SECTURE) junto al Grupo Modelo, en el cual han presentado avances para crear la Ruta de la Cerveza Artesanal, buscando difusión a nivel internacional, el proyecto inició en 2016, mapeando una Ruta Cervecera en Tijuana que incluye treinta y siete establecimientos incluidos cervecerías y salas de degustación (San Diego Red, 2020).

En cuanto a las principales empresas ubicadas en Baja California y con reconocimiento a nivel nacional encontramos: Agua Mala, Wenlandt, Amante, Insurgente, Border Psycho, Fauna, Canneria, Rarámuri, siendo el segundo estado productor, después

de Jalisco, con mayor producción de cerveza artesanal (Cerveceros de México, 2018).

Las empresas dedicadas a la producción de cerveza artesanal en el estado se encuentran ubicadas principalmente en: Tijuana (42%), Mexicali (24%), y Ensenada (24%), el resto se encuentra disperso en la localidad (Opportimes, 2018). Donde más de la mitad de la producción se vende directamente en restaurantes y bares de terceros, solo el 22% se vende directamente en la fábrica o sala de degustación de los cerveceros (ACERMEX, 2018).

La cerveza artesanal en Tecate

El trabajo presentado busca generar información del sector cervecero artesanal en la ciudad de Tecate Baja California por lo que se enmarca el contexto en el que se desenvuelve la industria. El municipio se localiza en el estado de Baja California, del lado noreste de la República Mexicana, colindando al sur con el municipio de Ensenada, al este con el municipio de Mexicali, y al oeste con el municipio de Tijuana, al norte tiene frontera con los Estados Unidos (SECTUR, 2019). (Ver figura 3).

Se fundó en 1892 y en 2012 recibió el nombramiento de "Pueblo Mágico" Incorporándose a este programa nacional por la Secretaría de Turismo (BAJANORTE, 2019), tiene una superficie territorial de 2,686.9 kilómetros cuadrados los cuales representan el 4.39 por ciento del territorio del estado y el 0.16 por ciento de la superficie del país. Así mismo cuenta con 464 localidades (INAFED, 2019).

Figura 3 Mapa de Baja California/ Tecate



Fuente: Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México, 2019

En el municipio de Tecate la actividad económica principal se centra en la industria cervecera, y la industria maquiladora, en menor grado la agricultura, ganadería, servicios y el comercio, de acuerdo al portal del Gobierno del Estado. La agricultura es mínima, debido a su suelo rocoso y a la escasez de agua, siendo el Valle de las Palmas la principal área de explotación. La mayor parte de la superficie cultivable es de temporal y los principales cultivos son: olivo, vid, avena y cebada; entre otros de menor importancia se tiene a la alfalfa, durazno, membrillo, chile verde, zanahoria y calabaza, elaborándose también vino tinto.

La actividad pecuaria o ganadera es también escasa y consiste, principalmente en la cría y explotación de ganado bovino y porcino, destinado para el abasto interno. Otras especies de menor importancia son ovinas, equinos, aves de corral y colmenas. Por su parte el sector industrial es una de las principales actividades, se desarrollan la industria maquiladora, la industria de producción y envasado de bebidas como la cerveza y refrescos, envasado de aceitunas y hortalizas, fabricación y reparación de muebles y elaboración de productos metálico, también las Actividades artesanales son importantes, donde destacan la fabricación de cerámica teja baldosa, macetas de barro, ladrillo, vidrio estirado y talabartería.

Existe un bajo desarrollo comercial lo cual no estimula la producción local, provocando que la mayoría de los productos lleguen del exterior, principalmente de Tijuana. Las actividades comerciales se concentran esencialmente en la Ciudad de Tecate y el resto del Municipio tiene una ausencia considerable de infraestructura para el abastecimiento. La mayor parte de los establecimientos comerciales limitan su acción a la compra-venta de artículos de consumo básico, los servicios están escasamente desarrollados; sin embargo, en la Ciudad de Tecate podemos encontrarlos de tipo técnico y profesional.

Micro cervecerías en Tecate, B.C.

La industria cervecera tiene una cultura muy arraigada en el municipio, sobre todo por la existencia de la principal cervecera industrial de la región Tecate/Heineken, que según el presidente de la asociación de cerveceros del municipio inició originalmente como una cervecera artesanal (Uribe,2021). Sin embargo, es poco lo que se sabe de la producción cervecera artesanal, no se tienen datos oficiales de registro de la actividad de producción de cerveza artesanal en el INEGI, con el presente estudio se localizaron 10 productores de cerveza artesanal en el municipio (Ver figura 8).

Figura 4 Cervecerías artesanales localizadas en Tecate, Baja California

Cosmos Brewing CO Cerveza Cosmos elaborada en la ciudad de Tecate Baja California México. "Toma Conciencia"	@cosmos_brewing	
Doncella Cerveza Artesanal hecha por mujeres en Baja California	@DoncellaCraftBeer	

PSP Brewing Co. Una compañía productora de cerveza artesanal, mexicana. Establecida en el 2015. Ubicada en la ciudad de Tecate, Baja California.	@jpspbrewingco	
The Wolves Brewing Fábrica de Cerveza	@thewolvesbrewing	
Lupita PEREZ Brewing CO. LOCATED ON THE HEART OF NORTHERN BORDER TECATE BAJA MEXICO		
Kabrewna Cervecería. Empresa local. Motivados por compartir el gusto por la cerveza artesanal. Ofrecemos un espacio para compartir con amigos y familia.	@Cervezakabrewna	

Colibre We're Mexican Craft Beer from BAJA to the world with one purpose, collaborate and support together the next generations. JOIN US!	@CervezaColibreMx	
Cerveza Espectro Microempresa encargada de elaborar cerveza artesanal a base de malta	@cervezaespectro	

Fuente: Elaboración propia con información recolectada de trabajo de Campo

Para la asociación Cerveceros de Tecate, la innovación distingue a la cerveza artesanal de la industrial al desarrollar nuevos estilos en sabor y presentación. La Asociación de Cerveceros Artesanales de Tecate, señala que el productor artesanal emplea métodos tradicionales a partir de la malta y considera aditivos solo para enaltecer su sabor y fomentar la innovación y no con el objeto de reducir costos (Uribe, 2021).

El número de empresas registradas en la Asociación y sus características son importantes para el desarrollo económico del municipio, no se dispone de estadísticas oficiales y los dueños de las empresas manifiestan que existen en difíciles condiciones de supervivencia. Sin embargo, es importante mencionar que existe cada vez un mayor gusto y apreciación de la cerveza artesanal por parte de los consumidores Tecatenses, así como una gran interacción en ambos lados de la frontera que ha favorecido la aceptación de esta bebida. Por parte de los productores también han emprendido acciones como la creación de una comisión para que junto con Gobernación se otorguen permisos y se promueva la producción y venta de cerveza artesanal en Tecate.

Como parte de estos esfuerzos en el 2016 se realizó en Tecate el Primer Festival de Cerveza Artesanal, con la participación de las micro cervecerías del municipio y de entidades aledañas como Ensenada, Tijuana y Mexicali, y en junio de 2021 se realizó un pequeño evento que agrupó a algunas de las cervecerías artesanales en colaboración con uno de los restaurantes más importantes de la región.

Marco teórico

La metodología de estudio del marco teórico consiste fundamentalmente en la exploración de importantes bases de datos como Researchgate, EBSCO, Elsevier, Redalyc, así mismo, se buscó en diferentes estudios mediante la revisión de literatura de aportaciones al conocimiento plasmadas en revistas de alto impacto tales como Revistas en SCOPUS, Elsevier y Springer y/o adheridas a revistas indexadas y/o arbitradas. Se realizó una revisión bibliográfica de la variable dependiente “Competitividad” dando una breve revisión de las aportaciones que diversos autores han hecho en la historia, pasando por la competitividad sistémica y los modelos de Porter, específicamente el modelo de las cinco fuerzas, que ha sido la base del desarrollo de esta tesis.

Competitividad

El concepto de Competitividad ha sido ampliamente estudiado y se ha nutrido de diferentes corrientes de pensamiento, tanto económico como social y empresarial, es este dinamismo el que le ha llevado a traspasar épocas, países y formas de pensar. Actualmente ha cobrado mayor fuerza debido al entorno cada vez más complejo al que nos debemos enfrentar.

El término en general, tiene su origen en la palabra *competitiveness* y significa según la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2019, párr.1) “*Capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin*”. Esta definición pareciera no decir mucho a simple vista, sin embargo, si la interpretamos, podemos inferir que es la capacidad que se tiene para enfrentarse a las condiciones del entorno y esto aplica tanto a las personas, las empresas y los países, porque a diferentes niveles todos buscan un mayor nivel de bienestar.

Porter (1980) señala que, la competitividad, es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales y hace énfasis en que estas capacidades son fruto de la capacidad de innovación y mejora, así como de una respuesta oportuna al entorno. Por otra parte, Ramírez-Díaz (2006, p.111) indica que la competitividad es la capacidad de sortear y salir de los escenarios pesimistas y poco alentadores que se presenten en el desarrollo de las actividades económicas y sociales de cada uno de los agentes económicos y sostiene que “cuando este aprovechamiento de escenarios no cuenta con la connotación de permanente, no nos estaríamos refiriendo al tema de la competitividad”.

Dussel (2013), indica que la competitividad se define como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda. Para Sharon Oster (2015) “La competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”.

El World Economic Forum (2021, párr.4), indica que, aunque existen infinidad de definiciones sobre competitividad, lo más importante es considerar que un país es competitivo en la medida que provea bienestar a sus habitantes dejando claro que “el aumento de la competitividad significa aumento de la prosperidad... Las economías competitivas son aquellas con más probabilidad de crecer de forma sustentable e inclusiva, lo que significa más probabilidad de que todos los miembros de la sociedad se beneficien con los frutos del crecimiento económico”.

Es necesario mencionar que la relación entre la competitividad y la productividad es ampliamente referida en la literatura, así mismo se estudia en tres vertientes: a nivel de empresa, industria y país, mismos que se encuentran íntimamente relacionados, términos como la ventaja competitiva, estrategia competitiva, hacen que su definición hasta ahora sea compleja, sin embargo, para entenderla en los diferentes niveles podemos resumir a nivel general lo siguiente:

A nivel de empresa, la competitividad se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización. Estos procedimientos se reflejan en el precio final y en la calidad del producto final. A nivel de industria la competitividad se fundamenta en una productividad superior ya sea enfrentando menores costos u ofreciendo productos con un mayor valor agregado. Así mismo, la competitividad de la industria puede observarse a través de la Inversión Extranjera Directa (IED) o por el nivel de participación de mercado de sus productos en el ámbito internacional. A nivel país la medida de la competitividad es la tasa de crecimiento de la productividad en el país.

Competitividad país, región, industria y empresa

La obra de Michael Porter marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en los conceptos de la ventaja comparativa e indica que mientras estas se heredan, las ventajas competitivas se crean (Porter, 1985). Es por demás importante mencionar que el entorno en donde se desarrolla la empresa resulta de vital importancia para generar dichas ventajas.

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten” p. 58, por lo que resulta de vital importancia analizar a la competitividad en diferentes niveles estructurales, al respecto la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2001), señala que:

“La evidencia empírica señala que rara vez se ha dado un crecimiento industrial sostenido basado puramente en factores heredados y más bien se han presentado por la vinculación (linkages) de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura del rival; la existencia o inexistencia de industrias, las condiciones de los factores mismos como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada, y las condiciones de la demanda p. 14”

Si bien los trabajos de Porter han sido decisivos en el entendimiento de los factores vinculantes de la competitividad, el énfasis que le da a los factores determinantes de la competencia, las condiciones de los factores mismos como la disponibilidad de mano de

obra calificada o infraestructura adecuada, y las condiciones de la demanda y la poca o nula importancia que otorga a los factores de cooperación continúa siendo hasta la fecha un tema de amplio debate.

El trabajo de Porter ha recibido críticas en cuanto a que su modelo, ya que presenta una fuerte dependencia del comercio mundial sobre las exportaciones como medida de la competitividad internacional (Alexandros & Metaxas, 2016), el tratamiento inadecuado de industrias relativamente menos competitivas, y el tratamiento de multinacionales e inversión extranjera directa (Bellak & Weiss, 1993).

No obstante, la contribución de su análisis al definir en su “diamante” las ventajas competitivas de la localización basado en cuatro factores interconectados (instituciones de apoyo, empresas de apoyo, demanda sofisticada y empresas clave con competencia local) es una herramienta analítica muy poderosa para realizar un diagnóstico en un territorio específico (Magretta, 2013). Los investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) Esser Klaus, Messner Dirk, Meyer-Stamer Jorg, Hillebrand Wolfgang (1994), plantearon que la competitividad es un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre sí y que condicionan y modelan el desempeño competitivo: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro.

Surge entonces el concepto de competitividad sistémica, cuya premisa principal es reconocer que el desarrollo industrial exitoso no se logra solamente a través de una función de producción a nivel empresarial (nivel micro) o por medio de condiciones macroeconómicas estables (nivel macro), es producto también de la aplicación de medidas específicas a nivel gubernamental y organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas (nivel meso) (Arboleda, 2016). Además, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta).

Es así como la competitividad es vista como un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre sí y que condicionan y modelan el desempeño competitivo: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro en donde las ideas principales de esta teoría

es la búsqueda de la integración social, y no sólo contemplar reformas económicas (Esser, Hillebrand, & Meyer-Stamer, 1996, p. 41) indican que la competitividad sistémica se compone de los siguientes niveles:

“Los países más competitivos poseen: i) en el nivel meta, estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración, y capacidad de los actores para la interacción estratégica; ii) un contexto macro que exige mayor eficacia de las empresas; iii) un nivel meso estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad, y iv) en el nivel micro un gran número de empresas que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración recíproca”.

Los niveles de la competitividad sistémica son (Ver figura 9): El nivel meta económico, Este nivel se refiere a la capacidad del estado en la regulación y conducción de los planes de desarrollo, la organización social, así como la visión del gobierno para gestionar las estrategias, con las que se pueda aumentar el desarrollo social, así como los procesos de aprendizaje, cuya finalidad es el aumento de la competencia. En este nivel se manejan conceptos como integración social, reformas económicas y la capacidad de respuesta que se tenga como sociedad para hacer frente a los cambios generados con estas reformas, por lo que este nivel enfatiza según Esser et al (1996, p. 178): “Contar con un modelo orientado al mercado y al mercado mundial”, así como tener bien trazado el rumbo que habrá de tomar el país.

El nivel macro en la competitividad sistémica: En este nivel de la competitividad sistémica la unidad de análisis es el país, es aquí donde se busca la estabilidad en lo fiscal, monetario, cambiario, comercio exterior y presupuestos, es decir en todos los aspectos macroeconómicos en los que se mueven los mercados.

Esser et al (1996, p.176), Indican: “La estabilización del contexto macroeconómico demanda que no solo un concepto congruente en términos tecnocráticos, sino también un esfuerzo político considerable, el éxito estará asegurado únicamente si el gobierno se muestra resuelto a imponer las difíciles y conflictivas reformas, si consigue organizar una coalición nacional de fuerzas reformadoras con miras a recobrar el equilibrio de la

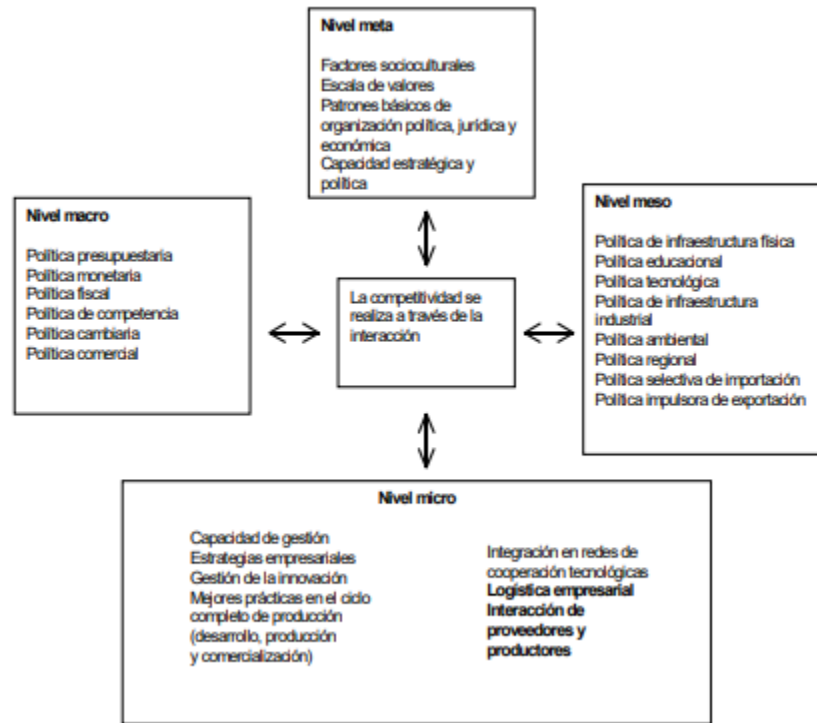
economía tanto interior como exterior y si logra captar al mismo tiempo el apoyo internacional”.

La competitividad a nivel meso comprende tanto a la industria como a la región, Aquí es donde se desarrollan las políticas que crean una eficiencia en el entorno, es decir mejoras en la infraestructura tanto física como pueden ser, por ejemplo: carreteras, puertos, aeropuertos, etc. (Arboleda, 2016). Así como en instituciones gubernamentales, de la misma forma se busca mejorar los procesos de aprendizaje tecnológico y de la innovación, de esta forma se fortalecerán los recursos locales y posteriormente los regionales, y con esto se crearían redes de colaboración, con lo que se generan ventajas competitivas únicas en cada región (Gracia, 2006).

El nivel micro de la competitividad sistémica: La unidad de estudio de este nivel es la empresa, es donde se ubica geográficamente la competitividad sistémica, es decir donde se aterrizan todas las políticas y medidas generadas en los otros niveles de la competitividad sistémica, en este nivel, el principal objetivo de las empresas es eficientizar sus procesos, reduciendo costos o elevando su productividad en los insumos (Berumen, 2006). En este punto las empresas están concentradas en aumentar su calidad, así como su nivel de respuesta, interactúan con otros competidores, y buscan al mismo tiempo acortar sus tiempos de producción, reducir proveedores y aumentar la comercialización de sus productos y servicios. Por lo tanto, es aquí donde elementos como la innovación, capacidad de gestión administrativa y las estrategias que desarrolle la empresa, juegan un papel muy importante, ya que son los elementos que diferencian a cada empresa (Esser et al. 1996).

Al revisar todas las definiciones es imprescindible notar que la competitividad está relacionada directamente con la productividad y cuyo resultado es la rentabilidad, lo que genera mejores ingresos y por consecuencia, mayor bienestar, en las definiciones encontradas se habla de forma implícita o explícita de capacidades y ventajas, en este sentido, se entiende que una ventaja competitiva “es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás” (Sevilla, 2016, parr.1). Para entender el término de ventaja competitiva, se muestra a continuación una breve descripción de su evolución a través del tiempo.

Figura 5 Niveles de la competitividad sistémica



Fuente: Meyer-Stamer (2000)

Ventaja Absoluta

En el libro “La riqueza de las naciones” (1776) Adam Smith, propone el término de ventaja absoluta mismo que sienta las bases del pensamiento económico a favor de la eficiencia y del bienestar generado por el libre comercio (Samuelson & Nordhaus, 2010). En esta obra se indica que la riqueza se obtiene a través de la eficiencia en la producción, la cual se logra por medio de la división del trabajo, esto trae como consecuencia la especialización con lo que se incrementa la productividad y por consecuencia el bienestar general de la población (Abdel Musik & Romo Murillo, 2004). Este modelo tiene en cuenta el mercado, pero no los costos asociados al transporte, sin embargo, plantea los cimientos sobre los conceptos de eficiencia y productividad.

Ventaja Comparativa

El modelo de la ventaja comparativa, no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad, este último entendido como el coste y de la alternativa a la que renunciamos en comparación con el haber escogido la opción alternativa (Arboleda, 2016). Fue desarrollado por el economista David Ricardo y con sus postulados se mejora la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith. David Ricardo (1973), señala que, en el comercio internacional, un país tiene ventaja comparativa cuando el costo de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus competidores. Generalmente, el costo de oportunidad es producto de la ventaja de tener un factor en abundancia.

Este autor, reconoce los beneficios de la división del trabajo y la especialización, ya que en su postulado afirma que los países pueden tener ventajas en la producción de determinados bienes y de esta manera obtienen los beneficios de concentrarse en aquello que saben hacer a un costo menor (Krugman, 2001). En los tiempos que Adam Smith y David Ricardo, desarrollaron sus teorías conocidas como enfoques clásicos, se asume que la demanda del mercado estaba dada y que el mercado tenía la estructura de competencia perfecta, con una perfecta movilidad interna de los factores productivos (Dussel, 2013). Sin embargo, en estos modelos poco o nada se dice del papel que juegan las preferencias de los consumidores.

En una economía de mercado, “éstos últimos son parte determinante del proceso productivo, pues la satisfacción de su demanda es lo que da lugar precisamente al intercambio de mercancías” (Ibarra, 2016, p. 62). Actualmente se considera pertinente para varios autores considerar estas preferencias en cualquier modelo teórico de comercio internacional.

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se origina precisamente tomando en cuenta al mercado en donde se compete, Michael Porter es el máximo representante de este modelo, que además sirve de referencia para este trabajo. En su libro La ventaja competitiva de las naciones (1993), plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas (Porter, 2016).

Entendiendo a la estrategia como una habilidad o destreza y a la competitividad como a la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en el mercado, por lo que también puede considerarse un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales (Cabrerera, López, & Ramírez, 2011). Para este modelo la competitividad empresarial, es alcanzar una posición en el mercado, con respecto a los rivales lo cual le permitirá además de permanecer, expandirse en su mercado, es así como postula que la competitividad es el grado en el que una empresa, región o bajo condiciones de libre mercado, produce o brinda productos o servicios con atributos únicos, con los que enfrenta a la competencia de los mercados nacionales e internacionales (Porter, 2017).

Esta preferencia que le brindan los consumidores a las empresas con ventajas competitivas mejora su rentabilidad y como consecuencia los ingresos reales de sus empleados aumentan simultáneamente la productividad empresarial (Lombana & Gutiérrez, 2019). Es por esto que la ventaja competitiva debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa (EAE Business School, 2021).

Porter (1993), plantea que los países competitivos son el producto de las empresas competitivas ya que estas últimas son las que generan regiones, ciudades y territorios competitivos, es así como la sumatoria de las empresas competitivas generan rentabilidad, dando como resultado países con mayores ingresos para sus habitantes lo que se traduce en un mayor bienestar general. Como hemos mencionado, la competitividad se puede explicar dependiendo de los diferentes niveles a los que se requiera estudiar, por lo que a continuación se explicarán brevemente, los modelos propuestos por Porter, haciendo énfasis en el modelo de las cinco fuerzas.

Modelos Porter

Para explicar la competitividad de los países Porter propone el Modelo del Diamante de la Competitividad (Fig.6) es un método para diagnosticar la posición en la que se encuentra una región y/o país y con esto ayudar a crear estrategias que aumenten la competitividad de las empresas.

“El diamante es un sistema vinculado mutuamente, o sea, el estado actual de una determinante depende de los otros. Las condiciones favorables de la demanda, por ejemplo, no conducirán a ventaja competitiva alguna, al menos que el estado de rivalidad sea suficiente para hacer que las empresas reaccionen a él. Las ventajas en una determinante también pueden crear o perfeccionar ventajas en otros” (Porter, 1991, pág.967).

En este modelo, los factores de la oferta son aquellos elementos que les permiten a las empresas producir bienes y servicios que compitan en el mercado (Arboleda, 2016). Los factores de la demanda son los que les permiten a las organizaciones conocer los gustos, preferencias, variables demográficas, sociales y culturales de la población, su estructura de consumo y tendencias y perspectivas futuras, así como establecer quiénes son las empresas rivales, que producen y cómo, cuánto cuesta, cuáles son sus procesos de innovación o si están entrando nuevos competidores (Lombana & Gutiérrez, 2019).

Porter (1993, b.) indica que los factores de integración con empresas relacionadas llevan a la organización a buscar fortalezas y apoyos en sus relaciones externas, a través de diversas vinculaciones productivas. Por lo que los factores asociados a las oportunidades de mercado tienen que ver con la habilidad de la organización de ver hacia fuera y detectar las oportunidades de las cuales pueda sacar un beneficio para sí misma.

El siguiente aspecto que menciona este autor es la existencia de apoyos institucionales o públicos, dado que pueden afectar positivamente a la organización o a sus rivales (Arboleda, 2016). Con base en la información recogida del ambiente externo, la empresa es capaz de tomar decisiones estructurales y formular su estrategia empresarial.

Figura 6 El modelo del diamante de la competitividad



Fuente: Porter, 1985

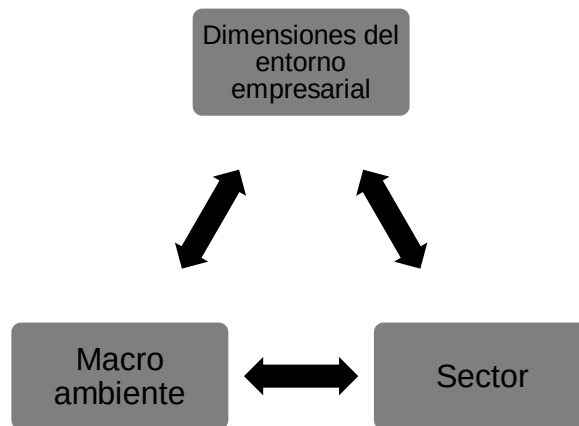
Uno de los aspectos más importantes de la teoría propuesta por Porter, es que la base de la productividad en una nación es la que surge de la empresa (Magretta, 2013), la capacidad, creatividad, innovación y eficiencia con la que gestione el capital humano, sus recursos financieros y el capital, no sólo hace referencia a los recursos que posee la empresa sino en su capacidad de utilizarlos para conseguir esta posición única, en un amplio periodo de tiempo.

Estas determinantes a las que se enfrenta la empresa son llamadas “las cinco fuerzas” y se definen como una lucha constante entre múltiples actores, ya que entre todos se crea el valor de la industria, las empresas no solo compiten con sus rivales para lograr más utilidades, también se deben tener en cuenta a los clientes, proveedores, los productos sustitutos y a los que serán posibles competidores, es decir a los principales actores del mercado (Lombana & Gutiérrez, 2019).

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Es importante retomar que existen entonces dos dimensiones en el entorno empresarial (Ver figura 7): El macro ambiente compuesto por fuerzas a nivel macroeconómico, y que sin duda influyen en el comportamiento de la empresa y que podrían ser analizadas mediante el diamante de la competitividad de Porter, ya que son de carácter general, e incluyen temas como: factores económicos, políticos, jurídicos, financieros, entre otros y que aplican en todas las empresas (Bahena, Sánchez, & Montoya, 2003).

Figura 7 Dimensiones del entorno empresarial



Fuente: Elaboración propia con información del libro Estrategia Competitiva de Michael Porter (2016)

Y, por otro lado, en análisis del sector en específico, es decir del conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bienes, y cuyo estudio está relacionado con las fuerzas que determinan o prevalecen con mayor o menor fuerza la competitividad dentro de un sector o industria: proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos y amenaza de nuevos entrantes (Porter,1980).

Para realizar esta tesis nos enfocaremos en aplicar y analizar el modelo de las cinco fuerzas, en el entendido que la empresa no es un ente aislado, sino que es parte de un sistema en constante interacción con el entorno, por lo que ahondaremos más en la

definición de cada una de estas fuerzas mismas que describimos a continuación:

Amenaza de nuevos participantes

En este punto lo que se busca es analizar el poder que tienen los nuevos competidores del sector sobre los competidores que ya existen en él, se evalúan las facilidades y/o oportunidades que tienen las empresas al querer entrar al sector, si las barreras de entrada son fáciles, este resulta atractivo para los nuevos competidores ya que pueden apoderarse de una parte del mercado (Restrepo & Rivera, 2008).

Porter (1990) menciona que las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales, y las ventajas de costos, entre las más importantes tenemos las siguientes:

Tabla 2 Amenaza de nuevos participantes

Amenaza de nuevos participantes	
Tipo de Barrera	Definición:
Economías a escala	El costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción
Curva de experiencia	El “saber hacer” (know how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado
Requisitos de capital	Necesidades mínimas elevadas de invertir capital (fijo y circulante)
Costos de cambiar de proveedor	Costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro
Acceso a insumos	Acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector
Acceso a canales de distribución	Aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes
Identificación de la marca	Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado
Diferenciación del producto	Atributos del bien que lo hacen percibir como único.
Barreras gubernamentales	Restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas

Fuente: Elaboración propia con información de Bahena, Sánchez y Montoya (2003)

Poder de negociación con proveedores

Entendemos como proveedores al conjunto de empresas que suministran a las empresas que conforman el sector, todo lo que necesitan para producir u ofrecer servicios. Si los proveedores son poderosos, usarán esta condición para negociar, o para cobrar precios más altos, y también estará en la posición de exigir condiciones que les sean más favorables (Porter, 2016).

Las condiciones de mercado en el sector y la importancia que tengan en el producto determinarán la intensidad de esta fuerza, de forma contraria esta fuerza se verá disminuida si el producto a ofrecer es estándar, es decir se cuentan con numerosos proveedores en el mercado (Magretta, 2013). Las variables más relevantes de esta fuerza son:

Tabla 3 Poder de negociación con proveedores

Poder de negociación con proveedores	
Variable:	Definición:
Concentración de proveedores	Se requiere identificar si la provisión de insumos la realiza pocas o muchas compañías
Importancia del volumen para los proveedores	Importancia del volumen de compra para obtener condiciones favorables
Diferenciación de insumos	Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.
Costos de cambio	Se refiere a los costos que incurre el comprador cuando cambia de proveedor.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales
Impacto de los insumos	Identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien
Integración hacia adelante	Posibilidad de que el productor se vuelva un competidor directo

Fuente: Elaboración propia con información de Bahena, Sánchez y Montoya (2003)

Rivalidad entre competidores

Los competidores existentes son el conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o servicio, y es la fuerza en la que las empresas emprenden más acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva dentro de un sector determinado (Porter, 1982).

Como lo indica su nombre en este punto se analizan qué situaciones aumentan la rivalidad de empresas relacionadas, y los elementos a revisar son los siguientes:

Tabla 4 Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores	
Variable:	Definición:
Concentración	Identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización
Diversidad de los competidores	Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas
Costos fijos elevados	Costos fijos elevados respecto al valor de los productos o servicios
Diferenciación entre los productos	Características únicas del producto en cuanto a uso o aplicación
Costos de cambio	Costos de cambio de unos productos a otros dentro del mismo sector
Grupos empresariales	Grupos empresariales dispuestos a comprar pequeñas empresas para ingresar al sector
Crecimiento de la demanda	Aumento de la demanda del producto dentro del sector
Barreras de salida	Costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir
Equilibrio entre capacidad y producción	Capacidad potencial de producción de un sector y su producción real
Efectos de demostración	Necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás

Fuente: Elaboración propia con información de Porter citado por Bahena

Poder de Negociación con Compradores

Se entiende como compradores o clientes, al conjunto formado por los demandantes de los bienes y servicios. Por lo que en este sentido el análisis de esta fuerza debe hacerse en torno a dos factores muy importantes: Sensibilidad al precio y al poder que tengan los compradores para negociar (Hernández, 2000).

Si los compradores ejercen una fuerza preponderante, se servirán de este poder para rebajar los precios de compra, y/o exijan integrar más valor al producto o servicio, de ser así los compradores harán que disminuya la rentabilidad de la industria ya que se apropiaron de una parte mayor del valor (Magretta, 2013). Los principales elementos de esta fuerza son:

Tabla 5 Poder de negociación con compradores

Poder de Negociación con Compradores	
Variable:	Definición:
Concentración de clientes	Existencia de numero clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector
Volumen de compra	Compras de elevado valor económico que pueden forzar a mejores condiciones de venta
Diferenciación	Grado de diferenciación de los productos o servicio ofrecidos
Información acerca del proveedor	Información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita al cliente compararlos con la competencia
Identificación de la marca	Asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado
Productos sustitutos	Existencia de productos similares que le permiten al comprador presionar más sobre los precios.

Fuente: Elaboración propia con información de (Bahena, Sánchez, & Montoya, 2003)

Amenaza de productos sustitutos

Se entiende como producto sustituto a aquel que cubre una misma necesidad, pero de diferente forma, con respecto a los productos que ya existen en el mercado, generalmente no se les da mucha importancia, incluso se puede prescindir de él, o incluso comprar uno usado en vez de un producto nuevo (Buendía, 2013).

Representan una amenaza elevada si cubren necesidades a un menor precio, con un rendimiento y calidad superior, ya que motiva a los clientes a cambiar de producto y con esto disminuye nuestra cuota de mercado y trayendo como consecuencia una disminución en la rentabilidad (Ver tabla 6). En este punto los principales factores a analizar son:

Tabla 6 Amenaza de productos sustitutos

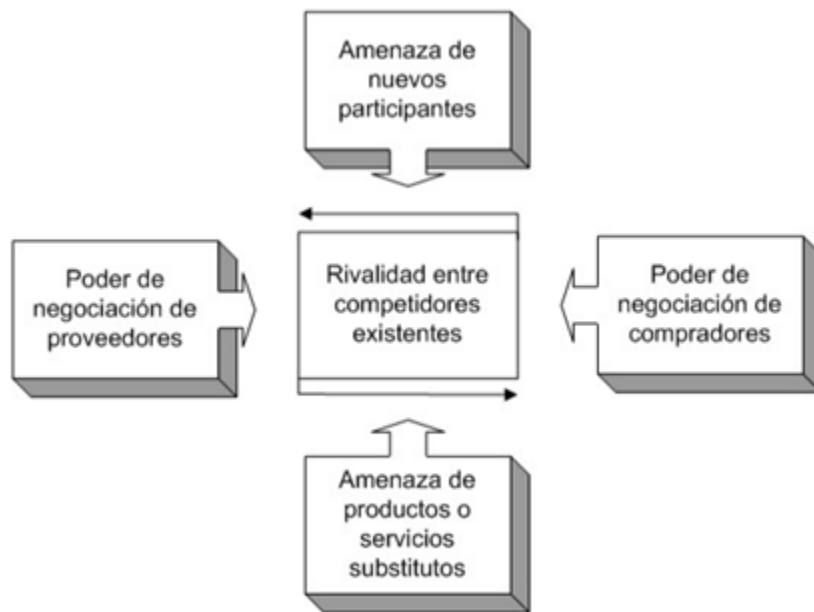
Amenaza de productos sustitutos	
Variable:	Definición:
Disponibilidad de los sustitutos	Existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	Relación entre el precio del producto sustituto y el analizado
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado
Costo de cambio para el cliente.	Si los costos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

Fuente: Elaboración propia con información de (Bahena, Sánchez, & Montoya, 2003)

El modelo de las cinco fuerzas muestra que el entorno en donde se encuentra inserta la empresa determinará su funcionamiento interno por lo que incide directamente en los resultados (Ver figura 8). Por este motivo resulta imprescindible conocer cómo funciona el entorno detectar las fuerzas que lo componen y cómo estas se relacionan con

la forma de operar de la empresa, por lo que las empresas deberán aprovechar las oportunidades que les brinden estas fuerzas para aumentar sus ventajas competitivas.

Figura 8 Cinco fuerzas resumen de los conductores clave



Fuente: Porter (1990) p. 35

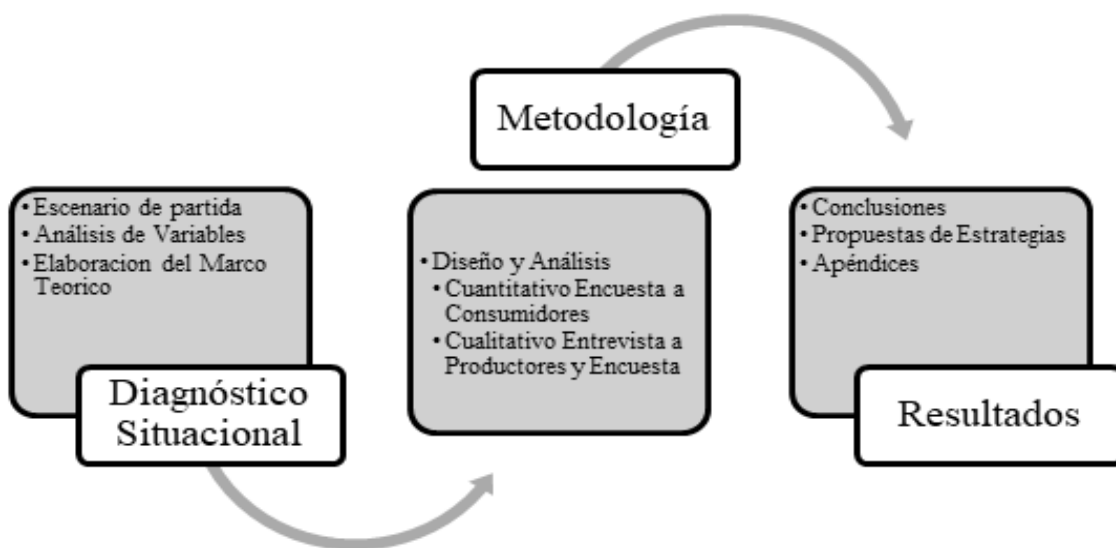
CAPÍTULO III

Metodología

La sección correspondiente a la metodología con la que se aborda esta tesis se encuentra dividida en dos, la primera parte corresponde al trabajo que se desarrollará con los productores de cerveza artesanal y en la segunda sección se desarrolla el marco metodológico con el que nos aproximamos a los consumidores (ver figura 9).

Arias (2006) indica que el marco metodológico es el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). En este sentido, a continuación, se muestra el panorama general que sirve de guía en el desarrollo de esta tesis.

Figura 9 Diseño de la investigación



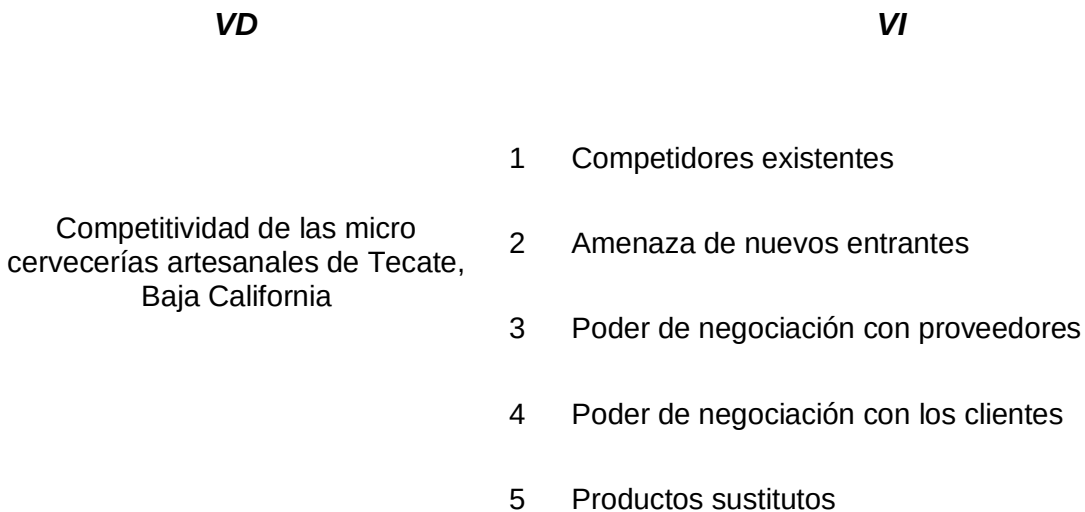
Fuente: Elaboración Propia

Definición conceptual y operacional de las variables

Parte importante de la metodología es la definición conceptual y operacional de las variables de la investigación, de tal forma que entendemos como definición conceptual a la “abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación” (Jiménez, 2016, p. 12).

Por otra parte, Baena Paz (2017), explica que, la operacionalización de las variables comprende la desintegración de los elementos que conforman la estructura de la hipótesis y de manera especial a las variables, e indica que la operacionalización se logra cuando se descomponen las variables en dimensiones y estas a su vez son traducidas en indicadores que permitan la observación directa y la medición (Ver figura 10). A continuación, se presentan las variables a estudiar para el desarrollo de esta investigación:

Figura 10 Diagrama Ex ante de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Variable dependiente: Competitividad de las micro cervecerías

Definición conceptual: La capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales y hace énfasis en que estas capacidades son fruto de la capacidad de innovación y mejora, así como de una respuesta oportuna al entorno (Porter, 1985).

Definición operacional: La capacidad de una empresa para conseguir o alcanzar una posición competitiva favorable que permita obtener un desempeño superior al de los competidores dentro de su sector (Aragón, Rubio, A. & Chablé, 2010).

Dimensión	Indicador	Escala	Items	Opciones
Competitividad	Productividad Rentabilidad	Ordinal	3 reactivos	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Variable Independiente 1: Amenaza de nuevos entrantes

Definición conceptual: La amenaza de que haya competencia nueva en una industria o sector dependerá de qué tan fácil sea para un nuevo competidor ingresar a la industria o sector. Esto determina qué tan propensa es la industria a que ingresen nuevos competidores y es lo que Porter llama barreras de entrada (Porter, 1980).

Definición operacional: Facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en la industria de cerveza artesanal de Tecate, B.C. medida a través del análisis de esta fuerza por medio de la aplicación del análisis propuesto por Dobbs (2014) “Directrices para aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter: plantillas de análisis de la industria: Amenaza de nuevos entrantes”.

Dimensión	Indicador	Escala	Items (Reactivos)	Opciones
	1. Economías a escala 2. Curva de experiencia			

Amenaza de nuevos entrantes	3. Requisitos de capital 4. Costos al cambiar de proveedor 5. Acceso a insumos 6. Acceso a canales de distribución 7. Identificación de la marca 8. Diferenciación del producto 9. Barreras gubernamentales	Ordinal	9 reactivos	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
------------------------------------	---	----------------	--------------------	--

Variable Independiente 2: Poder de Negociación con Proveedores

Definición conceptual: Entendemos como proveedores al conjunto de empresas que suministran a las empresas que conforman el sector, todo lo que necesitan para producir u ofrecer servicios. Si los proveedores son poderosos, usarán esta condición para negociar, o para cobrar precios más altos, y también estará en la posición de exigir condiciones que les favorezcan más (Porter, 2017).

Definición operacional: Esta sección tiene por objeto conocer el poder de negociación de quienes suministran los insumos para la producción de cerveza artesanal en el municipio de Tecate. Esta fuerza se pretende medir a través de la aplicación del análisis propuesto por Dobbs (2014) “Directrices para aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter: plantillas de análisis de la industria: Poder de negociación de los proveedores”.

Dimensión	Indicador	Escala	Items (Reactivos)	Opciones
Poder de negociación de los proveedores	1. Concentración de proveedores 2. Importancia del volumen para los proveedores 3. Diferenciación de los insumos 4. Costos de cambio 5. Disponibilidad de insumos sustitutos 6. Impacto de los insumos	Ordinal	6 reactivos	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Variable independiente 3: Rivalidad entre competidores existentes

Definición conceptual: Son el conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o servicio, y es la fuerza en la que las empresas emprenden más acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva dentro de un sector determinado (Porter, 2017).

Definición operacional: Esta sección tiene como objetivo conocer qué tan intensa es la competencia actual en el mercado de cerveza artesanal en el municipio de Tecate. Se pretende medir a través de la aplicación del análisis propuesto por Dobbs (2014) “Directrices para aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter: plantillas de análisis de la industria: Rivalidad entre competidores existentes”.

Dimensión	Indicador	Escala	Items (Reactivos)	Opciones
Rivalidad entre competidores existentes	1. Concentración 2. Diversidad de los competidores 3. Costos fijos elevados 4. Diferenciación entre los productos 5. Costos de cambio 6. Grupos empresariales 7. Crecimiento de la demanda 8. Barreras de salida 9. Equilibrio entre capacidad y producción 10. Efecto de demostración	Ordinal	10 reactivos	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Variable independiente 4: Poder de negociación de los clientes

Definición conceptual: Se entiende como compradores o clientes, al conjunto formado por los demandantes de los bienes y servicios. Por lo que en este sentido el análisis de esta fuerza debe hacerse en torno a dos factores muy importantes: Sensibilidad al precio y al poder que tengan los compradores para negociar (Bahena, Sánchez Montoya, 2003).

Definición operacional: Esta sección tiene como objetivo conocer la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las cervecerías artesanales en cuanto a condiciones del producto que adquieren. Se pretende medir a través de la aplicación del análisis propuesto por Dobbs (2014) “Directrices para aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter: plantillas

de análisis de la industria: Poder de negociación con compradores”.

Dimensión	Indicador	Escala	Items (Reactivos)	Opciones
Compradores	1. Concentración de clientes 2. Volumen de compra 3. Diferenciación 4. Información acerca del proveedor 5. Identificación de la marca 6. Productos sustitutos	Ordinal	10 reactivos	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Variable independiente 5: Productos sustitutos

Definición conceptual: Se entiende como producto sustituto a aquel que cubre una misma necesidad, pero de diferente forma, con respecto a los productos que ya existen en el mercado, generalmente no se les da mucha importancia, incluso se puede prescindir de él, o incluso comprar uno usado en vez de un producto nuevo (Lombana & Gutiérrez, 2019).

Definición operacional: El objetivo de esta sección es analizar la amenaza que representan los productos sustitutos a la cerveza artesanal, si estos cubren las mismas necesidades en cuanto a precio, calidad y rendimiento, para lo cual se tomará la plantilla propuesta por Dobbs (2014) “Directrices para aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter: plantillas de análisis de la industria: Amenaza de productos sustitutos”.

Dimensión	Indicador	Escala	Items (Reactivos)	Opciones
Sustitutos	1. Disponibilidad de sustitutos 2. Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto 3. Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto 4. Costos de cambio para el cliente	Ordinal	7 reactivos	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Enfoque de la Investigación

El enfoque utilizado para desarrollar la presente investigación es mixto, mismo que Ortega-Otero (2018) define como “un híbrido de estudios cuantitativos y cualitativos de la investigación científica” pág. 5. En este sentido (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.10) indican que el enfoque mixto:

“Representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

Se decidió aproximarnos a los sujetos de estudio por medio de este enfoque ya que para esta investigación toma las siguientes ventajas de cada enfoque que se describe o se muestra en la Figura 11:

Figura 11 Forma de trabajo de la investigación

Enfoque Cualitativo Ventajas	Enfoque Cuantitativo Ventajas
Es Inductivo	Es Deductivo
Implica: ☐ Recolección de datos ☐ Inmersión inicial en el campo de estudio ☐ Flexibilidad ☐ Interpretación contextual	Implica: ☐ Recolección de datos ☐ Relación entre variables ☐ Generalización de los resultados ☐ Encuestas
Instrumento: Directrices para aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter: plantillas de análisis de la industria (Dobbs, 2014)	Instrumento: Encuesta Consumidores Vino (Verá, 2014), Deloitte (2017), Riggen (2016), Chakraborty y Suresh (2018).
Acercamiento a Productores	Acercamiento a Consumidores
Enfoque Mixto de la investigación	

Fuente: Elaboración Propia

Los beneficios de utilizar el enfoque mixto es que nos permite tomar del enfoque cualitativo la riqueza interpretativa por medio del programa Atlas Ti y contextual del entorno, así como la naturalidad y flexibilidad en su ejecución, por otra parte, se fortalece

con el enfoque cuantitativo en cuanto a representatividad y generalización de resultados, así como de la posibilidad de réplica y predicción. Como parte del enfoque cuantitativo, este estudio se caracteriza por tener un alcance descriptivo- correlacional, ya que por una parte pretende especificar propiedades y características de los sujetos de estudio y correlacionar los datos para probar los supuestos que en esta investigación se plantean.

Por lo que es importante mencionar que se utilizó el método descriptivo para fundamentar los constructos del estudio y el método correlacional para medir el grado de relación entre las variables objetos del estudio, para posteriormente analizar el grado de correlación y evaluar los resultados (Sampieri citado por Barragán, 2017).

En este sentido Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), indican que “los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren” pág.119. De allí que la investigación recogió información sobre las variables: *Amenaza de nuevos entrantes*, *Proveedores*, *Rivalidad entre competidores*, *Compradores* y *Productos Sustitutos*, a partir de sus dimensiones e indicadores y del ámbito en el cual se desarrollan para determinar el comportamiento de estas microempresas dentro del sector cervecero artesanal en el municipio de Tecate.

En cuanto al alcance correlacional, Hernández et al (2018) indican que estos estudios “tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)” pág. 121. De esta forma, una vez que se midieron en forma conjunta las variables objeto de estudio, se procedió a evaluar la relación existente entre ellas, de manera cuantitativa, a través del cálculo de coeficiente de correlación es Pearson, y de manera cualitativa a través de los resultados obtenidos.

Asimismo, el diseño de la investigación fue no experimental, ya que las mediciones se hicieron sin intervenir las variables: *Amenaza de nuevos entrantes*, *Proveedores*, *Rivalidad entre competidores*, *Compradores* y *Productos Sustitutos*. Al respecto, Hernández et al (2018) afirman que la investigación no experimental es “la que se realiza sin manipular deliberadamente variables... es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos” pág. 174.

Finalmente, la investigación se orientó por el diseño no experimental de naturaleza

transversal o transeccional que según Hernández *et al.* (2018) indican “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” pág. 176.

Horizonte temporal

Esta investigación se inició en enero de 2019 y concluyó en mayo de 2021.

Durante el primer cuatrimestre de enero a abril de 2019 se seleccionó el objeto de estudio y se elaboró el protocolo de investigación que se encuentra contenido en el primer capítulo de esta tesis. Durante el segundo cuatrimestre de mayo a julio de 2019 se realizó la revisión del protocolo de investigación y se afinaron puntos con respecto a los sujetos de estudio y se elaboró el marco teórico contenido en el segundo y tercer capítulo de esta tesis. En el tercer trimestre, de agosto a diciembre de 2019, se definieron las variables que quedaron contenidas dentro del marco conceptual y contextual, en el cuarto capítulo de esta tesis. Durante el cuarto cuatrimestre de enero a abril de 2020 se elaboró el marco teórico de esta investigación el cual se encuentra contenido en el segundo capítulo de esta tesis, en el transcurso del quinto cuatrimestre comprendido entre mayo y agosto de 200 se elaboró la prueba piloto del instrumento de medición, y se ajustó conforme el análisis de validez y confiabilidad.

Durante el sexto cuatrimestre del mes de septiembre a diciembre de 2020 se realizó la recolección de datos, la cual se extendió hasta febrero del 2021 debido a las condiciones de contingencia derivadas de la pandemia de COVID-19 y dada la naturaleza de la información requerida. Se continuó durante el transcurso de los meses comprendidos entre enero a marzo con el procesamiento de los datos en SPSS, el análisis de datos, conclusiones y recomendaciones, finalizando como ya se mencionó en mayo del 2021.

Horizonte espacial población objetivo

Caracterización de la población y la muestra

De acuerdo con Arias (2006) “La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados” pág.201. Para la realización de esta tesis la población a estudiar son los productores de cerveza artesanal, que es aquel

producto elaborado siguiendo una “receta propia” sin adicionar elementos artificiales ni en el proceso de elaboración ni en los ingredientes que son básicamente cuatro: agua, malta, lúpulo y levadura, adicionalmente puede contener algún ingrediente como frutas, especies y hierbas, esto dependiendo de las técnicas del maestro cervecero que suele ser el mismo dueño del negocio.

Por otro lado, la Comisión Federal de Competencia (COFECE) en 2013 definió como micro cervecero a quien produce menos de 100 mil hectolitros al año (10 millones de litros). Es lo más cercano a una definición artesanal y se encuentra en expediente DE-012-2010, de resoluciones de la comisión. Para este estudio la población objetivo se compone de las empresas cerveceras artesanales ubicadas en Tecate, Baja California conformadas por 10 empresas que cumplen con los parámetros antes mencionados.

Empresas de cerveza artesanal en Tecate

El total de todas aquellas empresas cerveceras ubicadas dentro de Tecate, siendo un universo de 10 empresas distribuidas en las distintas colonias del municipio.

Población Objetivo.

La población objetivo son las microempresas productoras de cerveza artesanal del municipio de Tecate Baja California, la cual según el encargado de la Asociación Cervecera este municipio está conformado por 10 microempresas dedicadas a esta actividad (Uribe, 2021).

Muestra y sujetos de investigación

Arias (2016, p. 201) indica que los procedimientos de muestreo están divididos en dos grandes grupos: 1) muestreos probabilísticos o aleatorios y 2) muestreos no probabilísticos. Dentro de las características de los muestreos no probabilísticos se encuentran que la selección de los sujetos de estudios recae en los criterios determinados por el investigador y no depende de la probabilidad, sino de las características y el contexto de la investigación (Hernández et al. 2018).

Dadas las características y el número reducido de los sujetos de estudio, se busca la participación de todos los sujetos de estudio siempre y cuando cumplan con las características de producción de cerveza de forma artesanal mismas que han sido

especificadas en el planteamiento del problema y acotadas en el objetivo general y específicos de esta investigación.

Para esta investigación se localizó al encargado de la Asociación de cerveceros de Tecate y este a su vez nos condujo a otros productores de cerveza artesanal, dado que no se tiene un registro de los micro productores de forma oficial y por las características de los productores es difícil acceder a ellos, el número de productores registrados son 10 y se tuvo acceso a todo el universo contemplado.

Sujetos de la investigación.

Se aplicaron encuestas a los empresarios del negocio de cerveza artesanal en el municipio de Tecate, Baja California, dueños de las micro empresas y estas son definidas como: “organizaciones empíricas, financiadas, organizadas y dirigidas por el propio dueño que abastecen a un mercado pequeño (regional) además no cuentan con alta producción tecnificada y su planta de empleados la integran los familiares del propietario, razón por la cual también se les conoce como empresas familiares” (Fischer y Espejo, 2011, pág. 258).

Técnica para la recolección de datos.

Una vez que fueron definidos los sujetos de estudio, se procedió a la revisión del instrumento, en un primer momento se tuvo un acercamiento con el encargado de la Asociación de cerveceros de Tecate, quien además se convirtió en el revisor del instrumento que se aplicaría a los microempresarios, validando el contenido del mismo.

Posteriormente se realizó una segunda revisión por parte del Gerente de Operaciones de una cervecería participante, quien colaboró con terminología especializada y unidades de medida, así como información sobre el proceso general de elaboración para entender las características del producto. En esta primera etapa se solicitó además la revisión por parte de tres académicos con grado de doctor, dos provenientes de universidades nacionales y uno de ellos proveniente de una Universidad Latinoamericana; expertos en temas de competitividad, tanto a los académicos como el productor cervecero se les solicitó en esta primera fase validar el contenido con respecto a la claridad, coherencia y relevancia de cada ítem, mismos que devolvieron sus indicaciones y fueron atendidas las observaciones.

Una vez terminada la etapa de revisión se procedió a la recolección de datos a

través de trabajo de campo mediante un cuestionario estructurado (Dobbs), adicionalmente cuando se presentó este instrumento se realizó una entrevista semi estructurada con una guía de preguntas para conocer la opinión personal de los microempresarios. En la entrevista semiestructurada, que fue procesada con el programa Atlas Ti, existe una guía de preguntas o temas generales de conversación. Sin embargo, el entrevistador puede desarrollar preguntas nuevas a medida que vayan surgiendo los temas de su interés. Este tema es muy amplio por lo que algunos productores indicaron sus particulares puntos de vista con respecto a la competitividad de la cerveza artesanal en el municipio. En una segunda fase se aplicó un cuestionario como prueba piloto y en una tercera etapa se aplicaron las encuestas a las 10 empresas cerveceras que permitieron el acceso. El trabajo de campo se realizó mediante visitas personales a las micro empresas, en algunas ocasiones con cita previa hecha por el representante de la Asociación de cerveceros de Tecate quien mediante referencias nos presentaba con otros microempresarios para hacer más fácil el acceso.

En cuanto a la aplicación del cuestionario, se buscó entrevistar, como ya se mencionó, a los gerentes o encargados de la empresa, que en el caso de los microempresarios son los mismos dueños. Cabe mencionar que los micro cerveceros a los cuales se entrevistó y se les aplicó el cuestionario, mostraron un gran interés en el trabajo de investigación. Los resultados obtenidos en una primera instancia sirvieron como material para trabajar en el programa Atlas Ti, procedimiento que se describe más adelante, sin embargo, se tuvieron algunas dificultades, como, por ejemplo: empresas cerradas temporalmente, dificultades en agendar tiempos, entre otros derivados por la situación de contingencia por COVID-19.

Instrumento de medición

En el proceso de generación de conocimiento la medición es un aspecto fundamental, que busca que el proceso de observación de personas, objetos, entre otros aspectos de la realidad, tenga sentido. Los autores, Mendoza y Garza (2009), definen a la medición como “la asignación de números a objetos o eventos, es decir, a las unidades de análisis, de acuerdo a ciertas reglas” pág.18.

Carmines y Zeller (1979) señalan la importancia de la medición, la cual consideran, como una teoría auxiliar que establece la relación entre indicadores y constructos. es decir “vincula los conceptos abstractos con los indicadores empíricos” y que se realiza partiendo de un plan explícito y organizado que permite clasificar los datos con respecto a los objetivos de la investigación (Carmines y Cellar, 1991, citado por Hernández, et al, 2010, p. 199).

Un instrumento de medición según Rodríguez & Reguant-Álvarez (2020), es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. Como ya se mencionó anteriormente, el instrumento de medición utilizado fue el cuestionario semi estructurado. La encuesta a productores está dividida en dos partes, en la primera parte se busca caracterizar a la industria cervecera artesanal de Tecate, Baja California sirviendo como guía el cuestionario que realiza la Asociación Cervecera Mexicana (ACERMEX, 2020), en este sentido se busca tener un primer acercamiento a esta industria y formar un perfil básico de las cervecerías artesanales para poder describir a grandes rasgos la conformación de las cervecerías.

En la segunda parte de esta encuesta, se adaptó el formato propuesto por Dobbs (2014) “Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates” para analizar mediante el modelo de cinco fuerzas esta industria. Esta plantilla se basa en la teoría de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter, analizando cada una de las amenazas en las que está inserta la empresa dentro de su industria. Para el diseño de las preguntas generales se tomó como base la planilla de Análisis propuesta por Dobbs (2014) y se revisó la tesis de Rikken (2012), quien aplicó este modelo para analizar la industria cervecera artesanal de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Es importante mencionar que este trabajo sirvió de guía para entenderla plantilla de Dobbs (2014) y que todos los ítems fueron modificados y adecuados al contexto de la municipalidad de Tecate, permitiendo que esta investigación tenga valor y aporte al conocimiento científico. La estructura del cuestionario se presenta a continuación (Ver figura 12).

Figura 12 Secciones del diseño de la investigación

SECCIÓN I	OBJETIVO	NÚMERO DE ÍTEM
Identificadores:	Generar identificadores que nos brinden certeza de las respuestas en las secciones posteriores de este cuestionario.	1,2,3,4,5,6,7,8,9
Perfil de la cervecería	Formar un perfil básico de las cervecerías en el municipio de Tecate	10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40
SECCIÓN II	OBJETIVO	NÚMERO DE ÍTEM
Competidores Existentes	Identificar qué tan intensa es la competencia actual en el mercado de cerveza artesanal en el municipio de Tecate.	41,42,43,44,45,46,47,48,49,50
Poder de negociación de los clientes:	Identificar la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las cervecerías artesanales en cuanto a condiciones del producto que adquieren.	51,52,53,54,55,56,57,58,59,60
Poder de negociación de los proveedores:	Identificar el poder de negociación de quienes suministran los insumos para la producción de cerveza artesanal en el municipio de Tecate.	61,62,63,64,65,66,67
Amenaza de nuevos competidores:	Identificar la facilidad o dificultad a la que nuevos empresarios se puedan enfrentar al tratar de ingresar al sector cervecero artesanal de Tecate.	68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78
Productos Sustitutos	Identificar la amenaza que representan los productos sustitutos a la cerveza artesanal, si estos cubren las mismas necesidades en cuanto a precio, calidad y rendimiento	79,80,81,82,83,84,85
Competitividad	Identificar de manera general si el negocio resulta rentable y si han implementado mecanismos para medir la competitividad	86,87,88

Fuente: Elaboración Propia

El cuestionario fue elaborado con una breve presentación dirigida a los micro empresarios en cuanto a la solicitud de la información, los fines académicos y la confidencialidad de sus respuestas, solicitando su participación voluntaria. A lo largo de todo el cuestionario se insertaron una serie de instrucciones, y al final se incluyó un breve agradecimiento, además de un espacio para anotar observaciones.

El instrumento cuenta con un total de 88 preguntas, de las cuales 8 preguntas de la Sección I correspondiente a Identificadores y perfil de la cervecería fueron abiertas debido a la naturaleza única de cada cervecería y 32 preguntas de opción múltiple, con el fin de generar datos descriptivos. La segunda sección quedó integrada por las cinco variables estudiadas: Competidores existentes, Poder de negociación con clientes, Poder de negociación con proveedores, Amenaza de nuevos competidores y Productos sustitutos dando un total de 48 reactivos mediante la escala de Likert que son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008). La escala presentada fue a cinco niveles en donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Evaluación de la validez de contenido

Con el fin de validar el cuestionario se realizaron dos procedimientos, el primero de ellos consistió en enviar a revisión el cuestionario a expertos tanto del área académica (3 expertos) y dos productores, con el fin de validar su contenido y en segundo lugar se realizó una prueba piloto para evaluar la fiabilidad del instrumento.

Fiabilidad del instrumento

El instrumento de Dobbs, es un instrumento creado con el fin de aplicar el modelo de Porter para casos empresariales de forma práctica, este mismo ya fue validado por el autor en su artículo: Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates (2014). Además, se corroboró mediante el alpha de cronbach de todo el instrumento, resultó tener la fiabilidad necesaria (Ver Tabla 7).

Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.802	48

Fuente: Elaboración propia con resultados obtenidos del SPSS

Interpretación y análisis de datos

El análisis de datos de esta tesis se realizará por medio del programa SPSS versión 22.0 (Statistical Product and Service Solutions) que será la principal herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico. Para la elaboración de gráficas se utilizará el programa de Microsoft Excel en la versión 2016, ya que los datos presentados con este programa permite visualizarlos de forma más estética y clara en comparación con las gráficas proporcionadas por el software SPSS.

Por, otra parte para uno de los programas más utilizados para el análisis cualitativo de grandes cuerpos textuales es la herramienta ATLAS.ti, con ella se puede organizar, agrupar y gestionar material de manera sistemática y creativa. Una de sus grandes ventajas es el análisis de grandes volúmenes de datos, y tiene la opción de procesar audios, gráficos y videos. Para desarrollar el análisis cualitativo mediante el Programa Atlas Ti, se debe organizar la información y posteriormente se plantean las preguntas de investigación a los encuestados.

Análisis Atlas TI

El programa ATLAS Ti es una herramienta de uso tecnológico y técnico creada con el objetivo de apoyar la organización, el análisis e interpretación de información en investigaciones cualitativas. El programa permite trabajar y organizar grandes cantidades de información en una amplia variedad de formatos digitales (Justicia & Sahagún-Padilla, 2021).

Por lo que se plantearon las siguientes preguntas de investigación, como parte de la entrevista semi estructurada:

Pregunta General de Investigación

¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de la cerveza artesanal de Tecate, B.C.?

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de la cerveza artesanal de Tecate, B.C. bajo la percepción de los productores?

La interpretación de las entrevistas se realizó a partir del método de categorización, este método sirvió para procesar las respuestas significativas y similares de los entrevistados a través de palabras o frases, al distinguir categorías (tema general) y subcategorías (componentes del tema) de entre las extensas citas (Muñoz y Sahagún, 2017). Las categorías se establecieron de la siguiente manera:

1) Categorías Orientadoras

La codificación abierta resultó del examen minucioso de los datos para identificar y conceptualizar los significados que el texto contiene. Los datos fueron segmentados, examinados y comparados en términos de sus similitudes y diferencias. Estas comparaciones deben quedar registradas en anotaciones (memos) que acompañen a cada código (Charmaz, 2007). Es importante agregar que existen dos tipos de códigos: abiertos e in vivo. Los primeros conceptualizan el fenómeno a través de la interpretación del analista, en cambio los segundos son frases literales que expresan las palabras usadas por los individuos. El resultado de la primera codificación es una lista de códigos de la que, al compararlos respecto de sus propiedades, dimensiones y significados, se obtiene una clasificación, mayor o de segundo grado, denominada categoría. A este proceso se le denomina categorización, y se refiere al resumen de conceptos en conceptos genéricos (Flick, 2007).

Se establecieron las categorías orientadoras quedando como sigue:

- a) Definición y tipología de la competitividad
- b) Existen factores que inciden en la competitividad
- c) Existen prácticas que mejoran la competitividad
- d) Las mejoras de la competitividad se realizan a través de los incrementos en los niveles de capacitación
- e) Las estrategias de cooperación mejoran la competitividad

2) Instrumento

Se estableció la pregunta de la entrevista en congruencia con las categorías orientadoras

- a) ¿Qué es para usted la competitividad?
- b) ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa?
- c) ¿Tiene alguna práctica que le haya permitido mejorar su competitividad?
- d) ¿Con respecto al equipo humano, la mejora de la competitividad se ha dado por incrementos en su nivel de capacitación y desempeño?
- e) ¿Tiene o ha pensado en implementar estrategias de cooperación para mejorar su competitividad?

3) Codificación.

Después de aplicar las entrevistas y recopilar la información en documentos se generan las citas y se realiza la codificación. Para codificar se procede a realiza lo siguiente:

- a) Se abrieron los documentos (entrevistas) para ir asignando códigos a las citas, las cuales se fueron creando conforme se iba leyendo cada documento.
- b) En grupo de códigos procedió a agregar los que nos indica el proyecto, los cuales son: Competitividad, Mercado, Factores, Mejores prácticas, Capacitación y Cooperación.

- c) Se procedió a ligar cada código con el grupo de código correspondiente, para establecer la Densidad.

5) Generación de Densidad y Enraizamiento

Enseguida se procedió a ligar los códigos, para generar la densidad, para lo cual se arrastran los códigos, se vinculan y se define la relación entre ellos. De esta forma, se fue incrementando las densidades entre cada uno.

6) Generación de Redes Semánticas y Nube de Palabras

Ya que se establece la Densidad y el Enraizamiento se generaron las redes semánticas y nube de palabras para los códigos y grupos generados.

7) Cálculo del Índice de Emergencia (IDE)

Se exportan todos los códigos, la densidad y el enraizamiento a Excel para poder llevar a cabo el cálculo del Índice de Emergencia (IDE). Se procede a hacer un filtrado en los datos, ordenando de mayor a menor y posteriormente se consideran los más altos, los cuales son los códigos emergentes. Esto es, que son los que más relación tienen con la problemática.

8) Interpretación y análisis de datos

El análisis de datos de esta tesis se realizó por medio del programa Atlas Ti versión 9.0 (ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH) que fue la principal herramienta de tratamiento de datos y análisis cualitativo. Para la elaboración de gráficas se utilizará el programa de Microsoft Excel en la versión 2016 y las generadas por el mismo programa ya que los datos presentados con ambos programas permite visualizarlos de forma más estética.

Consumidor

La información referente a consumidores de cerveza artesanal en el estado de Baja California es poca y menciona de manera general el consumo de bebidas sin hacer una diferencia por municipio, por lo tanto para complementar este trabajo se desarrolló un instrumento y se aplicaron encuestas a consumidores del municipio de Tecate, Baja California, con la finalidad de caracterizar al consumidor de este producto en el municipio y se buscó identificar los hábitos de consumo tales como frecuencia con la que acostumbra consumir, características y atributos internos y externos que motivan su compra, así como la experiencia de compra.

Caracterización de la población y la muestra

A partir de la lectura de diferentes textos se buscó crear una definición sobre el consumidor de cerveza artesanal ya que, para nuestro país, al igual que para el municipio el concepto de cerveza artesanal no cuenta con una definición establecida. Para esta tesis la población objetivo se establece como todo individuo, tanto del género masculino o femenino, mayor de 18 años, que haya consumido al menos una vez cerveza artesanal y que resida o haya consumido cerveza artesanal en el municipio de Tecate, Baja California. Otros aspectos a considerar, en la encuesta será el nivel de ingresos ya que la cerveza artesanal es un producto considerado premium, por lo que en este sentido el nivel de ingresos es un aspecto importante, debemos recordar que en el municipio existe muy poca información sobre este tipo de consumo por lo que este trabajo representa un primer acercamiento a esta industria.

Horizonte espacial población objetivo

El horizonte espacial para la aplicación de la encuesta realizada a los consumidores de cerveza artesanal, motivo de estudio en esta investigación, es el municipio de Tecate, Baja California, en periodo comprendido de enero a mayo de 2021.

Muestra y sujetos de investigación

Muestra

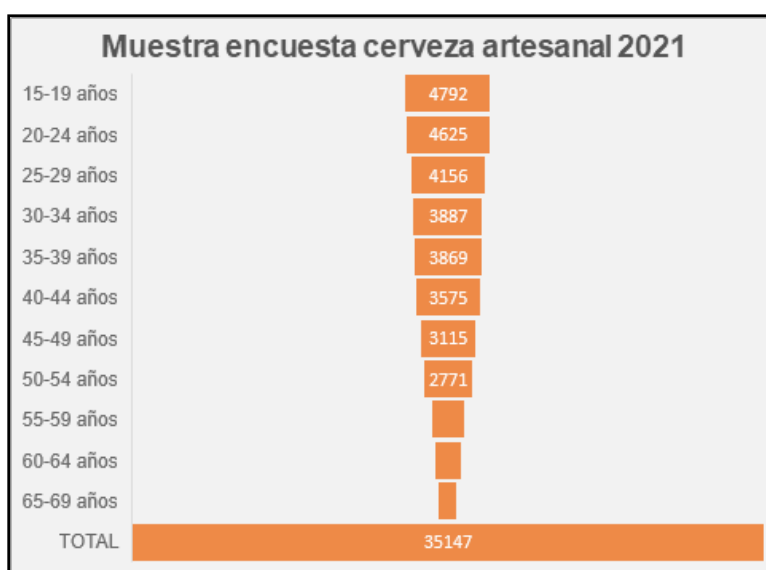
Para calcular el tamaño de muestra se tomó en cuenta lo siguiente:

Población de Baja California	3,769,020 habitantes
Población de Tecate	108,440 habitantes
Población de Tecate Edad 15-65 años	35147 habitantes

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI Censo 2015

El tamaño del universo es de 108,440 habitantes del municipio de Tecate en el año 2020, de los cuales 35,147 se encuentran en los rangos de mayoría de edad y hasta los 65 años, los cuales representan el tamaño del universo o número de personas que componen la población a estudiar por lo que el número de encuestas a realizarse es de 381. Se considera un porcentaje de heterogeneidad o diversidad del universo al 50%, así como un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. (ver figura 13).

Figura 13 Población del municipio de Tecate por edad



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, Censo 2015

Sujetos de estudio

Como se ha mencionado anteriormente los sujetos de estudio son aquellas personas o grupos de personas que cumplen con las características, experiencias, opiniones, condiciones de vida, entre otras características, cualidades o rasgos de interés especial para realizar una investigación (Fumero, Guerrero y Quintana, 2015). Por lo que para esta investigación se consideran a los sujetos de estudio como a los consumidores de cerveza artesanal, hombres y mujeres con la mayoría de edad (mayores de 18 años) que hayan probado alguna vez cerveza artesanal y que su lugar de residencia sea el municipio de Tecate, Baja California, o que hayan probado o visitado el municipio teniendo contacto con la cerveza artesanal que aquí se produce.

Técnica para la recolección de datos.

El cuestionario fue realizado en dos secciones, la primera parte busca describir o caracterizar a los consumidores de cerveza artesanal del municipio y en la segunda sección se utiliza una escala de Likert para conocer hábitos sobre frecuencia de compra, atributos propios del producto que lo hacen más atractivo y experiencia en el consumo. Se siguieron los siguientes pasos para la recolección de la información:

1. Revisión de cuestionario por un experto académico y un productor de cerveza artesanal con respecto a criterios de claridad, congruencia y relevancia.
2. Se realizaron las pruebas de pilotaje a una muestra de 31 personas para evaluar la fiabilidad del contenido por medio del Alfa de Cronbach y se eliminaron las preguntas que no generaban un alfa óptima (6 eliminadas).
3. Se aplicaron de la encuesta de manera personal y por cuestiones derivadas de la pandemia de COVID-19 se enviaron los formularios vía correo electrónico, y redes sociales a los sujetos que cumplan con las características descritas anteriormente.
4. Posterior a esto se codificaron los datos y se corrieron las pruebas correspondientes.
5. Se prepararon los datos para el análisis con los cuales se obtuvieron los resultados que se explicaran en el capítulo siguiente.

Instrumento de medición

Como se ha mencionado anteriormente el instrumento desarrollado, está dividido en dos secciones, la primera sección busca recolectar información demográfica que permita caracterizar o describir a los consumidores de cerveza artesanal, dando una aproximación de un perfil de los mismos a través de información demográfica relevante la cual consta de 6 preguntas de la P1 a la P6 y por otra parte se busca identificar los hábitos de compra con 8 preguntas que muestran la frecuencia de compra, precio, lugares de consumo y compra, de la P7 a la P14.

Sección I

En esta primera sección se muestran los autores que sirvieron como guía para establecer los datos demográficos solicitados y la revisión de la dimensión hábitos de compra:

VARIABLE	# ITEMS	TIPO
Demográficos	7 preguntas	Nominal
Hábitos de compra	6 preguntas	Nominal

Sección II

VARIABLE	# ITEMS	
Atributos externos e internos	11 preguntas	Escala Likert
Experiencia de compra	7 preguntas	Escala Likert

Evaluación de la validez de contenido

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado de en qué su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” pág. 45. Como parte de las pruebas para validar el contenido se aplicó una prueba piloto a 31 participantes, tomando en cuenta los criterios solicitados en la investigación y se utilizó la fórmula del Alfa de Cronbach para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento.

A partir de las varianzas, el Alfa de Cronbach se genera a partir de las varianzas y se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

S_i^2 es la varianza del ítem i ,

S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y

k es el número de preguntas o ítems.

El índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, según Ruíz Bolívar (2002), establece que el valor a obtener luego de la aplicación del instrumento en la prueba piloto corresponderá a un valor entre 0 y 1, donde los valores cercanos a la unidad indican que el instrumento es fiable, con mediciones estables y consistentes. Por el contrario, si el valor está por debajo de 0,8 el instrumento que se está evaluando presenta una variabilidad heterogénea en sus ítems y puede llevar a conclusiones erróneas (Frías-Navarro & Pascual-Soler, 2020).

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruiz y Bolívar (2002)

Mediante esta prueba piloto se eliminaron 6 preguntas para poder alcanzar las alfas que se muestran a continuación (Ver tabla 8):

Tabla 8 Resultados de los análisis de confiabilidad del instrumento del consumidor

Variable	Alfa de Cronbach	Magnitud
Atributos internos y externos	.737	Alta
Experiencia de compra	.787	Alta
Total, del instrumento	.718	Alta

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación y ponderaciones obtenidas de Bolívar (2002)

Para establecer las correlaciones y contestar las hipótesis planteadas en el capítulo del protocolo de investigación se utilizó la prueba de Chi cuadrada, es útil para establecer si existe o no relación entre variables categóricas (nominales, y ordinales). Se puede realizar mediante el uso de la fórmula siguiente:

$$Chi\ Cuadrada = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

El análisis se realiza a partir de los datos observados que sirven como base para la prueba de asociación, se puede realizar de forma manual o través de paquetes estadísticos, para la realización de este trabajo se utilizó el programa SPSS. Si dos variables están asociadas, significa que parte de la variabilidad de una de ella, puede ser

explicada por la otra. Sin embargo, aunque esta prueba puede explicar la asociación entre dos variables, no explica las características o forma de la asociación. Para entender los resultados de la Chi cuadrada es importante entender lo que es, la intensidad y el sentido o dirección de la asociación. (Ruiz, 2019).

La primera nos informa la fuerza de la asociación, que puede ir de débil a muy fuerte, y la segunda nos dice si es directa o inversa. Cuando la relación es directa, si aumenta una variable sube la otra, o viceversa. En cambio, si es inversa, si sube una variable baja la otra, o viceversa. Es importante destacar que esto solo es posible identificar si se trabaja con dos variables ordinales. Existe otro elemento que se puede determinar con la asociación de variables categóricas y es lo relativo al tipo de relación que existe entre las variables asociadas, que puede ser: simétrico y direccional (Lind, Marchal, y Wathen, 2008).

Interpretación y análisis de datos.

El análisis de datos se realizará por medio del programa SPSS versión 22.0 (Statistical Product and Service Solutions) que será la principal herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico. Para la elaboración de gráficas se utilizará el programa de Microsoft Excel en la versión 2016, ya que los datos presentados con este programa permite visualizarlos de forma más estética y clara en comparación con las gráficas proporcionadas por el software SPSS.

CAPÍTULO IV

Análisis de resultados

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis, la primera parte corresponde a la sección de los productores en donde se describe a la industria (A) y se analiza por medio del modelo de cinco fuerzas (B) y diamante de Porter (C), así mismo con los datos de la entrevista semiestructurada mediante el programa Atlas Ti (D) finalmente se realiza en análisis de los consumidores (E), concluyendo con las correlaciones que generó esta encuesta y que sirven para complementar este estudio.

A) Análisis Descriptivo de la cerveza artesal en Tecate, B.C.

Continuando con los productores, todos mostraron interés y gran apertura por dar a conocer su negocio, se obtuvo la totalidad de respuestas que se contemplaron originalmente. La tabla 9 muestra las 10 micro cervecerías que fueron entrevistadas, así como el medio por el que se recolectó la información del instrumento.

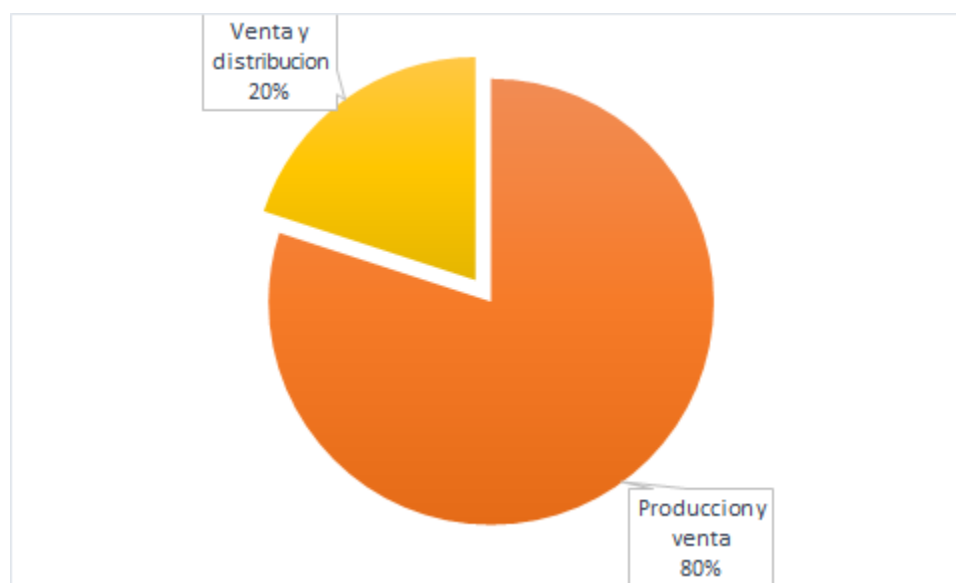
Tabla 9 Empresas Micro cervecerías entrevistadas

Nombre Comercial	Forma de Contacto
Cero Infinito	Vía Telefónica/ Encuesta
Colibre	Visita (1) / Encuesta
Cosmos Brewing Co	Visita (3) / Encuesta
Doncella	Visita (2) / Encuesta
Espectro	Visita (1) / Encuesta
Gallo Negro	Vía Telefónica / Encuesta
JSP Brewing Co.	Vía Telefónica / Encuesta
Kabrewna	Vía Telefónica / Encuesta
Lupita Pérez Brewing Co	Visita (1) / Encuesta
The Wolves Brewing	Vía Telefónica / Encuesta

Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo realizado

La primera sección del instrumento tuvo como objetivo generar certeza de las respuestas para las secciones posteriores del instrumento, por lo que se solicitaron datos sobre las personas que proporcionaron la información, dentro de esta primera parte de la encuesta se solicitó a los encuestados indicar como estaba dado de alta su negocio, mostrando que el 80% de las empresas está dada ante la Secretaría de Administración Tributaria (SAT) como producción y venta de cerveza y el 20% restante como venta y distribución de cerveza (Ver figura 25).

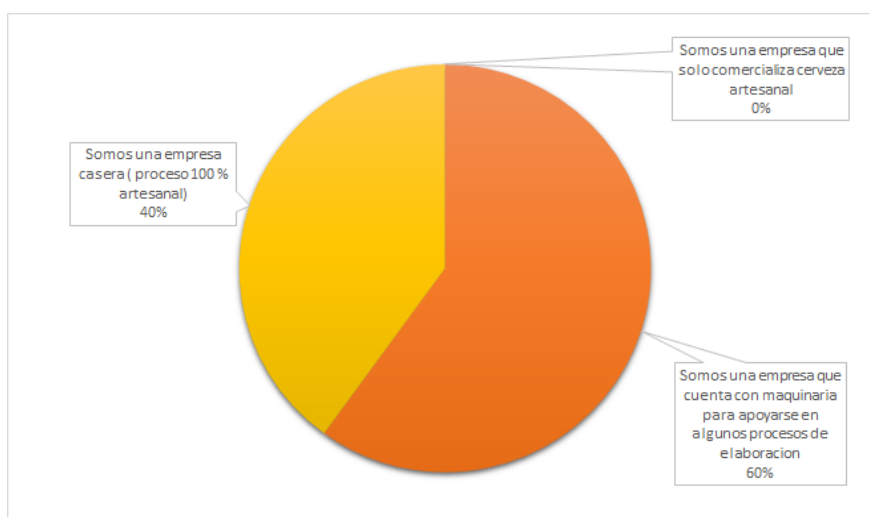
Figura 25 Alta de la cervecería ante el SAT



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Con respecto al tipo de cervecería se solicitó a los encuestados se identificaran con base al tipo de proceso que realizan, 6 de ellos indicaron que cuentan con maquinaria para apoyarse en algunos procesos de producción y cuatro de ellos indicó ser una empresa con un proceso 100% artesanal, ninguno manifestó dedicarse únicamente a la comercialización sin ser productor (Ver figura 26).

Figura 26 Tipos de cervecerías en Tecate, Baja California



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Fueron los dueños y/o propietarios, Administradores (as), Gerente de Operaciones, Gerente General, así como Maestro Cervecerero y dueño, de quienes se obtuvo las respuestas. En el instrumento se solicitó información correspondiente al nombre comercial de la cervecería que representaba, así como información de contacto, (preguntas 1-9) para que estas sirvieran como identificadores. La sección presentada como Perfil de la Cervecería, tuvo como objetivo formar un perfil básico de las micro cervecerías, para poder así describir sus principales características, como antigüedad, modelo de producción, entre otras.

Dadas las condiciones actuales por las que muchos negocios han sido obligados a cerrar por no ser actividad esencial se solicitó información respecto a seguir en operación donde el 100 % de los encuestados reportó que al día de hoy su negocio sigue en operación a pesar de la Pandemia por COVID-19, El 100% de las empresas contestó que sí, aunque por medio del acercamiento en entrevistas 2 de las empresas indicaron que lo están haciendo de forma intermitente por las condiciones actuales. En cuanto al año en que las micro cervecerías iniciaron operaciones podemos observar que la primera empresa reporta el inicio de operaciones en 2014 por lo que al 2021 son 7 años la antigüedad máxima de apertura, esto muestra que la industria es relativamente nueva en el municipio. Así mismo en el año 2020 se reporta que tres empresas iniciaron operaciones pese a la pandemia de COVID-19.

Figura 27 Apertura de micro cervecerías por año



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

La totalidad de los encuestados reporta ser una microempresa, según la clasificación de empresas industriales del Diario Oficial de la Federación (2016), con menos de 10 empleados en su negocio (Ver tabla 10).

Tabla 10 Estratificación según tamaño de empresa

Tamaño	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)
Micro	1 a 10	hasta \$4
Pequeña	11 a 50	De \$ 4.01 a \$100
Mediana	51 a 250	De \$100.01 a \$250
Grande	Mas de 250	Mas de \$250

Fuente: Elaboración propia con información del Diario Oficial de la Federación (DOF, 2021)

Un punto muy importante es el que respecta a la capacidad de producción, a continuación, se presentan en la Tabla 11, con la información indicada por los productores, en algunos casos se realizó la conversión de unidades, de litros a Barriles, recordando que para este instrumento un BBL (Barril) equivalente a 42 galones o 159 Litros.

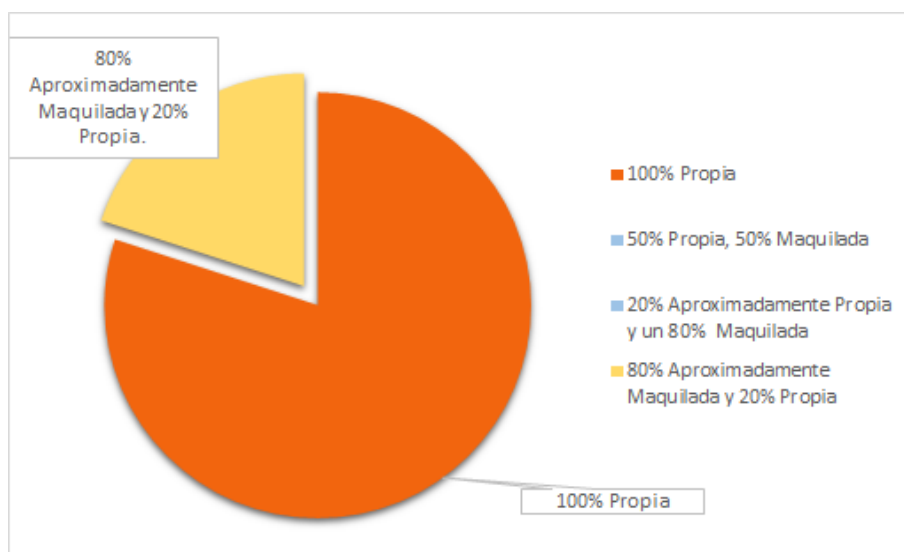
Tabla 11 Producción Mensual en BBL's

Productor	Produccion mensual en BBL's
Empresa A	1.25
Empresa B	2.5
Empresa C	3.5
Empresa D	7
Empresa E	50
Empresa F	3000
Empresa G	2
Empresa H	4
Empresa I	2
Empresa J	0.925
Total Industria Tecate	3073.175

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los productores

Del total de la producción indicada por los encuestados se reporta un 80% como producción propia y el 20% maquilada por otra cervecería (Ver figura 28).

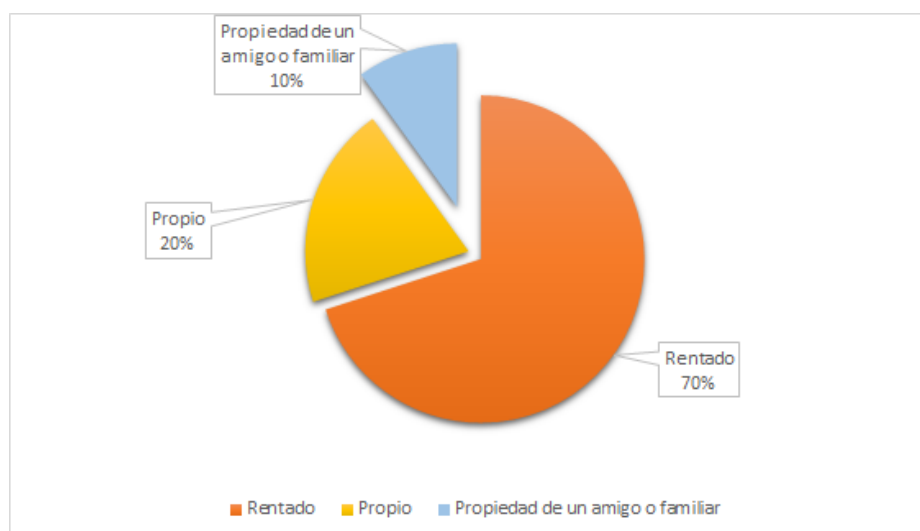
Figura 28 Composición de la producción



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Los encuestados reportan que un 70% de ellos rentan el espacio donde se encuentra instalada sus planta o espacio principal, 10% es propiedad de un amigo o familiar y únicamente el 20% tiene este espacio propio (Ver figura 29).

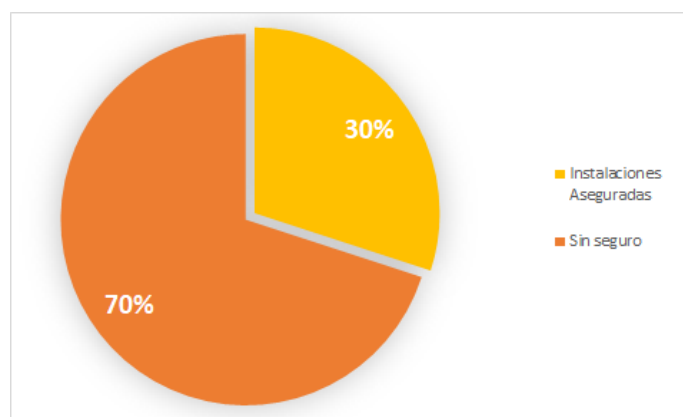
Figura 29 Tipos de espacios



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

El 70 % de los encuestados reportó no contar con instalaciones aseguradas, solo el 30% restante indicó que, si cuenta con un seguro, estos tipos de seguros auxilian al emprendedor cuando se pierde o daña algún activo clave para la operación de la empresa. (Ver figura 30).

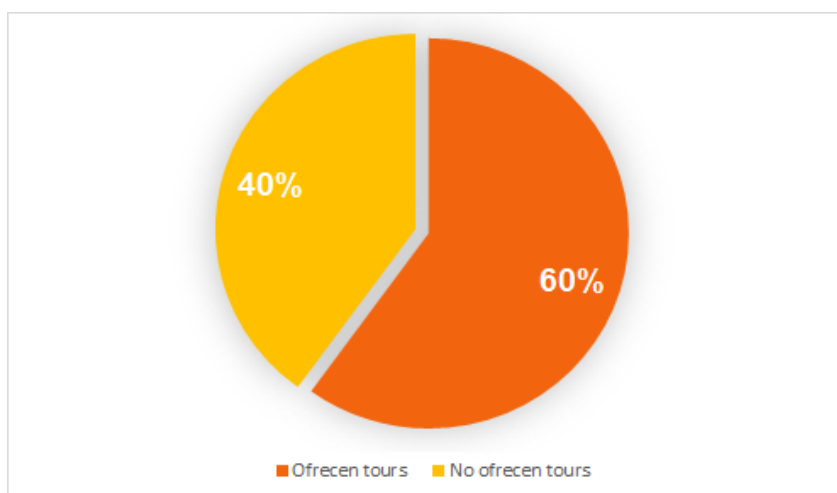
Figura 30 Porcentajes de empresas con instalaciones aseguradas



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Existe una tendencia a crear turismo cervecero, por lo que uno de los elementos importantes para generar una cultura cervecera es “conocer y ser parte del proceso en el que esta cocina” Calvillo (2017), esta experiencia genera un valor agregado a los clientes a los que el precio no es determinante en su elección. En el caso de los encuestados solo el 60 % realiza esta actividad. (Ver figura 31).

Figura 31 Porcentajes de empresas que ofrecen tours cerveceros



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Por otra parte, las 10 empresas manifestaron que ninguna ha sido beneficiada de los apoyos del gobierno municipal, estatal o federal para empresas Pequeñas y Medianas (Pymes), ni han sido beneficiadas con programas de capacitación para ninguna de sus áreas ya sea de producción, distribución o comercialización y ventas.

Continuando con este punto, el 20% de los encuestados manifestó realizar actividades de comercialización a nivel local, es decir solo cubriendo el municipio de Tecate, por otra parte el 50% cubre un territorio más amplio indicando que sus actividades incluyen la venta a nivel regional es decir Tecate y municipios aledaños como: Tijuana, Mexicali, Ensenada, Rosarito, el otro 20% de los encuestados manifestó realizar negocios a nivel nacional, cubriendo no solo su demanda local sino también a nivel estatal y algunos estados de la república diferentes a Baja California, finalmente, solo una empresa reporta realizar ventas cubriendo su mercado local y con negocios que incluyen la exportación de su producto a Estados Unidos (Ver tabla 12).

Tabla 12 Zonas geográficas de ventas

Alcance geográfico de ventas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Local (Solo Tecate)	2	20.0	20.0
Regional (Tecate y Municipios aledaños)	5	50.0	70.0
Nacional (Tecate y Estados diferentes a B.C.)	2	20.0	90.0
Exportación (Tecate y mercado internacional)	1	10.0	100.0
Total	10	100	

Fuente: Elaboración propia con información del SPSS

Los canales de distribución son el conjunto de medios que utiliza la empresa para hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el cliente final (Robbins,2014), en el caso de las micro cervecerías artesanales de Tecate el canal utilizado por todos los participantes (10) es por medio de Bares, restaurantes o en su propio Tap Room, a través de un envase abierto, 6 de las micro empresas, distribuye su producto a través de tiendas de conveniencia, supermercados o boutique a través de envases cerrados (lata o botella), Solo 4 de estas empresas indicaron que realiza ventas a través de plataformas electrónicas, es decir ventas on-line, y finalmente se reporta que 8 de las 10 empresas realiza la distribución de su producto participando en Eventos y Festivales, sin embargo debido a la contingencia esta condición no se está presentando (Ver Tabla 13).

Tabla 13 Canales de distribución utilizados

	Bar, restaurante, Tap room (envase abierto)	Tienda de conveniencia, supermercado, boutique (envase cerrado)	Online y Delivery (comercio electrónico, redes sociales, tienda en línea)	Eventos y festivales
Empresa 1	1	1		
Empresa 2	1	1		1
Empresa 3	1		1	1
Empresa 4	1			1
Empresa 5	1	1	1	1
Empresa 6	1	1	1	1
Empresa 7	1			
Empresa 8	1	1	1	1
Empresa 9	1			1
Empresa 10	1	1		1
Total	10	6	4	8

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

La totalidad de las empresas encuestadas presentan su producto en botella de vidrio de 330 a 355 ml, esto resulta ser consecuencia de dos variables. Por un lado, el acceso a variedad de materiales que pueden obtener y por otro lado la baja tecnología

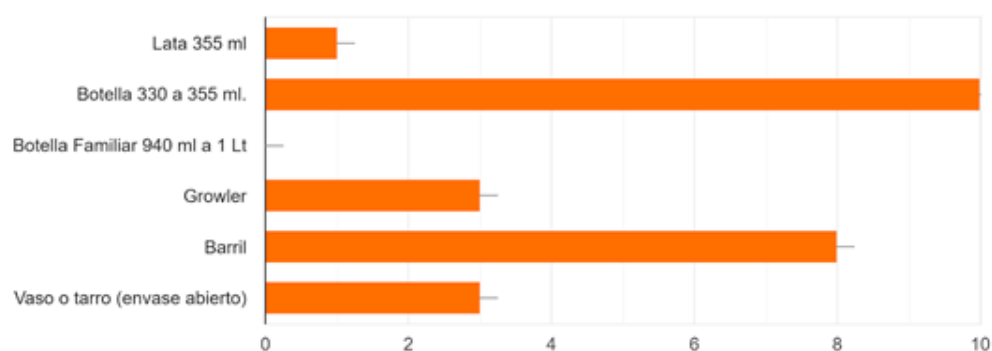
que requiere el envasado en botella, así mismo en la entrevista realizada se menciona que este tipo de presentación otorga además calidad y presentación al producto artesanal.

El 80% de las empresas indicó que el barril es la segunda opción utilizada para la presentación y comercialización del producto, existen diferentes capacidades para este tipo de presentación siendo las más comunes de 20 y 40 litros. En este mismo porcentaje las empresas utilizan los envases tipo Growler, que puede ser un envase de cerámica, vidrio o acero inoxidable utilizado para envasar la cerveza y transportarla en buenas condiciones para su consumo posterior, sin embargo, una vez abierto tiene que ser consumido en 2 o 3 días, la capacidad de este envase es de entre 1 a 4 litros, una ventaja es que puede ser retornable.

La lata es un packaging más adecuado para el producto del punto de vista técnico por dos razones: Es más resistente para el traslado y almacenamiento, evita la penetración de luz conservando mejor al producto (Impulsa Industria, 2019) sin embargo, solo una empresa lo utiliza debido al costo del proceso que conlleva. Ninguna empresa reportó poner a la venta su producto en envase familiar (940 ml a 1 Litro), presentación que es utilizada en la cerveza industrial. (Ver figura 32).

El 30 % de las cervezas artesanales se vende en el municipio en presentación de vaso o tarro (envase abierto) dentro de los Tap Room de los encuestados. Lo que limita sus alcances de ventas, en entrevistas pudimos observar que algunos empresarios están invirtiendo en los procesos de enlatados para poder alcanzar mayores puntos de venta y mejorar la comercialización de su producto.

Figura 32 Tipos de presentación con los que se comercializa la Cerveza en Tecate



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Con respecto al precio de venta el 40% de los encuestados indicó que su producto en presentación de botella de vidrio de 330 a 350 ml, se vende al público entre 50 y 60 pesos, el 30% de las empresas lo vende entre 60-70 pesos, y el 30% restante vende su producto entre 70 y 80 pesos (Ver tabla 14).

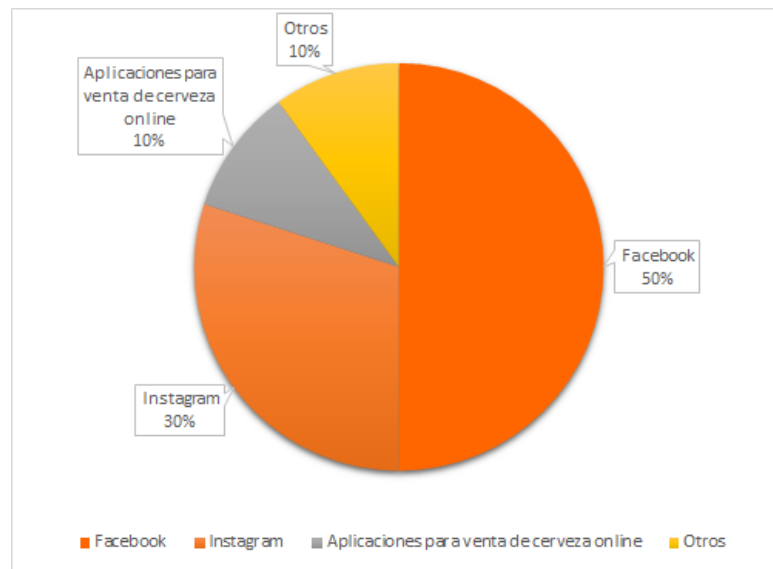
Tabla 14 Precios aproximados de venta envase Botella/Vaso de 330 a 350 ml

Precio de venta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
50-60 pesos	4	40.0	40.0
60-70 pesos	3	30.0	70.0
70-80 pesos	3	30.0	100.0
Total	10	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

El 100% de los encuestados indicó que asigna una parte de sus recursos a gastos de mercadotecnia y aunque este concepto es muy amplio para las micro empresas entrevistadas se concentra en promociones y gastos de publicidad. Como parte de las actividades desarrolladas para mercadotecnia se refiere el uso de las redes sociales para publicitar y dar a conocer las micro cervecerías artesanales el 50% de los encuestados manifestó que Facebook es la aplicación que más utiliza, seguida por Instagram con un 30% (Ver figura 33) En entrevistas personales los encuestados manifestaron que este tipo de publicidad es importante para darse a conocer y genera más ventas.

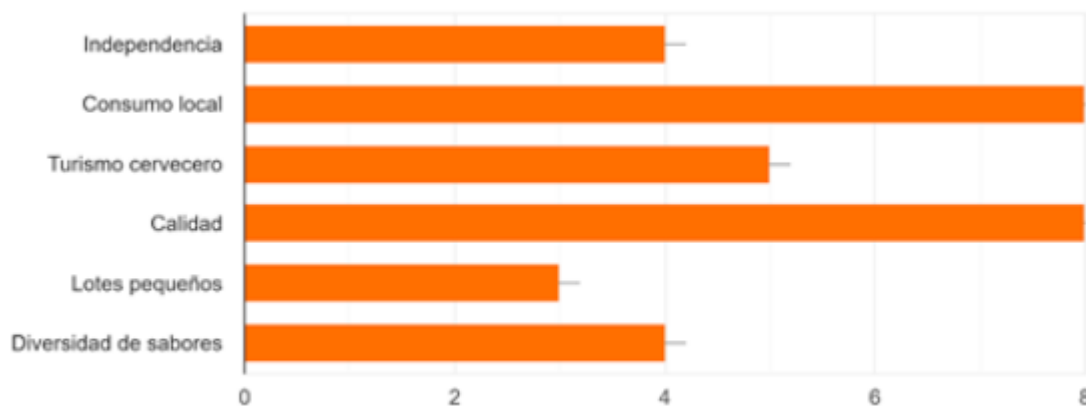
Figura 33 Uso de redes sociales en micro cervecerías de Tecate



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Los mensajes que difunden el 100% de las empresas encuestadas son: consumo local y calidad del producto, seguido por el mensaje de turismo cervecero que utilizan 80% de las empresas, así como los de: Independencia y diversidad de sabores que utiliza el 40% de las empresas encuestadas (Ver figura 34).

Figura 34 Mensajes difundidos en redes sociales en micro cervecerías de Tecate



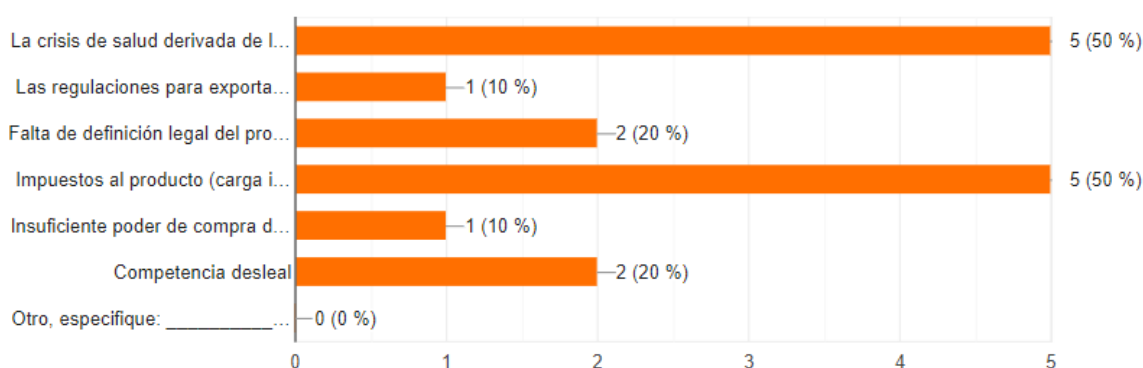
Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

En cuanto a los permisos necesarios para la operación de las micro empresas el 60% de los encuestados manifestó que sí cuenta con permisos y el 40% refirió no tenerlo.

La COFECE condicionó al duopolio cervecero a limitar sus contratos de exclusividad para permitir el acceso de las cervezas artesanales a los bares, restaurantes, cantinas y tiendas de abarrotes del país (COFECE, 2019), sin embargo, el 80 % de los encuestados indicó que le han negado la entrada en algún punto de venta argumentando contratos de exclusividad.

En cuanto a los retos más importantes que consideran las empresas de los temas propuestos destacan: la crisis de salud derivada por la pandemia de COVID-19 con sus implicaciones económicas que afectan a la industria, y los impuestos al producto. En México, la cerveza industrial paga alrededor de 3.50 pesos el litro, y la cerveza artesanal entre 10 y 12 pesos por litro. La ley actual del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) grava a todas las cervezas con el 26.5% sobre el precio de venta (Deloitte, 2017), se muestran los resultados en la figura 35.

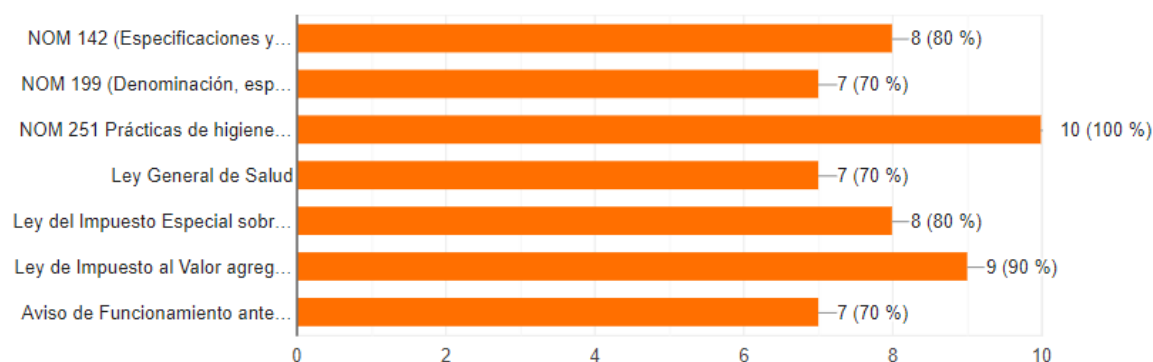
Figura 35 Retos a los que se enfrentan las empresas micro cerveceras derivados del COVID-19



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

La normatividad aplicable a la producción, comercialización y venta del producto cerveza artesanal es muy difusa, sin embargo, en cuestiones relacionadas con impuesto es muy estricta, en este punto todos los productores refirieron conocer las especificaciones de la NOM-251 sobre prácticas de higiene y salud, y 9 de ellos la Ley del Impuesto Especial sobre el Valor Agregado (Ver figura 36).

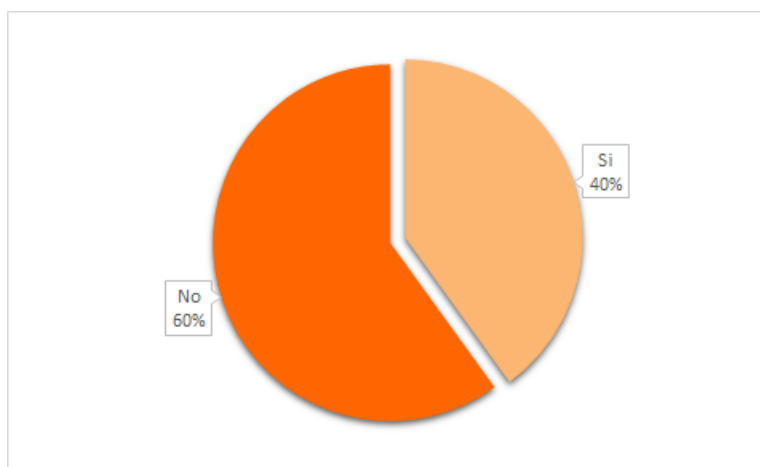
Figura 36 Normatividad aplicable a la cerveza artesanal



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Las innovaciones son elementos constantes en la industria cervecera artesanal, algunas se aplican a la forma de producir esta bebida o por las tendencias en los sabores, en este sentido el 60% de los encuestados indicó que ha cultivado o desarrollado algún ingrediente para la elaboración de su producto (Ver figura 37).

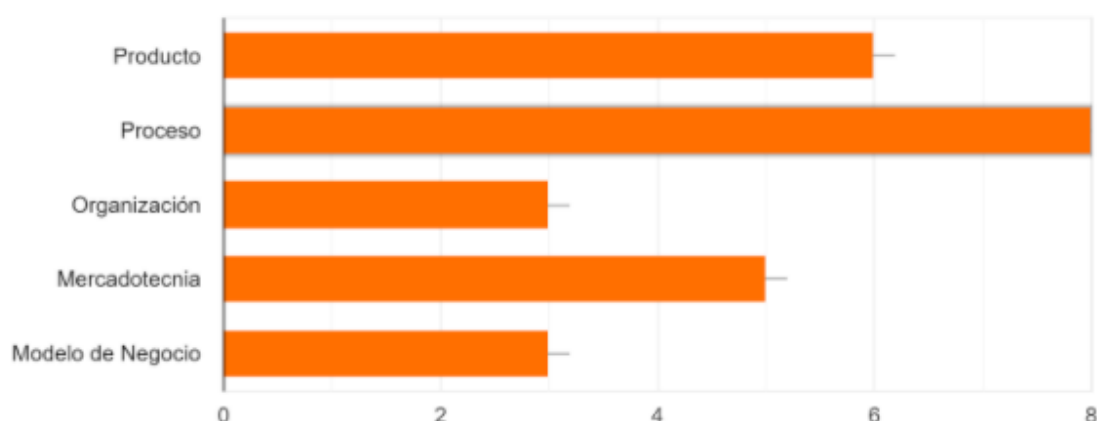
Figura 37 Innovación y Desarrollo de ingredientes para producción



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

En cuanto a las áreas en donde los encuestados han indicado haber desarrollado alguna mejora o proceso de innovación, los encuestados mencionaron que es en el proceso de fabricación donde más frecuentemente se realizan estas mejoras con 8 participantes indicando este elemento, seguido por el elemento Producto con 6 encuestados y mercadotecnia con 5 encuestados (Ver figura 38).

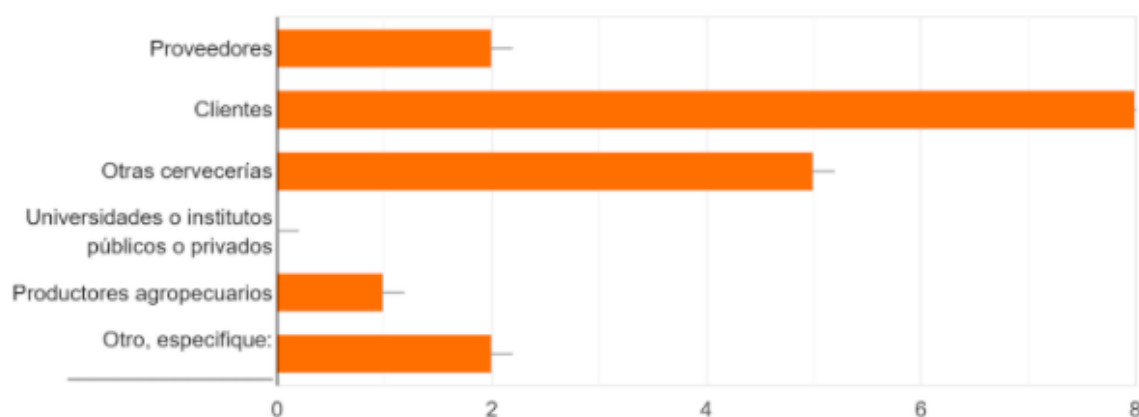
Figura 38 Áreas de desarrollado algún proceso de innovación en las cervecerías



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo.

Una red es un conjunto de actores –organizaciones, individuos, instituciones– interrelacionados sin una estructura jerárquica particular en cuya interacción intercambian información, habilidades, capacidades, recursos y conocimiento (Ciabuschi et al., 2012). En este sentido 8 de los micro cerveceros de Tecate indicaron que los actores principales con los que han desarrollado innovaciones son los propios clientes, 5 de los encuestados mencionaron que lo han logrado conjuntamente con otras cervecerías, 2 de ellos lo ha logrado a través de proveedores, y dos más indicaron la opción “otro” especificando que han sido Chefs. Así mismo ninguno ha tenido contacto con Universidades o Institutos Públicos o Privados para desarrollar algún tipo de innovación (Ver figura 39).

Figura 39 Áreas de desarrollado algún proceso de innovación en las cervecerías

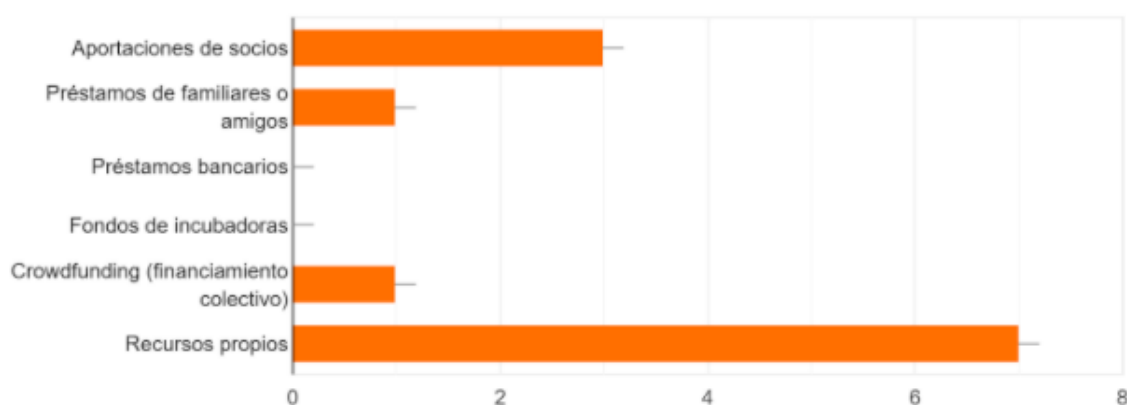


Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de camp

Existen diferentes apoyos gubernamentales cuyo objetivo es incentivar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial (INADEM,2021), sin embargo, la totalidad de los encuestados mencionó que no se ha beneficiado de ningún fondo público para el desarrollo de innovaciones.

El financiamiento se refiere al capital que todo propietario de una empresa necesita para iniciar, administrar y hacer crecer su negocio (BBVA,2021). En este sentido, 7 de las micro empresas indicaron que fueron creadas con recursos propios, 3 de ellas indicaron que han sido el resultado de aportaciones entre socios, 1 de ellas obtuvo apoyo de familiares y amigos y una más indicó que se apoyó en el financiamiento colectivo también llamado crowdfunding (Ver figura 40).

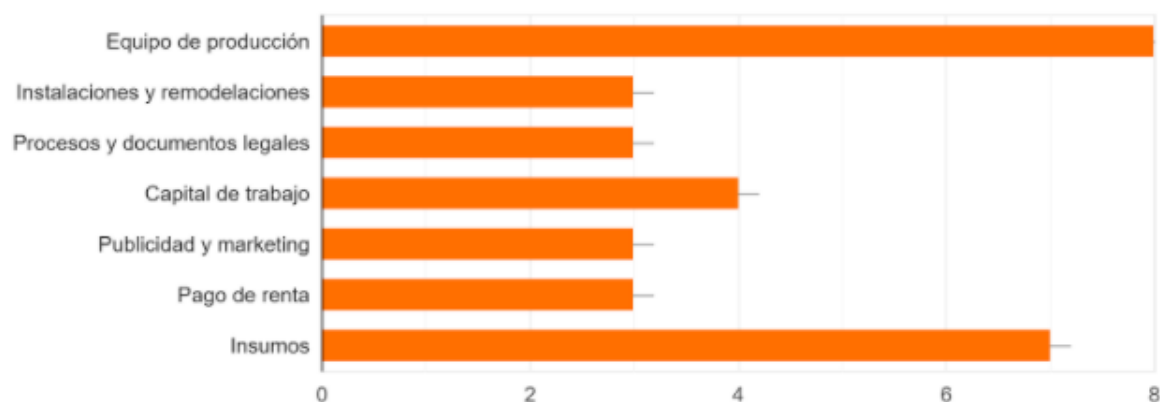
Figura 40 Principales fuentes de financiamiento de las micro cervecerías de Tecate



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Con respecto al dinero invertido los encuestados mencionaron con mayor frecuencia que destinan la mayor parte de sus ingresos a equipo de producción (8 encuestados marcaron esta opción), seguido por la opción de Insumos (7 encuestados), la tercera opción que eligieron 4 de los encuestado es la referente a capital de trabajo. (Ver figura 41).

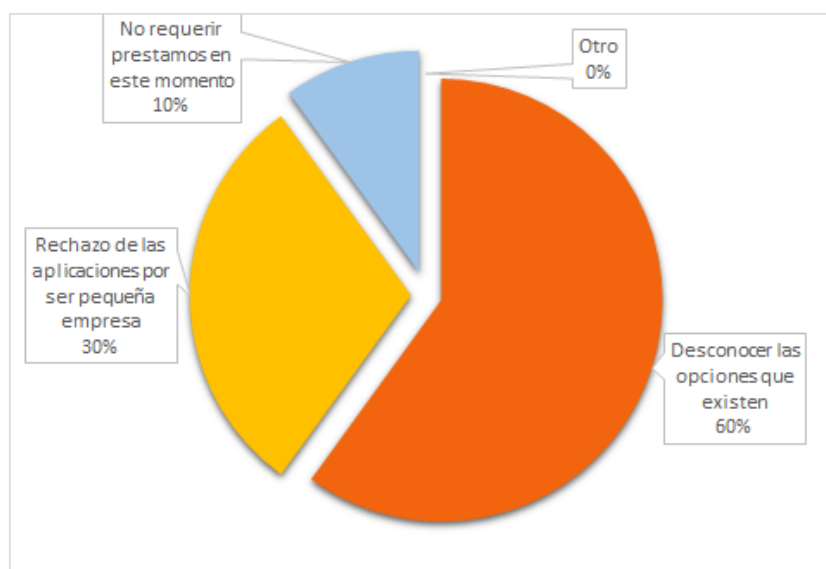
Figura 41 Principales rubros a los que se dedica el dinero obtenido de las micro cervecerías



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Para acceder a fuentes de financiamiento es importante indicar que el 60% de los encuestados desconoce las opciones de financiamiento que existen, por lo que probablemente este sea el motivo por el que no aplica para algún tipo de financiamiento, por otro lado, el 30% de los encuestados indicó que no necesita préstamos en este momento, y finalmente el 10% indicó que ha sido rechazado por ser una pequeña empresa (Ver figura 42).

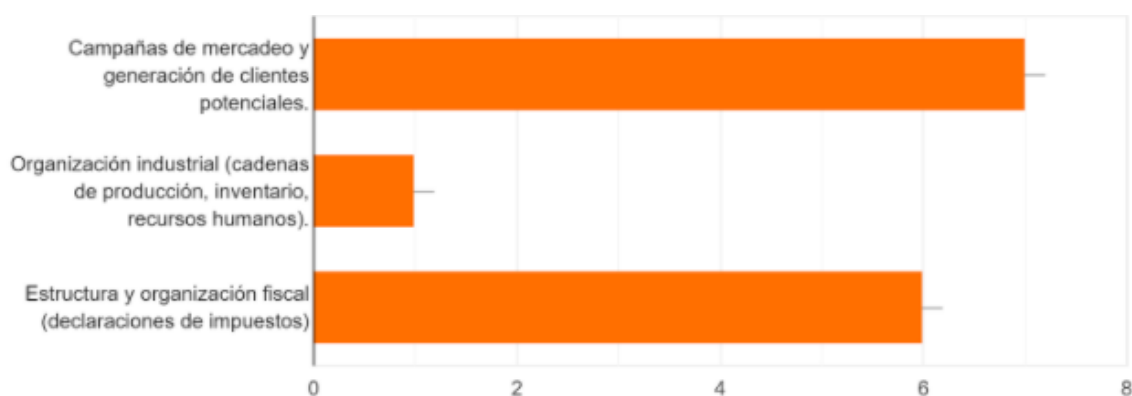
Figura 42 Acceso al financiamiento de las micro cervecerías



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

La tecnología informática permite a los negocios llevar a cabo sus procesos de forma eficaz y eficiente, en este sentido las empresas encuestadas indicaron utilizar mayormente estos recursos en campañas de mercadeo y generación de clientes potenciales con 7 encuestados eligiendo esta opción, por otra parte el uso de esta tecnología es aprovechada por 6 empresas en cuestiones de estructura y organización fiscal (declaraciones de impuestos) y solo una empresa indico utilizarla dentro de su organización industrial, es decir en aquellos procesos que tienen que ver con sus tareas de producción, en la gestión de inventarios o gestión de sus recursos humanos (Ver figura 43).

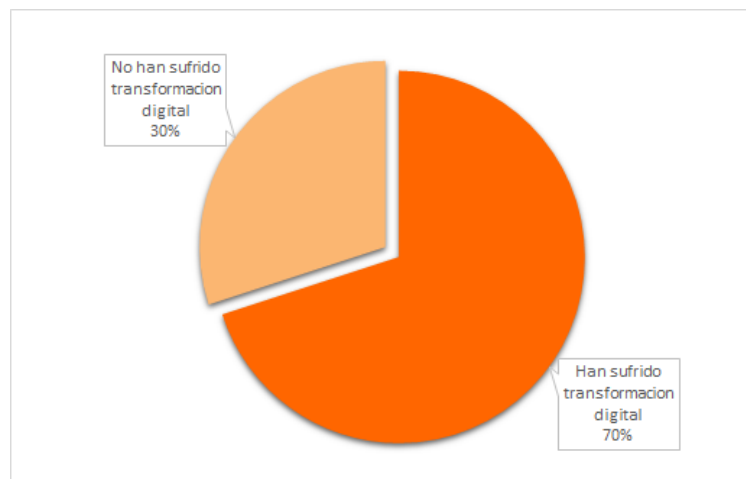
Figura 43 Rubros en donde se utiliza tecnología informática en las micro cervecerías de Tecate



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Entendiendo a la transformación digital como la “aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos” párr.1, es importante revisar cómo ha afectado al pandemia de COVID-19 a las microempresas , en este sentido el 70% de los encuestados indicó que derivado de esta situación si ha experimentado en su negocio está transformación, frente a un 30% que menciona no experimentar ningún cambio (Ver figura 44).

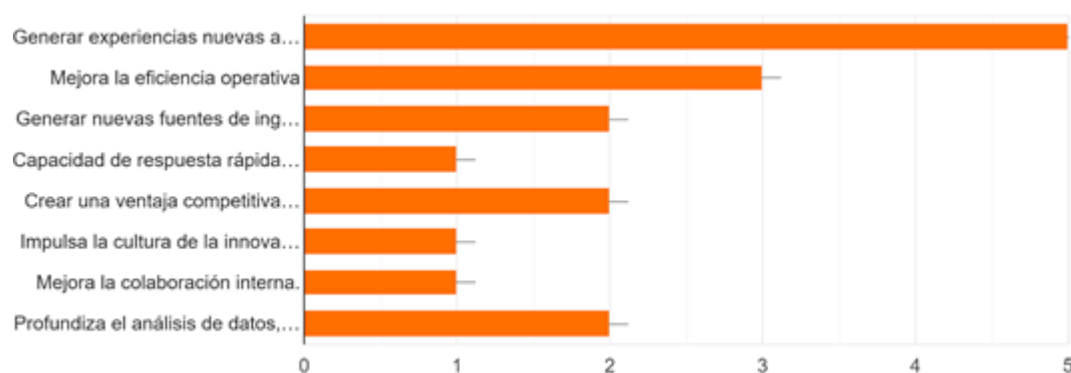
Figura 44 Transformación digital experimentado en las micro cervecerías de Tecate



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Los 7 encuestados que contestaron afirmativamente la pregunta anterior, indicaron con mayor frecuencia que esta transformación la han experimentado sobre todo en la generación de nuevas experiencias a los clientes, seguida de la opción mejorar la eficiencia operativa en donde 3 de los encuestados refirieron haber sido beneficiados con el uso de tecnología, finalmente en tercer lugar de frecuencias las opciones: Generación de nuevas fuentes de ingresos, crear ventajas competitivas y el análisis de datos fueron elegidas por 2 empresas cada una respectivamente. (Ver figura 45).

Figura 45 Áreas en donde se ha experimentado transformación digital a raíz de la Pandemia de COVID-19

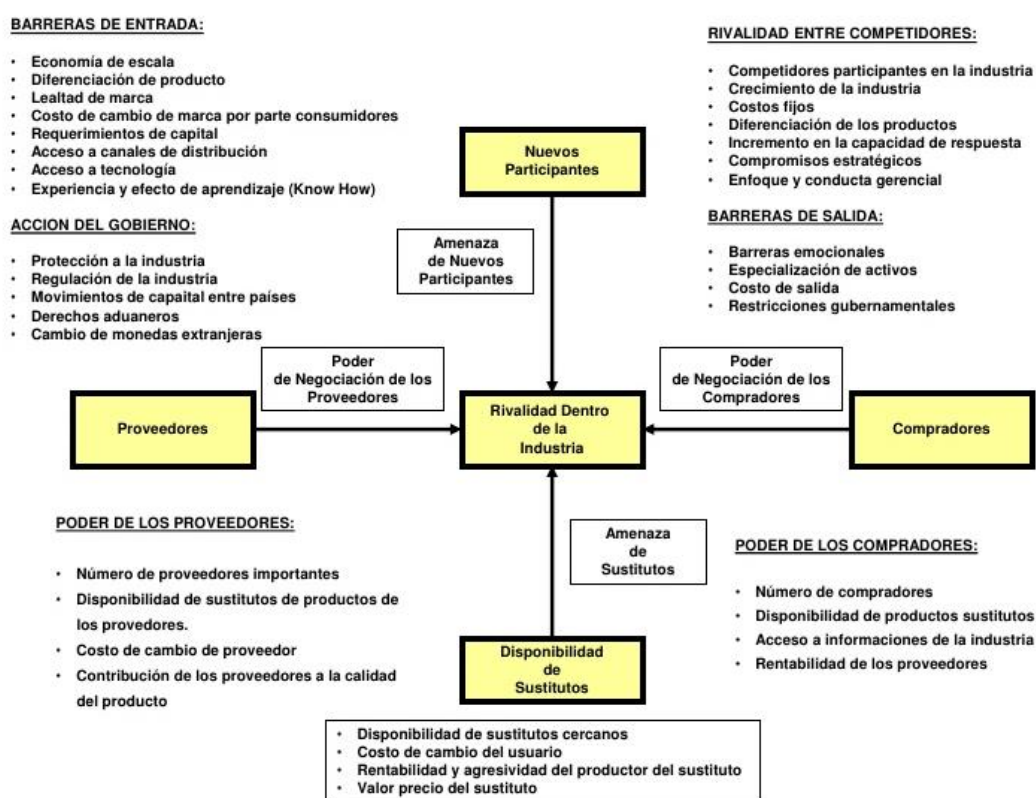


Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

B) Análisis de competitividad: Modelo cinco fuerzas

A continuación, se presenta la segunda parte del instrumento desarrollado para los productores, en donde se desarrolló el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Ver Figura 46), se tomó como base la plantilla de Dobbs (2014), Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis template y se adaptó al contexto municipal (Ver Anexo I).

Figura 46 Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Porter citado por López Carré et al. (2012)

El diseño de esta investigación consistió en un análisis descriptivo de la industria a través del esquema de las cinco fuerzas de Porter. Para ello, en primer lugar, se definió el sector en el que se da la competencia y se establecieron los límites entre las unidades de negocio, usando las fronteras de la industria: el rango de productos o servicios y el alcance. En este caso, el tipo de empresas analizados son las llamadas micro cervecerías artesanales.

En segundo término, se identificaron a los agentes económicos participantes en ella, tales como compradores, proveedores, competidores, sustitutos y los posibles entrantes. El siguiente paso, fue evaluar los impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva a fin de determinar cuáles fuerzas son fuertes y cuáles son débiles usando para ello un instrumento diseñado por Ehmke et al. de la Universidad de Purdue que consiste en un grupo de preguntas para cada fuerza, que se contestan después de haber recopilado información sobre cada aspecto. Las posibles respuestas a estas preguntas son: “Sí” indica un entorno favorable a la competencia para la industria. “No” indica una situación negativa. Las fuentes de información para este estudio, fueron fundamentalmente estadísticas oficiales del sector, obtenidas de las encuestas y entrevistas realizadas a los empresarios.

Para ello, por cada fuerza se divide el número de respuestas positivas entre el número total de preguntas y se multiplica por 10, para obtener una escala de 0 a 10. De acuerdo al resultado podremos saber si la fuerza es desfavorable, moderada o favorable para la industria, usando las siguientes escalas:

Tabla 15 Escala para medir las fuerzas competitivas de una industria

ESCALA:	RESULTADO:
De 0 a 3.3	Desfavorable
De 3.4 a 6.6	Moderada
De 6.7 a 10	Favorable

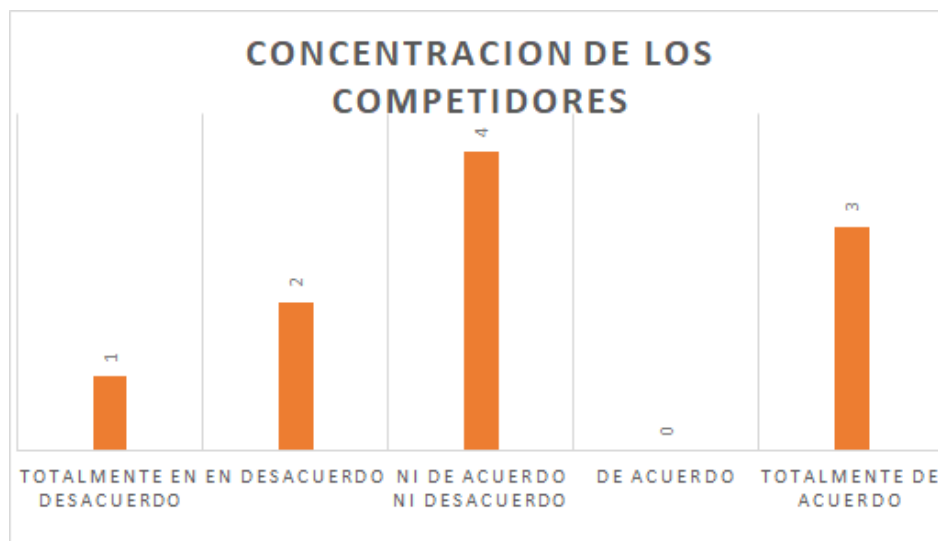
Fuente: Análisis de la estructura de la Industria Hotelera. López Carré et al. (2012)

Una vez obtenida la escala (Tabla 15) se procedió a identificar de acuerdo a la información recopilada, la tendencia de cada aspecto, para saber si ésta se mantiene, aumenta o disminuye. De esta forma se obtuvo la evaluación de cada fuerza, las posibles tendencias de la industria.

Rivalidad entre competidores existentes

En este sentido, y recordando que esta fuerza es la que agrupa a las acciones que emprenden las empresas para fortalecer su posición en el mercado y proteger de esta forma su posición competitiva a costa de los rivales en el sector (Porter, 2016) Los resultados obtenidos mostraron que la mayoría de los encuestados no consideran que exista mucha competencia en el sector (Ver figura 47) y en las entrevistas indicaron que aunque las estrategias de venta pudieran ser parecidas siempre buscan diferenciar su marca con características particulares para ser percibido incluso como único en el mercado. Para apoyar sus estrategias la mayoría de los encuestados (8 productores) invierte en actividades como publicidad, promociones, regalos o descuentos en los precios para evitar que los consumidores cambien de marca, lo que forma parte de sus estrategias de venta.

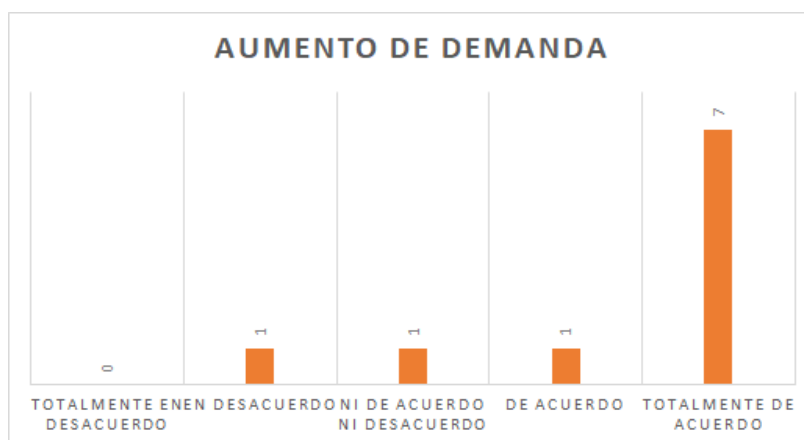
Figura 47 Factor crítico concentración de competidores



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Así mismo, la mayoría de los productores indicaron que la demanda de este producto está en crecimiento (Ver figura 48) sin embargo es una actividad que requiere de una inversión considerable cuando se realiza como negocio, además de que los costos fijos en producción son elevados (Ver figura 49) de igual manera para expandir sus capacidades de producción es necesario hacer grandes inversiones en equipo.

Figura 48 Crecimiento de la demanda



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Por lo que la mayoría coincidió en que resulta más costoso abandonar la empresa por la inversión en equipo especializado que ha realizado que mantenerse en el mercado y competir, por lo que las inversiones representan un gran esfuerzo, en este sentido durante las entrevistas pudimos constatar que los emprendedores han generado un compromiso afectivo con su marca, lo que en la teoría de las cinco fuerzas se considera barreras afectivas.

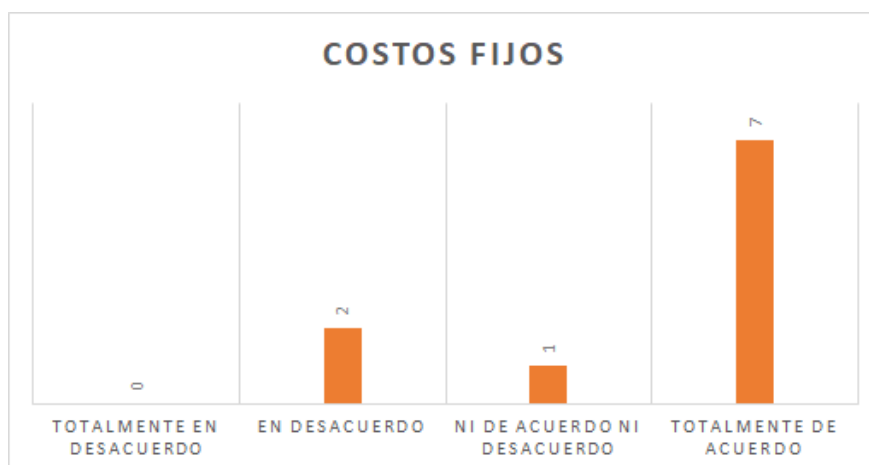
Con respecto a la existencia de grupos empresariales dispuestos a comprar cervecerías artesanales de Tecate, como ha ocurrido con marcas en Tijuana, las opiniones se encuentran divididas (Ver Tabla 16). Mostrando a 5 productores totalmente de acuerdo con este enunciado, 3 productores ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3 más manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada.

Tabla 16 Frecuencia de opiniones respecto al factor grupos empresariales

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	30.0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	5	50.0
Total	10	100.0

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Figura 49 Factor Costos Fijos



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Para concluir el análisis descriptivo de esta fuerza, la mayoría consideró que es necesario que su producto tenga éxito en el municipio para poder ingresar a otros mercados, por lo que primero buscan asegurar lugares de venta en este municipio.

Evaluación de la amenaza: Rivalidad de la industria

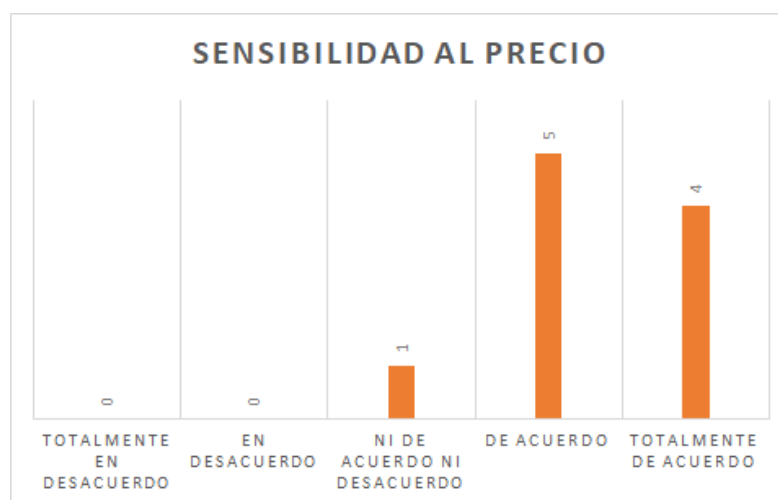
Número	Factor	Elementos	Si (+)	No (-)	Tendencia
1	Concentración	Existe mucha competencia en el municipio de Tecate en la producción de cervezas artesanal			Aumenta
2	Diversidad de los competidores	Los competidores existentes desarrollan estrategias de venta diferentes a las que genera su empresa			Aumenta
3	Costos fijos elevados	Los costos fijos en la producción de cervezas artesanal son elevados.			Se mantiene
4	Diferenciación de los productos	Las características de su producto lo hacen diferente, incluso puede ser percibido como único en el mercado.			Se mantiene
5	Costos de cambios	Las empresas invierten en actividades tales como publicidad, promociones, regalos y descuentos en los precios para evitar que los consumidores cambien de marca.			Aumenta
6	Grupos Empresariales	Existen grupos empresariales dispuestos a comprar cervecerías artesanales en Tecate.			Aumenta
7	Crecimiento de la demanda	La demanda de cervezas artesanal en el municipio de Tecate está en crecimiento.			Aumenta
8	Barreras de Salida	Resulta más costoso abandonar la empresa por la inversión en equipo que ha realizado que mantenerse en el mercado y competir.			Se mantiene
9	Equilibrio entre capacidad y demanda	Para expandir la capacidad de producción se requiere hacer grandes incrementos.			Se mantiene
10	Efectos de demostración	Es necesario que su producto tenga éxito en el municipio para poder ingresar a otros mercados.			Aumenta

$7/10 \times 10 = 7$ La amenaza de Rivalidad de los competidores es: Favorable

Poder de negociación con compradores

Una parte fundamental en un sector industrial es el poder que ejercen los compradores en el mercado y cómo influye su poder de negociación con las empresas que producen el bien o servicio Porter (2016). Por lo que el análisis de esta fuerza se debe hacer en torno a dos dimensiones que son sensibilidad al precio y poder de negociación (Porter, 1985). Por parte de los empresarios constatamos que la mayoría refiere que el precio de venta de la cerveza artesanal afecta la decisión de compra del cliente (Figura 50), este es un punto muy importante ya que en la encuesta del consumidor es uno de los aspectos más relevantes a tomar en cuenta por el consumidor, en este sentido podemos enlazar que los empresarios indicaron en su mayoría que los clientes pueden cambiar de marca de cerveza artesanal con mucha facilidad siendo este un factor decisivo, que junto con la calidad y disponibilidad representan los principales factores a mejorar dentro de esta amenaza.

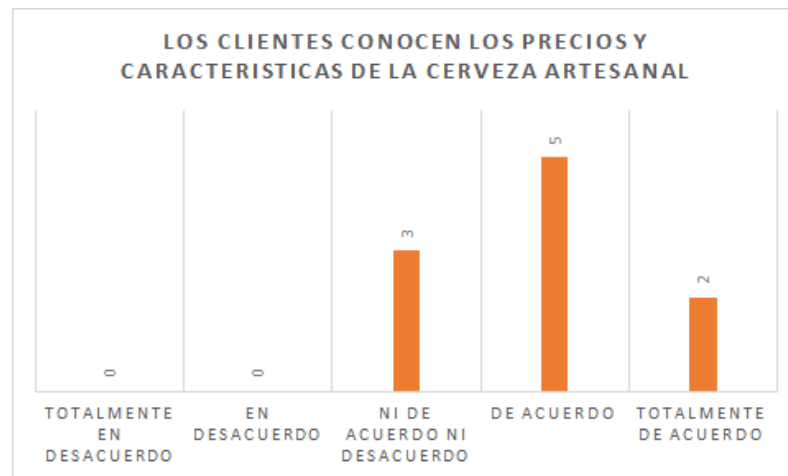
Figura 50 Factor Crítico: Sensibilidad al Precio



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

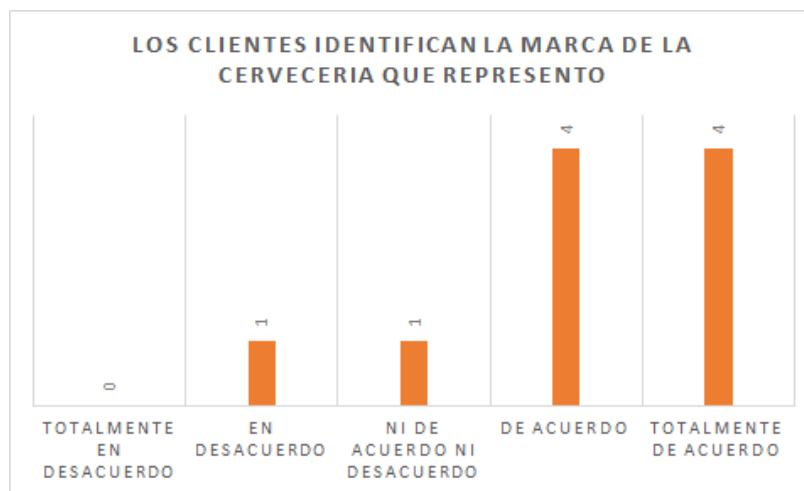
Otro punto a resaltar es que los clientes no conocen las empresas Tecatenses productoras de cerveza artesanal, en este sentido la mayoría de los productores muestran una tendencia favorable en cuanto a que los clientes tienen conocimiento sobre el producto y los productores de cerveza artesanal (Ver figura 51), sin embargo, contrastando la información con la encuesta de consumidores la mayoría no conoce o no ubica correctamente a las empresas productoras en Tecate (Ver figura 52).

Figura 51 Información del cliente acerca del producto cerveza artesanal



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

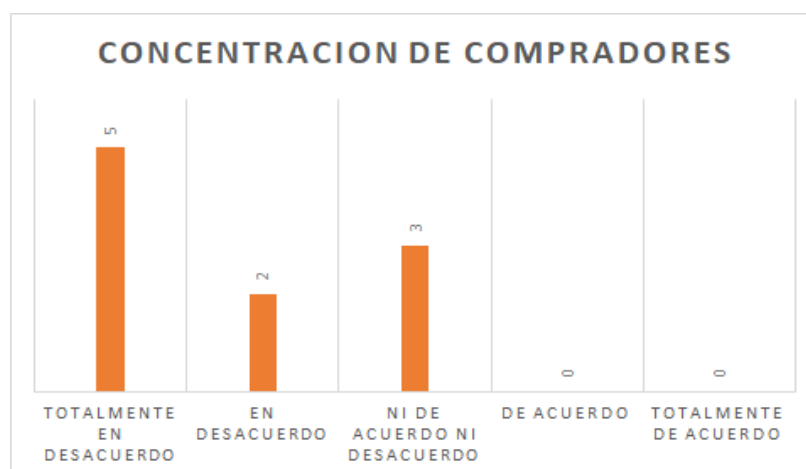
Figura 52 Identificación de la marca de la cervecería



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Otro aspecto a resaltar es que los empresarios indicaron que un volumen de compra elevado lo obliga a mejorar las condiciones de venta de su producto, es decir los obligaría a mejorar sus precios de venta, dando que es un mercado relativamente pequeño en donde existen cada vez más más productores la mitad considero que existen pocos vendedores y muchos compradores de cerveza artesanal (5 empresas) (Ver figura 53).

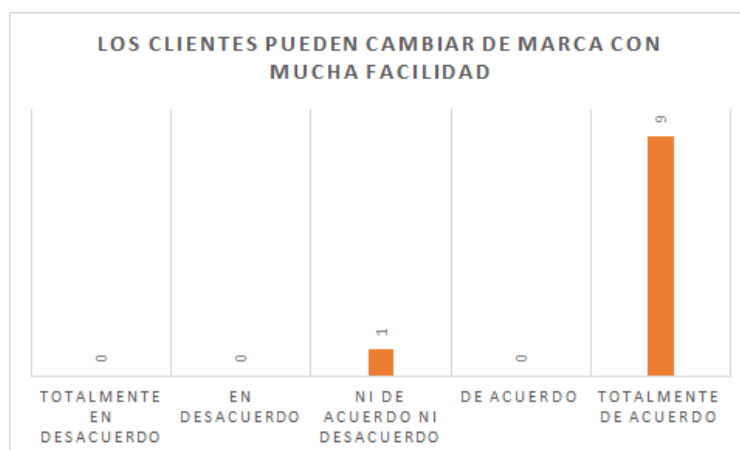
Figura 53 Concentración de Compradores



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

La mayoría de los encuestados consideró que los clientes pueden cambiar de marca de cerveza artesanal con mucha facilidad, por lo que es necesario apostar por la diferenciación de los productos (Ver figura 54).

Figura 54 Costo de cambio para el cliente

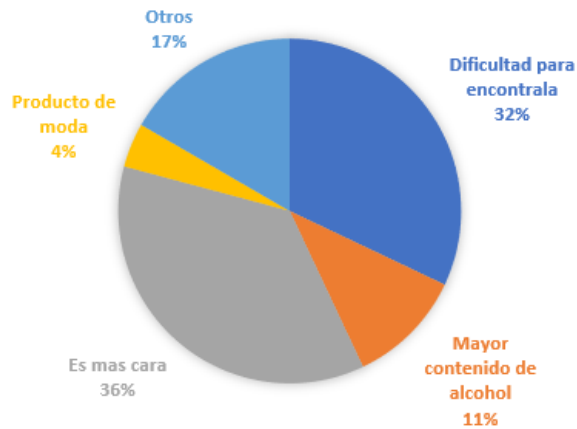


Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

En este sentido los productores también indicaron que la cerveza artesanal es un producto que puede sustituirse fácilmente, sobre todo por los obstáculos que se presentan al momento de la compra como precio elevado, dificultad para encontrarlo, alto contenido de alcohol que corresponden a la información obtenida mediante la encuesta

realizada a los clientes (ver figura 55).

Figura 55 Principales obstáculos para la compra de cerveza artesanal



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta realizada

Evaluación de la amenaza: Poder de negociación de los compradores

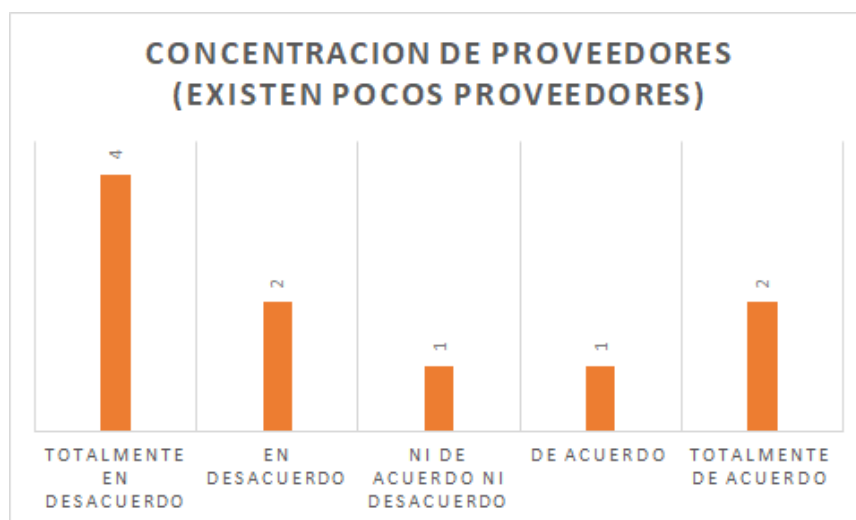
Número	Factor	Elementos	Si (+)	No (-)	Tendencia
1	Sensibilidad al precio	El precio de venta de la cerveza artesanal afecta la decisión de compra del cliente.			Se mantiene
2	Concentración de clientes	Existen pocos vendedores y muchos compradores de cerveza artesanal			Aumenta
3	Volumen de compra	Un volumen de compra elevado lo obliga a mejorar las condiciones de venta de su producto.			Se mantiene
4	Costos de cambio	Los clientes pueden cambiar de marca de cerveza artesanal con mucha facilidad.			Aumenta
5	Integración hacia atrás	Es muy probable que los clientes decidan fabricar su propia cerveza artesanal.			Aumenta
6	Información de los compradores	Los clientes conocen las empresas tecatenses productoras de cerveza artesanal.			Aumenta
7	Diferenciación	Los productos del sector si son diferenciados, por lo que pueden cambiar de marca			Disminuye
8	Información acerca del proveedor	Los clientes conocen los precios de la cerveza artesanal y sus características.			Aumenta
9	Identificación de la marca	Los consumidores de cerveza artesanal identifican la marca de su cervecería.			Aumenta
10	Productos sustitutos	Existe poca oferta de productos con los que se puede sustituir la cerveza artesanal			Aumenta

3/10x10=3 La amenaza poder de negociación de los clientes es: desfavorable

Poder de negociación con los proveedores

Una de las amenazas más importantes en el sector son los proveedores, ya que ellos definirán en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo al poder de negociación con quienes les suministran los insumos para producir sus bienes (Porter, 2016). En este sentido, este reactivo presenta mucha variación esta depende de que los empresarios puedan cruzar o no a Estados Unidos gracias a la ventaja geográfica que tiene el municipio (Ver figura 56), sin embargo, manifestaron que actualmente es más fácil adquirir los insumos correspondientes.

Figura 56 Factor crítico concentración de proveedores



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

El 90% indicó que para obtener mejores condiciones de compra (mejores precios, calidad o plazos) debe comprar grandes volúmenes de insumos, (Ver tabla X) otra desventaja son las fluctuaciones respecto al tipo de cambio ya que la mayoría de los insumos se cotiza en dólares, la mayoría de las materias primas, así como la maquinaria vienen de los Estados Unidos de Norteamérica.

Tabla 17 Factor Importancia del volumen de compra para los proveedores

Para obtener mejores condiciones de compra (mejores precios, calidad o plazos) debe comprar grandes volúmenes de insumos.				
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido Porcentaje acumulado
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	10.0	10.0 10.0
	Totalmente de Acuerdo	9	90.0	90.0 100.0
	Total	10	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

En las entrevistas se manifestó el interés de los productores en la calidad de su producto, indicando que la calidad de las materias primas impacta directamente en el precio de venta y en la calidad del producto ofrecido, por lo que sería importante que se apoyara a los productores con el problema de la proveeduría y suministro de tal forma que todos tuvieran acceso al conocimiento de las leyes de importación de materias primas. En este sentido, la calidad de las materias primas es un tema que los productores revisan con especial atención al momento de elaborar sus cervezas, contrastando con la encuesta realizada a los proveedores, se observa que también los consumidores tienen mucho en cuenta este factor al momento de elegir una cerveza artesanal (Ver tabla 18).

Tabla 18 Resultado de la encuesta a consumidores en ítem calidad

AT13 3. La cerveza artesanal es un producto de calidad.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	3.1	3.1	3.1
En desacuerdo	5	1.3	1.3	4.4
Ni de acuerdo ni desacuerdo	59	15.4	15.4	19.8
De acuerdo	98	25.5	25.5	45.3
Totalmente de Acuerdo	210	54.7	54.7	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta realizada a consumidores

Los proveedores manifestaron en cuanto a la diferenciación de los insumos que existe una amplia variedad en la calidad de la levadura, la malta y el lúpulo para producir cerveza artesanal, esto se refuerza con la entrevista realizada donde manifestaron que la cercanía con Estados Unidos es una ventaja ya que mayoría de los insumos provienen de este país. Aunado a esto manifestaron tener acceso a productos sustitutos con los que se puede reemplazar los ingredientes tradicionales con los que se fabrica la cerveza, sin embargo, recordemos que para ser considerada artesanal debe contener ingredientes naturales: agua, malta, lúpulo y levaduras.

El impacto que tienen los insumos en el precio de venta y la calidad del producto ofrecido mostraron que todos los productores se posicionan en respuestas afirmativas dos de ellos indicaron estar de acuerdo y los otros ocho estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. (Ver tabla 19), esto se ve reflejado en la percepción que tienen los clientes sobre el producto de cerveza artesanal.

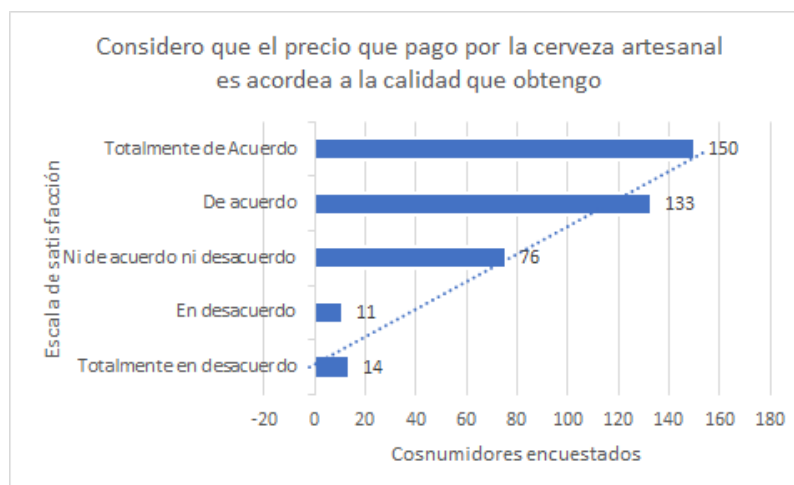
Tabla 19 Factor del impacto de los insumos

La calidad de las materias primas impacta directamente en el precio de venta y en la calidad del producto ofrecido.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Reafirmando la importancia de los insumos y su impacto en el producto final entregado a los consumidores, podemos observar que la mayoría de los encuestados (150 consumidores) está totalmente de acuerdo en la relación calidad-precio que obtiene al consumir una cerveza artesanal, 133 encuestados indicó estar de acuerdo, 76 de ellos indicó no estar ni de acuerdo ni desacuerdo y sólo 25 de ellos (11 en desacuerdo y 14 en total desacuerdo), por lo que el esfuerzo que realizan los productores en este punto les ha generado una percepción positiva a los consumidores respecto al producto que ofrecen. (Ver Figura 57).

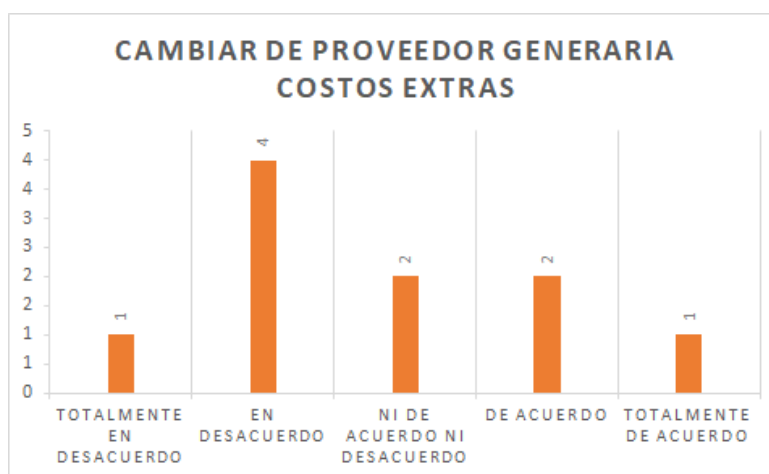
Figura 57 Relación calidad obtenida por precio pagado de la encuesta a consumidores



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta realizada a consumidores

En cuanto a los costos de cambio, se solicitó información referente a los costos que generaría el cambiar de proveedores (Ver figura 58), manifestado la mayoría de ellos (5 encuestados) estar en desacuerdo con esta afirmación y dos de ellos no estar de acuerdo ni desacuerdo.

Figura 58 Factor Costos de cambio de proveedor



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Finalmente, al preguntar su opinión en cuanto al riesgo que existe de que los proveedores se vuelvan fabricantes de cerveza artesanal, muestra opiniones cargadas hacia esta posibilidad, mostrando que cuatro productores opinan estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, uno de acuerdo, 2 ni de acuerdo ni desacuerdo, 1 en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo (Ver Tabla 20).

Tabla 20 Factor integración hacia adelante

El riesgo de que los proveedores se vuelvan fabricantes de cerveza artesanal es una posibilidad muy alta.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	En desacuerdo	1	10.0	10.0	30.0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	20.0	20.0	50.0
	De acuerdo	1	10.0	10.0	60.0
	Totalmente de Acuerdo	4	40.0	40.0	100.0
Total		10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Evaluación de la amenaza: Poder de negociación con Proveedores

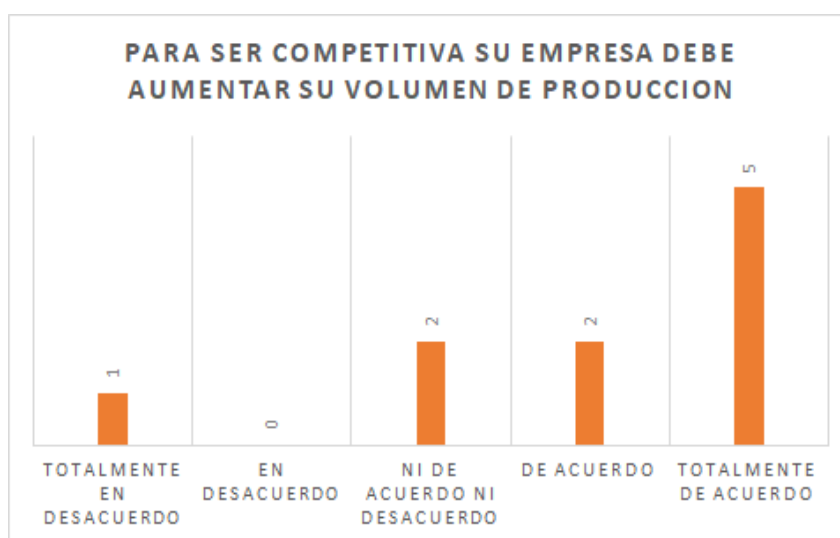
#	Factor		ventaja	desventaja
1	Concentración de proveedores	Existen pocos proveedores de cerveza artesanal y es por esto que imponen sus condiciones de venta.		
2	Importancia del volumen de compra para los proveedores	Para obtener mejores condiciones de venta (mejores precios, calidad o plazos) debe comprar grandes volúmenes de insumos.		
3	Diferenciación de los insumos	Existe una amplia variedad en la calidad de la levadura, la malta y el lúpulo para producir cerveza		
4	Costos de cambio	Cambiar de proveedor le generaría costos extras		
5	Disponibilidad de insumos sustitutos	Tiene acceso a insumos sustitutos con los que puede reemplazar fácilmente los ingredientes tradicionales con los que fabrica cerveza.		
6	Impacto de los insumos	La calidad de las materias primas impacta directamente en el precio de venta y en la calidad del producto ofrecido.		
7	Integración hacia adelante	El riesgo de que los proveedores se vuelvan fabricantes de cerveza artesanal es una posibilidad muy alta.		

$4/10 \times 10 = 5.7$ La amenaza poder de negociación de los proveedores es: moderada

Amenaza de nuevos competidores

Porter (1985) indica que el ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada, por lo que se analizó la facilidad o dificultad que los nuevos empresarios puedan enfrentar al tratar de ingresar al sector cervecero artesanal de Tecate, la primer pregunta realizada fue con respecto al factor crítico economías escala, donde se preguntó a los 10 productores si consideraban que para ser competitivos deberían aumentar su nivel de producción, mostrado que 5 de ellos indicaron estar totalmente de acuerdo, 2 de acuerdo, 2 ni de acuerdo ni desacuerdo encuestados, y solo uno mostró estar totalmente en desacuerdo con la afirmación. (Ver figura 59).

Figura 59 Factor crítico economías a escala



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Manifestaron en las entrevistas que para que sea un negocio rentable es necesario aumentar el volumen de producción y para realizar esto se requieren recursos económicos elevados, esto representa en el sector una de las dos barreras de ingreso a la industria más importantes, la segunda barrera que manifestaron es la referente a las condiciones impuestas por el gobierno en cuanto a impuestos ya que la cerveza artesanal paga tres veces más impuestos que la cerveza comercial, lo que pone a los productores en una desventaja frente a la competencia industrial.

Aunado a esto, los encuestados manifestaron que si bien, es relativamente fácil comenzar a producir cerveza artesanales de manera casera y que el acceso a los insumos es considerado fácil, es un proceso que lleva bastante tiempo para obtener una buena calidad por lo que la curva de aprendizaje es larga (Ver tabla 21) por lo que para obtener un producto para venta al mercado el tiempo y el dinero son factores que deben prevalecer, por lo que muchos emprendedores no continúan o no intentan ingresar al negocio.

Tabla 21 Curva de aprendizaje para producir cerveza artesanal

Producir cerveza artesanal de calidad es un proceso que lleva bastante tiempo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
De acuerdo	1	10.0	10.0	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0	70.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Con respecto a la disponibilidad de los canales de distribución para los participantes de la industria, se recabaron las siguientes respuestas (Ver tabla 22): 3 encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, 1 de acuerdo, 1 ni de acuerdo ni desacuerdo, 4 más en desacuerdo y 1 encuestado totalmente en desacuerdo, aunado a esto en las entrevistas personales, se mostró que si bien el mercado está menos condicionado por el duopolio cervecero, está surgiendo un acaparamiento de los canales y lugares de venta por parte de empresas artesanales más industrializadas, algunas de ellas provenientes de Ensenada principalmente.

Los canales de distribución están muy ligados al tipo de envase (envase cerrado) con el que cuentan los productores para cubrir la distribución en un radio de alcance más amplio, como se observó en la descripción de la industria en la sección I de este capítulo algunos solo venden mediante envase abierto en su Tap Room, en donde poco a poco se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo y mediante la identificación de la marca, sin embargo en la encuesta a consumidores podemos observar

que muchos de ellos no recuerdan a las marcas de cerveza tecatenses (Ver tabla 23).

Tabla 22 Canales de distribución de las cervezas artesanales en Tecate

Los canales de distribución están disponibles para todos los participantes de la industria.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
En desacuerdo	4	40.0	40.0	50.0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	10.0	10.0	60.0
De acuerdo	1	10.0	10.0	70.0
Totalmente de Acuerdo	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Es importante mencionar que además se les solicitó a los consumidores encuestados que indicarán los nombres que recuerdan y algunas de las respuestas son de marcas de cervezas artesanales de Tijuana, Ensenada o Mexicali, incluso de marcas industriales que se venden como artesanales (Ver tabla 23).

Tabla 23 Marcas de cerveza tecatense recordadas por los consumidores encuestados

Conozco/ Recuerdo varias marcas de cerveza artesanal de Tecate, B.C.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	170	44.3	44.3	44.3
En desacuerdo	88	22.9	22.9	67.2
Ni de acuerdo ni desacuerdo	62	16.1	16.1	83.3
De acuerdo	23	6.0	6.0	89.3
Totalmente de Acuerdo	41	10.7	10.7	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Finalmente, un punto a analizar dentro de esta amenaza es el tema de las barreras gubernamentales, ya que la mayoría de los encuestado coincide en que existen muchas limitaciones impuestas por el gobierno para producir o vender cerveza (Ver tabla 24) en donde 8 productores indican que el gobierno limita esta industria, 1 se manifestó ni de acuerdo ni desacuerdo y solo uno totalmente en desacuerdo.

Tabla 24 Limitaciones por parte del gobierno

Existen muchas limitaciones impuestas por el gobierno para producir o vender cerveza artesanal.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	10.0	10.0	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Por otra parte, en entrevistas los encuestados refieren que algunos de ellos no se encuentran registrados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito público porque Tecate Baja California no tiene aún permisos para venta disponibles, esta situación deriva en que al no tener permiso tampoco puedan acceder a apoyos gubernamentales.

Evaluación de la amenaza: Poder de negociación con Proveedores

#	Factor		Si (+)	No (-)	Tendencia
1	Economías a escala	Para ser competitivas las empresas cerveceras artesanales deben aumentar su volumen de producción.			aumenta
2	Curva de experiencia	Producir cerveza artesanal de calidad es un proceso que lleva bastante tiempo.			se mantiene
3	Requisitos de capital	Los recursos económicos necesarios para producir cerveza artesanal son altos.			se mantiene
4	Costos de cambiar de proveedor	Cambiar de un proveedor a otro representa costos adicionales elevados.			se mantiene
5	Acceso a insumos	Cualquier empresa/ persona, puede acceder fácilmente a los insumos necesarios para producir cerveza artesanal.			aumenta
6	Acceso a canales de distribución	Los canales de distribución están disponibles para todos los participantes de la industria.			Disminuye
7	Identificación de la marca	La fortaleza de la marca es importante para competir en el sector cervecero artesanal.			aumenta
8	Diferenciación del producto	Las empresas establecidas se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo.			aumenta
9	Diferenciación del producto	La cerveza artesanal es un producto poco diferenciado.			aumenta
10	Barreras gubernamentales	Existen pocas limitaciones impuestas por el gobierno para producir o vender cerveza artesanal.			Disminuye

5/10 x10= 5 La amenaza poder de negociación de los proveedores es: moderada

Amenaza de productos sustitutos

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio y representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior (Porter, 1985), en este sentido en el mercado actual de bebidas alcohólicas existe una amplia gama de productos cuyo precio es menor o más bajo en comparación con la oferta de cerveza artesanal. Los productores manifestaron que su competencia directa es la cerveza industrial cuyo precio representa un problema para la cerveza artesanal, ya que hace que los clientes cambien de producto lo cual representa una pérdida en la cuota de mercado, porque manifestaron que es muy fácil para el consumidor cambiar la cerveza artesanal por alguna otra bebida (principalmente por la cerveza industrial).

En la encuesta realizada a los consumidores se reafirma esta condición ya que la bebida preferida por los encuestados es la cerveza industrial, seguida por la cerveza artesanal, esto sin duda puede ser una consecuencia de los precios en donde el 36% de los encuestados indicó como el obstáculo principal y la disponibilidad o dificultad para encontrarla 32% en segundo lugar de estos impedimentos (Ver figura 60).

Figura 60 Obstáculos Para consumir cerveza artesanal en Tecate



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta realizada a consumidores

Esto se ve reflejado en el costo de cambio para el cliente o dicho en otras palabras la facilidad del consumidor para cambiar la cerveza artesanal por alguna otra bebida En donde cinco de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta afirmación, 2 de ellos de acuerdo y tres de ellos ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ver tabla 25).

Tabla 25 Factor Costo de cambio para el cliente

Es muy fácil para el consumidor cambiar la cerveza artesanal por alguna otra bebida.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	30.0	30.0	30.0
De acuerdo	2	20.0	20.0	50.0
Totalmente de Acuerdo	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Un punto importante en el que todos los productores coincidieron es que existe poca publicidad y promoción de la cerveza artesanal Tecatense, por lo que se hace evidente la necesidad de desarrollar estrategias para posicionar las marcas tecatenses (ver tabla 26) además de las mejoras en cuanto a disponibilidad del producto en donde los consumidores realizan sus compras como supermercados, tiendas de conveniencia e incluso vía online.

Tabla 26 Publicidad y promoción de la cerveza artesanal Tecatense

Existe poca publicidad y promoción de la cerveza artesanal tecatense.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
De acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Por otra parte, un aspecto evaluado dentro de esta fuerza fue la posición colectiva de los participantes dentro de esta industria, es decir, si los participantes llevan a cabo acciones que fortalezcan su posición en el mercado, en donde el 60% está de acuerdo con esta afirmación, el 30 % no está ni de acuerdo ni desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo (Ver tabla 27).

Tabla 27 Acciones conjuntas para fortalecer la cerveza artesanal Tecatense

Los participantes dentro de la industria cervecera artesanal llevan a cabo acciones conjuntas que fortalezcan su posición en el mercado.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	30.0	30.0	40.0
De acuerdo	1	10.0	10.0	50.0
Totalmente de Acuerdo	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

En cuanto al conocimiento de las tendencias del consumo de cerveza artesanal en el mercado Tecatense, los encuestados refirieron estar de acuerdo (3 encuestados) y totalmente de acuerdo con esta afirmación (Ver tabla 28).

Tabla 28 Tendencia del consumo en el mercado Tecatense

La cervecería artesanal que represento está al tanto de las tendencias de consumo del mercado.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0	70.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Evaluación de la amenaza: Productos sustitutos

#	Factor		Si (+)	No (-)	Tendencia
1	Disponibilidad de sustitutos	Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores a los que ofrecidos por la cerveza artesanal.			aumenta
2	Disponibilidad de sustitutos (2)	Existe poca publicidad y promoción de la cerveza artesanal tecatense.			aumenta
3	Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	El precio de la cerveza industrial es un problema para la cerveza artesanal			se mantiene
4	Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	El precio de venta de la cerveza artesanal está relacionado con la calidad del producto que se ofrece.			se mantiene
5	Costo de cambio para el cliente	Es muy fácil para el consumidor cambiar la cerveza artesanal por alguna otra bebida.			se mantiene
6	Posición colectiva	Los participantes dentro de la industria cervecera artesanal llevan a cabo acciones que fortalezcan su posición en el mercado			aumenta
7	Posicionamiento	La cervecería artesanal que represento está al tanto de las tendencias de consumo del mercado			aumenta

$2/10 \times 10 = 2$ La amenaza poder de negociación de los proveedores es: **desfavorable**

Análisis de las cinco fuerzas

Se presenta a continuación el análisis realizado mismo en donde los datos recolectados, así como la información obtenida en entrevistas complementan este trabajo (Ver tabla 29).

Tabla 29 Resultados de las ponderaciones de las cinco fuerzas

Amenaza	Ponderación	DESFAVORABLE	MODERADA	FAVORABLE
Rivalidad	7			
Compradores	3			
Proveedores	5.7			
Nuevos entrantes	5			
Sustitutos	2			

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Figura 61 Gráfico radial del análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

C) Análisis de competitividad: Modelo del Diamante

El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque los elementos que lo componen se encuentran interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias atributos que conforman el sistema al cual Porter denominó “Diamante” el cual es complementado por dos variables auxiliares el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

Condiciones de los factores.

La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

a) Aspectos positivos

Tecate, se localiza en el estado de Baja California, del lado noreste de la República Mexicana, colindando al sur con el municipio de Ensenada, al este con el municipio de Mexicali, y al oeste con el municipio de Tijuana, al norte tiene frontera con los Estados Unidos (SECTUR, 2019). Su geografía ofrece condiciones excepcionales para el turismo, situación que durante los últimos años se ha impulsado bajo un enfoque de turismo internacional. También, se ha desarrollado con éxito la industria vitivinícola en la región, la cual ocupa un importante lugar a nivel nacional e internacional. Se fundó en 1892 y en 2012 recibió el nombramiento de "Pueblo Mágico" Incorporándose a este programa nacional por la Secretaría de Turismo, (BAJANORTE, 2019).

El municipio tiene una superficie territorial de 2,686.9 kilómetros cuadrados los cuales representan el 4.39 por ciento del territorio del estado y el 0.16 por ciento de la superficie del país. Así mismo cuenta con 464 localidades (INAFED, 2019). La condición de Municipio Fronterizo ha hecho que Tecate se beneficie del acceso a materias primas y técnicas desarrolladas en San Diego, California, como una ventaja competitiva en el desarrollo del sector de la cerveza artesanal, ya que este estado vecino es considerado uno de los principales motores de la industria de cerveza a nivel mundial mismo que ha generado recursos humanos especializados en este sector.

b) Aspectos negativos:

La agricultura es mínima, debido a su suelo rocoso y a la escasez de agua, siendo el Valle de las Palmas la principal área de explotación. La mayor parte de la superficie cultivable es de temporal y los principales cultivos son: Olivo, vid, avena y cebada; entre otros de menor importancia, (INAFED, 2019). Los insumos para la elaboración de la cerveza, no se encuentran dentro de los cultivos que se realicen en el municipio.

Condiciones de la demanda

La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

a) Aspectos positivos

El panorama para la cerveza es prometedor, Se ubica dentro de las 14 actividades más importantes de la producción manufacturera, dentro de un total de 291 actividades, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) con datos de censo del 2014. Las nuevas tendencias como: el bajo contenido de alcohol, el estilo de vida positivo, la creciente influencia de las redes sociales, el uso de internet y el comercio electrónico, así como la preocupación de las empresas por aumentar sus bases de clientes a través de productos y marcas nuevas han incrementado la demanda de cerveza artesanal. Los consumidores han fomentado que esta industria adopte altos estándares de calidad, tanto en sus procesos como en productos, por lo que existe una mejora continua constante e innovación continua para satisfacer las necesidades de una demanda especializada y exigente.

c) Aspectos negativos

Los altos costos de producción en la elaboración de cervezas artesanales ya que es más costosa frente a la elaboración de cerveza industrial, donde la producción por volumen nunca será equiparable. Esto se refleja en el precio final, pues una caja de cerveza comercial de 24 botellas de 355 mililitros cuesta alrededor de \$60 mientras que una artesanal eleva su costo hasta 118.8% y puede llegar a costar \$700 o más. Otro aspecto negativo es la disponibilidad del producto debido a la falta de canales de distribución pese a que exista demanda del producto.

Sectores afines y de apoyo

La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

a) Aspectos positivos

Existe una ventaja competitiva en los proveedores. Gracias a la cercanía con Estados Unidos que favorece y facilita la presencia de diversos proveedores para la industria de la cerveza, lo que a su vez promueve la competitividad en ambos lados de la frontera. En cuanto a los sectores conexos también se presenta una alta ventaja competitiva la mayoría son empresas locales y regionales que participan en la cadena de

valor donde la agroindustria cervecera tiene un impacto multiplicador en 168 actividades económicas de México (INEGI, 2020).

Entre las actividades afines o de apoyo se encuentran: El sector primario o agrícola que es de donde proviene la cebada, el ingrediente principal resulta esencial para esta industria, después pasa por las industrias de manufactura, donde se produce, y se embotella o enlata la cerveza y, finalmente, la distribución, que se encarga de llevar la cerveza a los puntos de venta y centros de consumo del país.

Otro sector importante es la industria gastronómica y el concepto de cocina Baja-Med ha potencializado su visualización a nivel internacional, siendo una industria afín al sector cervecero, ha favorecido su distribución ya que más de la mitad de la producción se vende directamente en restaurantes y bares de terceros, solo el 22% se vende directamente en la fábrica o sala de degustación de los cerveceros o Tap Room (ACERMEX, 2019), las colaboraciones, maridajes y experiencias de ventas han favorecido a ambas industrias.

b) Aspectos negativos

El interés por la degustación de cerveza y la necesidad de saber más sobre su proceso de elaboración llevó al gobierno de Baja California y a Grupo Modelo a lanzar la Ruta de la Cerveza, la cual se encuentra dentro del catálogo del Turismo Gastronómico del estado, sin embargo, Tecate, B.C. no cuenta con una participación relevante.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

a) Aspectos positivos

Las micro cervecerías son empresas altamente competitivas, ya que su estrategia radica en la diferenciación de productos, la calidad con la que se fabrican es muy alta por lo que muchas de ellas son producto de exportación. Existe un amplio desarrollo empresarial del sector cervecero artesanal que ha beneficiado a toda la región en cuanto a identificar a todo el estado como productor artesanal, en cuanto a las principales empresas cerveceras artesanales en Baja California, estas se encuentran principalmente

en los municipios de Tijuana, Ensenada y Mexicali.

A nivel nacional las empresas han creado camaradería en cuanto a compartir el conocimiento y se han agrupado en dos Asociaciones a nivel nacional: Asociación de Cerveceros de México (ACERMEX) y la Cámara de la Cerveza con los que han afrontado un mercado condicionado por el duopolio cervecero (Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma) cuya estrategia giraba en torno a crear contratos de exclusividad en los centros de consumo. La estrategia de la Asociación De Cerveceros Artesanales (ACERMEX) es comunicar esta diferenciación a través de tener un sello como herramienta visual para que puedan identificar a las cervezas realmente independientes (Existen marcas como Bocanegra o Cucapá que tienen la apariencia de ser independientes, pero fueron compradas y esto no es percibido por el consumidor promedio). A nivel municipal las empresas micro cervecerías se han agrupado en la Asociación de Cerveceros de Tecate, A.C.

c) Aspectos negativos

Ser miembro de la Asociación de Cerveceros de México (ACERMEX) tiene un costo elevado para los microempresarios, por lo que los cerveceros artesanales del municipio no se encuentran afiliados, por otra parte, algunos de los cerveceros tecatenses enfrentan un mercado condicionado no solo por el duopolio cervecero, sino también por otras cervezas artesanales tecatenses.

Gobierno y Azar

En nuestro país, “cerveza artesanal”, es un concepto que no se tiene muy claro, el que más se acerca es el que se encuentra en el expediente DE-012-2010 de las resoluciones de La Comisión Federal de Competencia (COFECCE), sin embargo, la falta de esta certeza jurídica deriva en la falta de permisos para producción, venta y comercialización y formalidad jurídica de las empresas, esto a su vez trae como consecuencia que no puedan acceder a préstamos bancarios o apoyos gubernamentales. Otro aspecto muy importante es la carga fiscal, se obliga a productores de cerveza artesanal a pagar el doble de impuestos que las grandes cerveceras, con el 46% de gravamen al producto entre el impuesto al valor agregado (IVA) y el Impuesto Especial a la producción y Servicios (IEPS) por cada litro de bebida vendida. En números, las marcas industriales pagan \$3.5 por litro, mientras que las artesanales aportan de \$10 a 12 por litro.

Azar

Derivado de la pandemia de COVID-19, han disminuido las ventas en instalaciones y generado cierres posteriores, sobre todo de empresas pequeñas dedicadas a esta actividad debido a las medidas de distanciamiento social, esto, aunque pudiera ser visto como un aspecto negativo también ha fomentado en algunas regiones soluciones innovadoras, como por ejemplo: la demanda de envases de cerveza para llevar, así como servicios de entrega a domicilio mostrando que este sector cuenta con un nivel de innovación y adaptación rápido a las circunstancias del mercado.

D) Análisis Cualitativo Atlas Ti

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis, la primera parte corresponde a la sección de los productores en donde se analizan los datos de la entrevista semiestructurada mediante el programa Atlas Ti, posteriormente se describe la industria y se analiza por medio del modelo de Porter, y para concluir se realizó el análisis de los consumidores finalizando con las correlaciones resultado de la encuesta y que sirvieron para complementar este estudio.

Los resultados obtenidos de las entrevistas dieron como resultado la percepción que tienen los productores respecto al tema de competitividad, en donde estos empresarios indicaron varios elementos en los que destacan el mercado, la satisfacción del cliente, la promoción y venta, así como el mismo entorno.

Las categorías orientadoras, con las que se realizó este análisis quedaron de la manera siguiente:

- a. Definición y tipología de la competitividad
- b. Existen factores que inciden en la competitividad
- c. Existen prácticas que mejoran la competitividad
- d. Las mejoras de la competitividad se realizan a través de los incrementos en los niveles de capacitación
- e. Las estrategias de cooperación mejoran la competitividad.

Las preguntas de la entrevista quedaron en congruencia con las categorías orientadoras (Ver Anexo II).

- a) ¿Qué es para usted la competitividad?
- b) ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa?
- c) ¿Tiene alguna práctica que le haya permitido mejorar su competitividad?
- d) ¿Con respecto al equipo humano, la mejora de la competitividad se ha dado por incrementos en su nivel de capacitación y desempeño?
- e) ¿Tiene o ha pensado en implementar estrategias de cooperación para mejorar su competitividad?

Después de aplicar las entrevistas y recopilar la información en documentos se generaron las citas y el resultado fue la codificación de 106 códigos: (ver figura 14). Es importante recordar que los grupos de códigos indicados en el proyecto fueron: Competitividad, Mercado, Factores, Mejores prácticas, Capacitación y Cooperación, y para establecer la densidad quedaron como sigue:

- Competitividad (Barreras de entrada, Barreras de salida, Competitividad, Consumidor, Crear mercado, Crecimiento de mercado, Desarrollo de marca, Desempeño, Distribuidores, Elección del consumidor, Entorno Cervecerero, Estrategias de venta, Experiencia de compra, Fomentar el empleo, Gobierno, Grandes Corporaciones, Imagen Corporativa, Industria Gastronómica, Intermediarios, Marca, Maridajes, Mejorar las condiciones de vida, Pandemia, Planeación Estratégica, Poca variedad de productos, Preferencia del consumidor, Publicidad y promoción, Promociones de ventas, Regulaciones, Satisfacción del consumidor, Sobrevivencia, Tendencias de mercado).
- Mercado: Barreras de entrada, Barreras de salida, Competitividad, Consumidor, Crear mercado, Crecimiento de mercado, Desarrollo de marca, Distribuidores, Elección del consumidor, Entorno Cervecerero, Estrategias de venta, Experiencia de compra, Experiencia del cliente, Fomentar el empleo, Gobierno, Grandes Corporaciones, Imagen Corporativa, Industria Gastronómica, Intermediarios,

Marca, Maridajes, Mejorar las condiciones de vida, Poca variedad de productos, Sobrevivencia.

- Factores: Calidad, Calidad del producto, Canales de distribución, Costos fijos, Curva de aprendizaje, Desarrollo de Producto, Gobierno, Innovación, Marca, Margen Reducido, Materias Primas, Mejora de producto, Precio, Proveedores, Regulaciones/Gobierno, Requerimientos de capital, Tecnología.
- Mejores prácticas: Eficiencia en los procesos, Elaboración del producto, Filosofía Empresarial, Fomento de innovación, Innovación, Intercambio de información para la innovación, Maridajes, Mejora continua, Mejora en el desempeño, Mejores prácticas, Optimización de procesos, Técnicas artesanales, Tecnología, Visión.
- Capacitación: Aprendizaje, Barreras de salida, Canales de distribución, Capacitación, Capacitación del personal, Capacitación Producción, Colaboradores, Compartir conocimientos, Curva de aprendizaje, Desempeño, Experiencia, Gestión del capital humano, Mejora en el desempeño, Mejores prácticas, Resolución de problemas.
- Cooperación: Cooperación con comercio, Sin cooperación, Sobrevivencia

Figura 14 Liga de códigos Atlas Ti

Capacitación	MERCADO	COMPETITIVIDAD	FACTORES	COOPERACION	MEJORES PRACTICAS
• Aprendizaje	• Barreras de entrada	• Barreras de entrada	• Calidad del producto	• Cooperación con comercio	• Eficiencia en los procesos
• Barreras de salida	• Barreras de salida	• Barreras de salida	• Calidad del producto	• Sin cooperación	• Elaboración del producto
• Canales de distribución	• Competitividad	• Competitividad	• Canales de distribución	• Sobre vivencia	• Filosofía Empresarial
• Capacitación	• Consumidor	• Consumidor	• Costos fijos		• Fomento de innovación
• Capacitación del personal	• Crear mercado	• Crear mercado	• Curva de aprendizaje		• Innovación
• Capacitación Producción	• Crecimiento de mercado	• Crecimiento de mercado	• Desarrollo de Producto		• Intercambio de información para la innovación
• Colaboradores	• Desarrollo de marca	• Desarrollo de marca	• Gobierno		• Maridajes
• Compartir conocimientos	• Distribuidores	• Desempeño	• Innovación		• Mejora continua
• Curva de aprendizaje	• Rección del consumidor	• Distribuidores	• Marca		• Mejora en el desempeño
• Desempeño	• Entorno Cervecerero	• Rección del consumidor	• Margen Reducido		• Mejores prácticas
• Experiencia	• Estrategias de venta	• Entorno Cervecerero	• Materias Primas		• Optimización de procesos
• Gestión del capital humano	• Experiencia de compra	• Estrategias de venta	• Mejora de producto		• Técnicas artesanales
• Mejora en el desempeño	• Experiencia del cliente	• Experiencia de compra	• Precio		• Tecnología
• Mejores prácticas	• Fomentar el empleo	• Fomentar el empleo	• Proveedores		• Visión
• Resolución de problemas	• Gobierno	• Gobierno	• Regulaciones		
	• Grandes Corporaciones	• Grandes Corporaciones	• Regulaciones/Gobierno		
	• Imagen Corporativa	• Imagen Corporativa	• Requerimientos de capital		
	• Industria Gastronómica	• Industria Gastronómica	• Tecnología		
	• Intermediarios	• Intermediarios			
	• Marca	• Marca			
	• Maridajes	• Maridajes			
	• Mejorar las condiciones de vida	• Mejorar las condiciones de vida			
	• Poca variedad de productos	• Pandemia			
	• Sobre vivencia	• Planeación Estratégica			
		• Poca variedad de productos			
		• Preferencia del consumidor			
		• Publicidad y promoción			
		• Promociones de ventas			
		• Regulaciones			
		• Satisfacción del consumidor			
		• Sobre vivencia			
		• Tendencias de mercado			

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la entrevista realizada

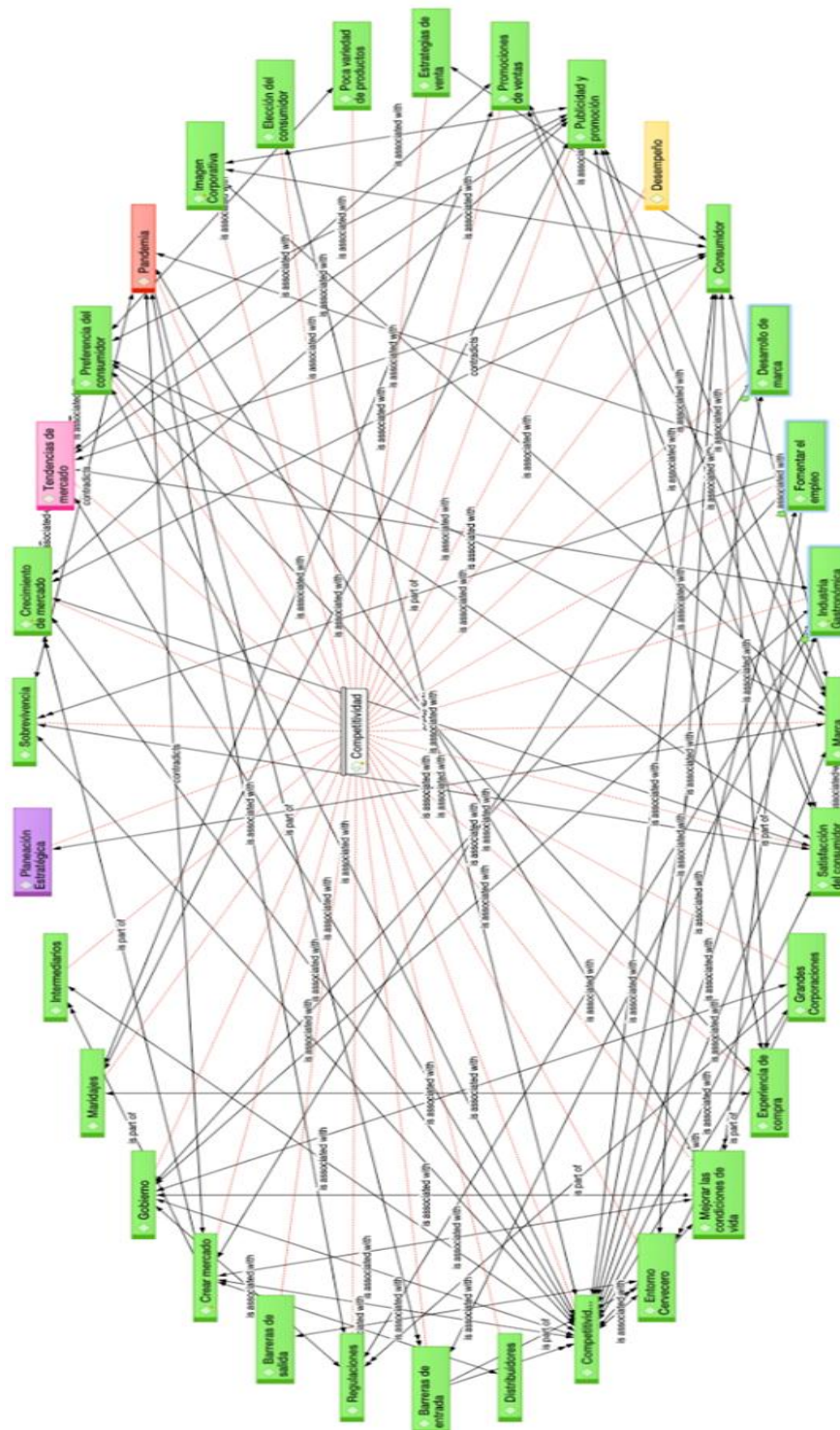
Una vez que se estableció la Densidad y el Enraizamiento se generó la nube de palabras y las redes semánticas los códigos y grupos generados. Para contestar la primera pregunta de la entrevista semi estructurada, bajo la percepción de los productores: ¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de la cerveza artesanal de Tecate, B.C.?, se codificaron las respuestas obteniendo la lista de palabras que más refieren los productores (Ver figura 16) siendo estas las que se encuentran al centro de la imagen (Ver figura 15) producto, calidad, precio, barreras, costos, consumidor, marca, canales.

Figura 15 Nube de palabras sobre competitividad



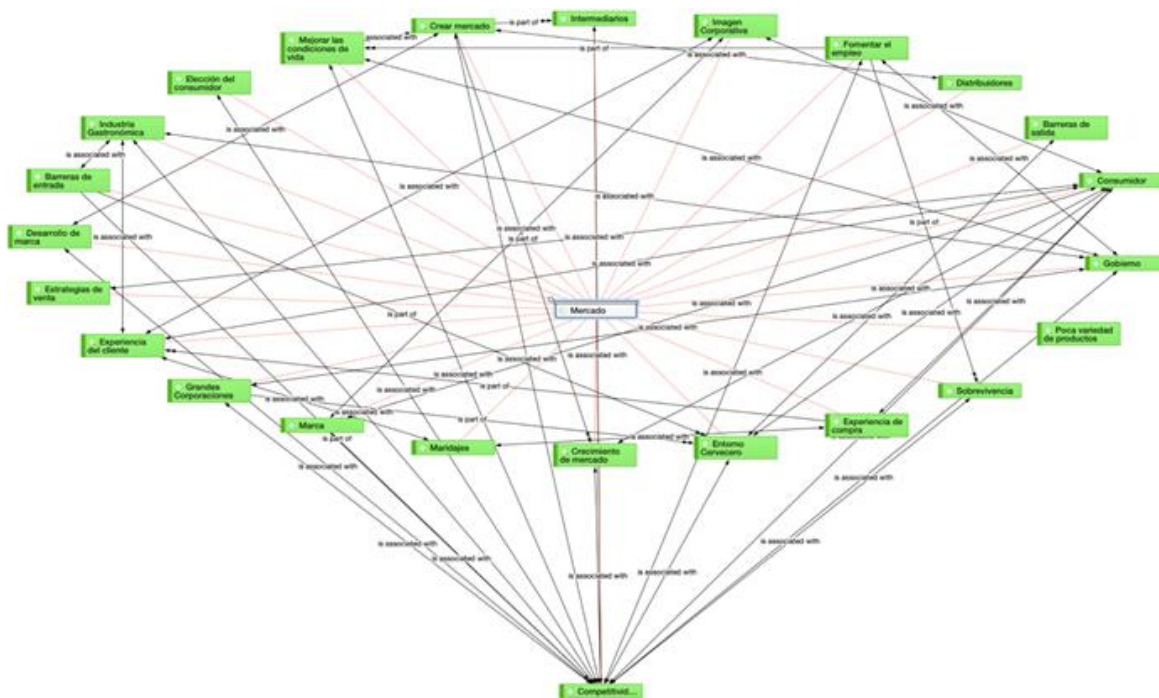
Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Atlas Ti

Figura 16 Red semántica de la palabra competitividad



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Atlas Ti

Figura 17 Red semántica Mercado

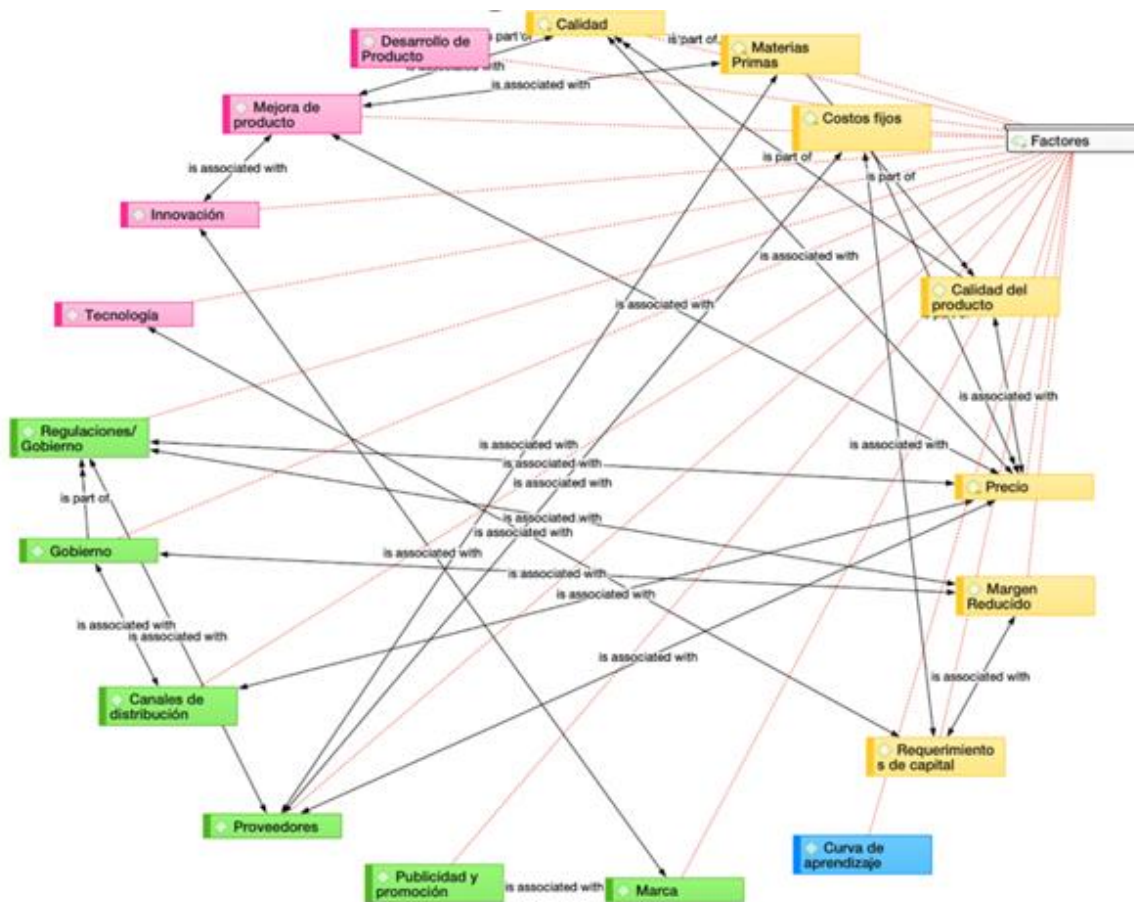


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Atlas Ti

La competitividad y el mercado son conceptos estrechamente asociados, los resultados que arrojó el análisis en el tema de competitividad tiene una fuerte asociación con el entorno y fuerzas externas a la empresa como: Gobierno, Crecimiento del mercado, muestra también una marcada asociación al factor Preferencia del consumidor, el cual al mismo se liga con Satisfacción del consumidor, Publicidad y promoción, Marca entre otros (Ver figura 16).

Por otra parte, en la figura 17 correspondiente a la red semántica configurada para el mercado observamos que el factor mercado está asociado con el entorno cervecero, crecimiento de mercado, marca y muestra una fuerte asociación con la variable consumidor que al mismo se relaciona con experiencia de compra (ver figura 16).

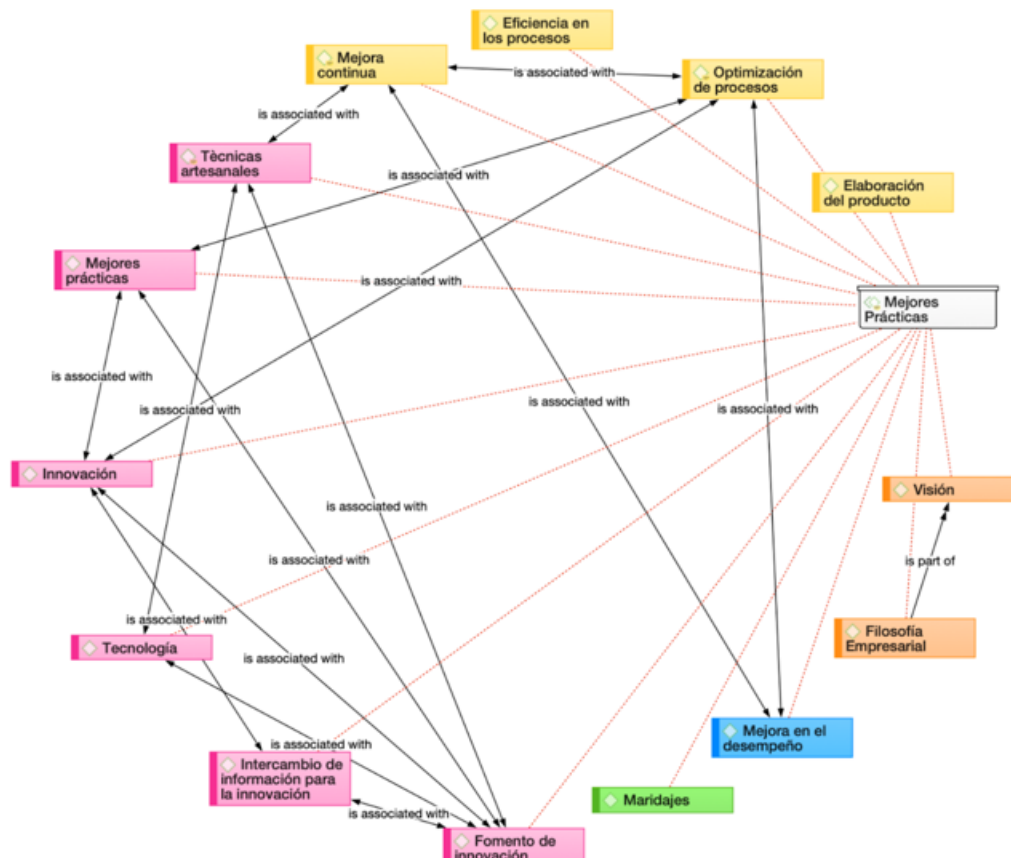
Figura 18 Red semántica Factores



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Atlas Ti

En cuanto a los factores asociados con la competitividad por parte de los productores uno de los más importantes es el precio mismo que se encuentra ligado a la calidad del producto, otro factor importante son los proveedores relacionados con costos fijos y materias primas, las regulaciones y el gobierno tienen un lugar importante en la percepción de la competitividad de los entrevistados (Ver figura 18).

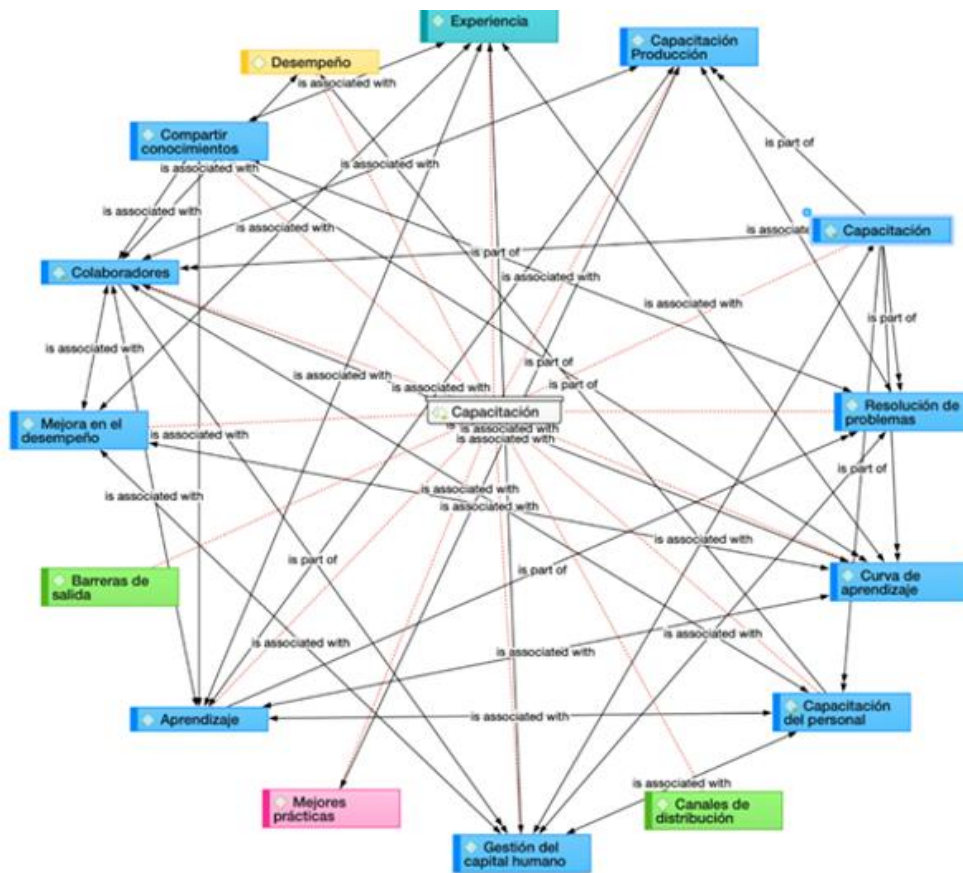
Figura 19 Red semántica Mejores prácticas



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Atlas Ti

En cuanto a las mejores prácticas para la competitividad estas se encuentran asociadas con el fomento a la innovación principalmente, así como intercambio de información y la innovación como proceso que modifica elementos, protocolos, ideas o productos que ya existen, haciendo mejoras o creando nuevos elementos que impacten de manera favorable en el mercado (Ver figura 19).

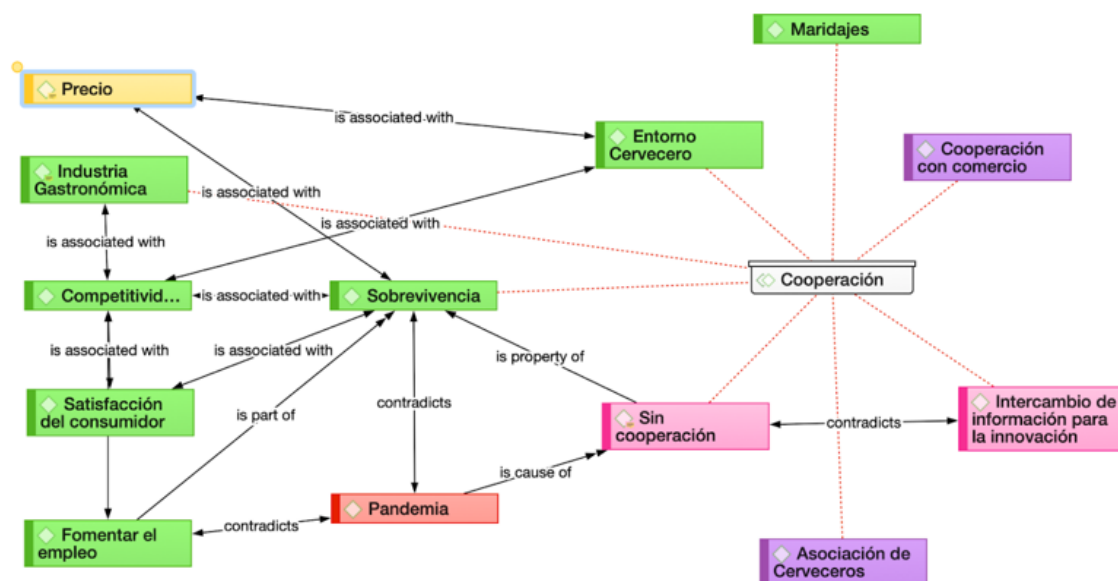
Figura 20 Red semántica Capacitación



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Atlas Ti

En la siguiente red semántica se muestra a la capacitación como un factor importante de esta industria, ya que varios entrevistados se refieren a él cuando se pregunta sobre competitividad, vemos una fuerte asociación con los colaboradores, gestión del capital humano, experiencia, aprendizaje, capacitación de la producción y curva de aprendizaje, elementos fundamentales para poder competir en esta industria (Ver figura 20).

Figura 21 Red semántica Cooperación



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Atlas Ti

Con respecto a al elemento cooperación, muestra muy pocas asociaciones con otros factores, esto debido a la baja respuesta en este tema de los entrevistados, entre los elementos que destacan se encuentran: maridajes, intercambio de información para la innovación, Asociación de cerveceros y Sobrevivencia, esta última muestra una contradicción al elemento Pandemia y está a su vez con el factor fomentar el empleo. El elemento sobrevivencia reviste importancia ya que se encuentra asociado con competitividad, Industria gastronómica, Satisfacción al consumidor y Precio (Ver figura 21).

Se exportaron todos los códigos, la densidad y el enraizamiento a Excel para poder llevar a cabo el cálculo del Índice de Emergencia (IDE). El cual como se observa en la figura 22, obtuvo un promedio de 9.

Figura 22 Cálculo del Índice de Emergencia (IDE)

	Nombre	Enraizamiento	Densidad	IDE
■	Competitividad	1	24	25
■	Calidad	10	12	22
■	Colaboradores	2	18	20
■	Precio	8	12	20
■	Crear mercado	8	8	16
■	Consumidor	3	12	15
■	Publicidad y promoción	7	8	15
■	Materias Primas	7	7	14
■	Regulaciones/Gobierno	6	8	14
■	Capacitación Producción	1	12	13
■	Satisfacción del consumidor	2	11	13
■	Canales de distribución	4	8	12
■	Innovación	1	11	12
■	Marca	3	9	12
■	Mejora de producto	1	11	12
■	Aprendizaje	3	8	11
■	Calidad del producto	2	9	11
■	Capacitación	4	7	11
■	Capacitación del personal	3	7	10
■	Fomento de innovación	1	9	10
■	Gobierno	1	9	10
■	Industria Gastronómica	2	8	10
■	Optimización de procesos	2	8	10
■	Preferencia del consumidor	1	9	10
■	Tendencias de mercado	1	9	10
■	Crecimiento de mercado	2	7	9
■	Curva de aprendizaje	3	6	9
■	Fomentar el empleo	2	7	9
■	Intercambio de información para la innovación	1	8	9

■	Compartir conocimientos	1	7	8
■	Costos fijos	3	5	8
■	Experiencia del cliente	2	6	8
■	Mejora en el desempeño	1	7	8
■	Mejores prácticas	1	7	8
■	Pandemia	1	7	8
■	Proveedores	1	7	8
■	Técnicas artesanales	2	6	8
■	Desarrollo de Producto	1	6	7
■	Entorno Cervezero	1	6	7
■	Experiencia	1	6	7
■	Experiencia de compra	1	6	7
■	Gestión del capital humano	1	6	7
■	Mejora continua	1	6	7
■	Mejorar las condiciones de vida	2	5	7
■	Regulaciones	1	6	7
■	Resolución de problemas	1	6	7
■	Sin cooperación	3	4	7
■	Sobrevivencia	1	6	7
■	Barreras de entrada	1	5	6
■	Cooperación con comercio	1	5	6
■	Eficiencia en los procesos	1	5	6
■	Imagen Corporativa	1	5	6
■	Intermediarios	1	5	6
■	Planeación Estratégica	2	4	6
■	Promociones de ventas	1	5	6
■	Requerimientos de capital	2	4	6
■	Elaboración del producto	1	4	5
■	Grandes Corporaciones	1	4	5
■	Margen Reducido	1	4	5
■	Maridajes	1	4	5
■	Distribuidores	1	3	4
■	Estrategias de venta	1	3	4
■	Poca variedad de productos	1	3	4
■	Tecnología	1	3	4
■	Barreras de salida	1	2	3
■	Desarrollo de marca	1	2	3
■	Desempeño	1	2	3
■	Filosofía Empresarial	1	2	3
■	Visión	1	2	3
■	Elección del consumidor	1	1	2

IDE

9

Fuente: Elaboración propia con análisis de datos de Atlas Ti

Se procedió a hacer un filtrado en los datos, ordenando de mayor a menor los 29 elementos señalados por el sistema posteriormente se consideraron los índices más altos, los cuales son los códigos emergentes, es decir los que se encuentran por encima de nuestro Índice y que tienen mayor relación con la problemática planteada: Competitividad como parte de nuestro estudio, así como: Calidad, Colaboradores, Precio, Crear mercado, Consumidor, Publicidad y promoción, Materias primas, Regulaciones/Gobierno, Capacitación en la producción, Satisfacción del consumidor, Canales de distribución, Innovación, Marca entre otros que son los que más relación tienen con la problemática.

La Tabla de Co-ocurrencias, que muestra la selección de los que tienen mayor enraizamiento y esto permite identificar la correlación que tienen los grupos de códigos (Ver figura 23).

Figura 23 Tabla de Co-ocurrencias

	•Aprendizaje Gr=3	•Calidad Gr=10	•Calidad del producto Gr=2	•Capacitación Gr=4	•Competitividad Gr=1	•Crear mercado Gr=8	•Crecimiento de mercado Gr=2	•Fomento de innovación Gr=1	•Industria Gastronómica Gr=2	•Innovación Gr=1	•Precio Gr=8	•Publicidad y promoción Gr=7	•Satisfacción del consumidor Gr=2
•Aprendizaje Gr=3	0.00	0.00	0.00	0.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
•Calidad Gr=10	0.00	0.00	0.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00
•Calidad del producto Gr=2	0.00	0.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.33
•Capacitación Gr=4	0.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00
•Competitividad Gr=1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.13	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
•Crear mercado Gr=8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.13	0.00	0.00	0.13	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00
•Crecimiento de mercado Gr=2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.11	0.00	0.00	0.00
•Fomento de innovación Gr=1	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
•Industria Gastronómica Gr=2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
•Innovación Gr=1	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
•Precio Gr=8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
•Publicidad y promoción Gr=7	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
•Satisfacción del consumidor Gr=2	0.00	0.00	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

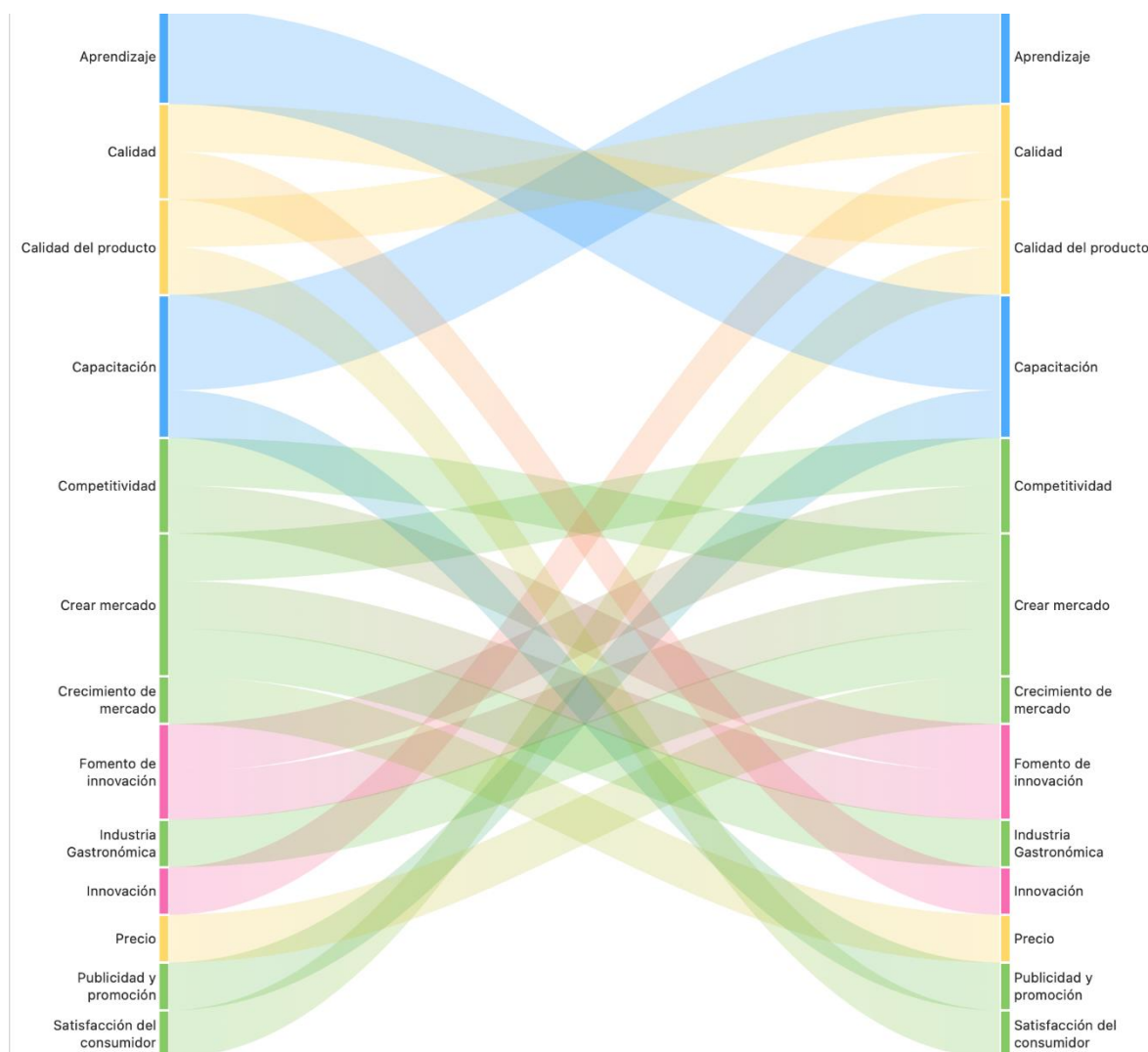
Fuente: Análisis de Datos Atlas Ti

Se muestra que las correlaciones más fuertes son entre: capacitación y aprendizaje, calidad del producto y satisfacción del consumidor.

Para mostrar de manera gráfica los flujos que siguen los elementos analizados a continuación se presenta un diagrama de Sankey (Figura 24), donde podemos observar las correlaciones entre Aprendizaje y capacitación, Calidad e Innovación, Competitividad

y Crecimiento del mercado y Precio, Crear mercado con Industria Gastronómica, así como elementos relacionados como Publicidad y promoción, satisfacción del consumidor con competitividad.

Figura 24 Diagrama de Sankey



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Atlas Ti

Los resultados obtenidos nos ayudaron a contestar ¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de la cerveza artesanal de Tecate, B.C., bajo la percepción del productor? Por lo que podemos indicar que con respecto a la competitividad, los factores que más inciden bajo la perspectiva del productor son aquellos asociados a las condiciones del mercado como: las regulaciones y Gobierno, canales de distribución, publicidad y promoción y percepción de la marca, por otra parte factores como la innovación, tecnología, desarrollo y mejora del producto son factores muy valorados por los productores, así como los que podrían considerarse internos, entre los que destacan: la calidad, las materias primas, costos fijos, margen de utilidad y Precio.

Por otra parte, se hace evidente la importancia de fomentar la cooperación entre empresas para afrontar retos como la actual pandemia de COVID-19. La colaboración puede ayudar a mejorar el rendimiento y los productos de la empresa, desarrollar nuevas habilidades en el personal y generar nuevos negocios elementos recurrentes en la percepción del productor acerca de la competitividad. Para concluir este análisis los entrevistados indican que la competitividad presenta un factor clave, el mercado, comprender las fuerzas que intervienen en él servirá como marco de reflexión estratégico a la industria cervecera artesanal de Tecate.

Finalmente, como parte del análisis de los resultados la tercera parte corresponde al consumidor quien juega un papel muy importante en esta industria, por lo que a continuación se presentan los resultados obtenidos.

E) Consumidores

Uno de los objetivos de este trabajo fue crear un perfil del consumidor de cerveza artesanal para el municipio de Tecate, Baja California, por lo que se creó una pequeña encuesta para identificar datos demográficos, hábitos de consumo, atributos preferidos y experiencia de consumo.

La encuesta lanzada a consumidores de cerveza artesanal en el municipio de Tecate logró recabar 406 respuestas del 12 de abril al 1 de mayo del 2021, es importante mencionar que solo 384 respuestas fueron consideradas como completas y válidas.

Aspectos Demográficos

De las 384 encuestas depuradas (Ver figura x), fueron respondidas en su mayoría por personas del género masculino con un 51.6% y un 48.5% del género femenino, por lo que observamos que la participación de mujeres es muy alta (tabla 30).

Tabla 30 Frecuencia de respuesta por género

Género	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje
Mujer	186	48.4 %
Hombre	196	51.6 %
Total	384	100%

Fuente: Información obtenida del análisis SPSS

Se tomó en cuenta la edad a partir de los 18 años, que es la edad oficial marcada en México a partir de la cual es permitido ingerir bebidas alcohólicas, y se establecieron 4 bloques de edad, jóvenes (18-25 años), adultos jóvenes (26-40 años), adultos (41-60 años), adultos mayores (más de 60 años), el rango de edad, que mostro más participación es el que se encuentra entre los 26 y 40 años con el 46.9% de encuestas registradas, posteriormente se hizo una revisión por género (ver tabla 31).

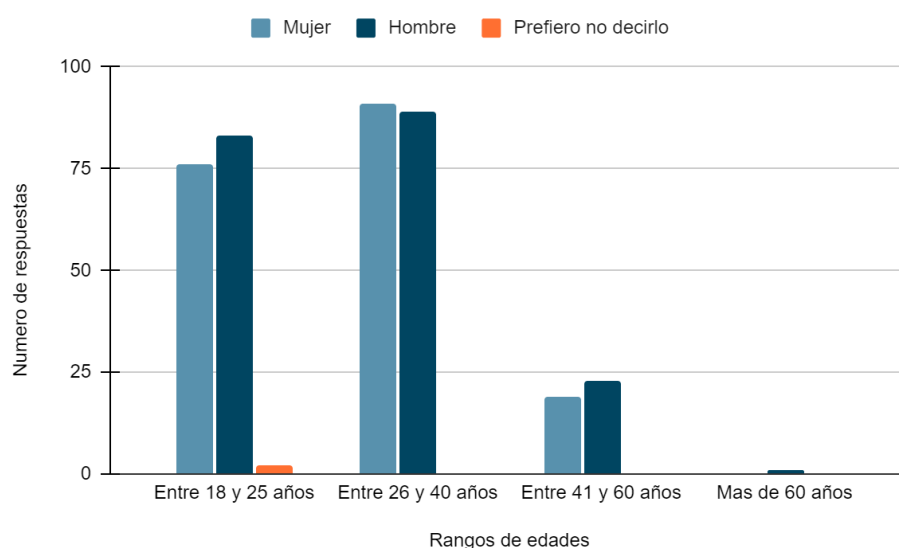
Tabla 31 Frecuencia de respuestas por rango de edad

	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Entre 18 y 25 años	161	41.9 %
Entre 26 y 40 años	180	46.9%
Entre 41 y 60 años	42	10.9 %
Más de 60 años	1	.3 %
Total	384	100 %

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

La mayor respuesta se obtuvo de encuestados en el rango de edad entre 26 y 40 años, seguido por el rango entre 18 y 25 años (ver figura 62).

Figura 62 Rango de edad y número de respuestas por género



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Se realizó una tabla cruzada de Frecuencias entre el Género y la Edad para conocer estas dos variables, Ver tabla 32, mostrando que las mujeres en el rango de 26 a 40 años participaron más activamente que en los otros rangos de edades, y ninguna mujer mayor de 60 años contesto nuestra encuesta.

Tabla 32 Frecuencias cruzadas entre Género y Rango de edad

Genero	Entre 18 y 25 años	Entre 26 y 40 años	Entre 41 y 60 años	Mas de 60 años	Total
Mujer	76	91	19	0	186
Hombre	83	89	23	1	196
Prefiero no decirlo	2	0	0	0	2
Total	161	180	42	1	384

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Con respecto al Estado Civil, el 59.9% de los encuestados manifestó ser soltero (a), el 25.8% casado (a) el 9.9 % indicó estar en unión libre, el 3.1% divorciado (a) y el 1.3% encontrarse en una situación diferente a las categorías anteriores (Ver tabla 33).

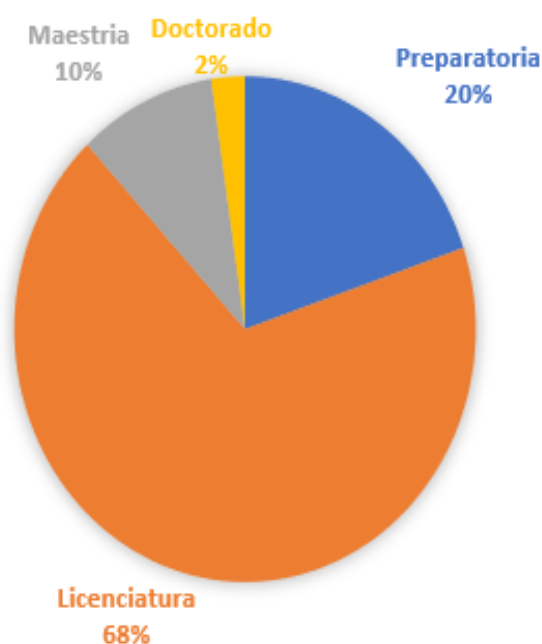
Tabla 33 Estado Civil de los encuestados

Estado Civil	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Soltero (a)	230	59.9 %
Casado (a)	99	25.8 %
Divorciado (a)	12	3.1 %
Unión libre	38	9.9 %
Otro	5	1.3 %
Total	384	100.0

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Con respecto al nivel de estudios la mayoría de los consumidores de cerveza artesanal manifiesto contar con una licenciatura 68.23%, seguido por un 19.79% que cuenta con estudios de preparatoria, así como un 9.64% indicó contar con maestría y solo el 2.34 % indicó tener doctorado (Ver figura 63).

Figura 63 Nivel de Escolaridad de los encuestados



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

El ingreso personal determina los hábitos de consumo y el estilo de vida (AMAI,2005), esta pregunta se realizó considerando cuatro rangos de ingresos mensuales principales que van desde un ingreso considerado bajo D (2,700 a 6,799 pesos) ingreso medio D+ (6,800 a 11,599 peso), medio alto C (11,600 a 34,999 pesos) e ingreso alto C, A/B (más de 35,000 pesos) lo resultados se observan en la tabla 34.

La cerveza artesanal es considerada un producto premium, con un nivel de consumo generalmente limitado por el precio mismo del producto, por lo que esta revisión es una parte importante del análisis del perfil del consumidor. Los encuestados manifestaron en su mayoría tener un ingreso entre 2,700 a 6,799 pesos mensuales, en la categoría para este análisis D, 133 respuestas que corresponden al 34.6 % de los encuestados, seguidos por los que manifestaron tener un ingreso entre 11,600 a 34,999 pesos mensuales, es decir 121 respuestas equivalentes al 31.5%.

Tabla 34 Rango de ingresos encuestados

Rangos de ingresos en pesos mexicanos	Nivel económico sugerido para el trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Entre 2,700 a 6,799	D	133	34.6 %
Entre 6,800 a 11,599	D+	105	27.3 %
Entre 11,600 a 34,999	C	121	31.5 %
Mas de 35,000	C +, A/B	25	6.5 %
Total		384	100.0

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS y clasificación AMAI 2005

El lugar de residencia fue determinante para conocer la población de Tecate que responde este cuestionario, dadas las condiciones actuales de pandemia por COVID-19, se levantaron muy pocas encuestas personales, también es importante mencionar que la mayoría de los lugares destinados a gastronomía, se encontraron cerrados o con fueros menores al 30%, por lo que las encuestas fueron enviadas por Google Drive a diferentes grupos de internet en el municipio (Ver tabla 35).

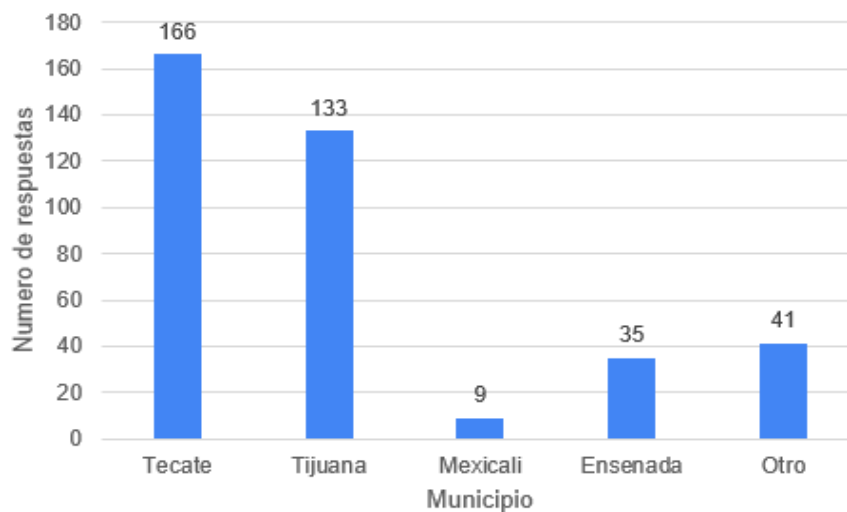
Tabla 35 Número de respuestas válidas por municipio

Municipio de donde se obtuvo respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tecate	166	43.2 %
Tijuana	133	34.6 %
Mexicali	9	2.3 %
Ensenada	35	9.1 %
Otro	41	10.7 %
Total	384	100.0 %

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Es importante mencionar que se obtuvieron en total 406 respuestas, de las cuales se eliminaron las que no cumplían con los requisitos de validez, la mayoría de respuestas se obtuvo del municipio de Tecate con 166 respuestas equivalentes al 43.2% del total de respuestas.

Figura 64 Respuestas por municipio



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Hábitos de Compra

Los hábitos de compra o consumo son los comportamientos que adopta el comprador dependiendo de los lugares en donde realiza la compra, frecuencia de la compra, las características o clases de producto que adquiere, así como los momentos de la compra, entre muchos otros factores que influyen en la compra (Centro de Investigación de Mercados, 2021).

Con respecto a la pregunta: Que tipo de cerveza prefieres, se anexo una imagen para que los encuestados tuvieran una referencia del tipo de cerveza, más representativa, (Ver figura 65).

Figura 65 Ayuda visual al elegir una cerveza artesanal



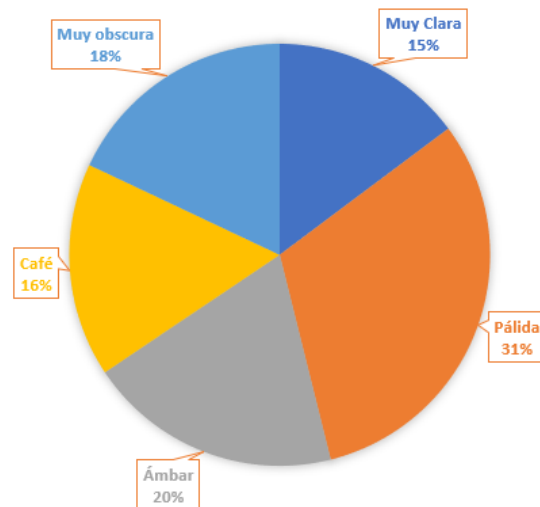
Fuente: Atributos preferidos de la cerveza artesanal, autor: Ismael Castillo, p.22

La cerveza artesanal que fue elegida más frecuentemente fue la “Pálida” con 120 respuestas equivalentes al 31.3%, seguida por la “Ámbar” con 75 respuestas equivalentes al 19.5 %, en tercer lugar, la cerveza “Muy oscura” con 69 respuestas equivalentes al 18% del total. (Ver Tabla 36).

Tabla 36 Elección del tipo de cerveza artesanal preferido

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Clara	57	14.8 %
Pálida	120	31.3 %
Ámbar	75	19.5 %
Café	63	16.4 %
Muy oscura	69	18.0 %
Total	384	100.0 %

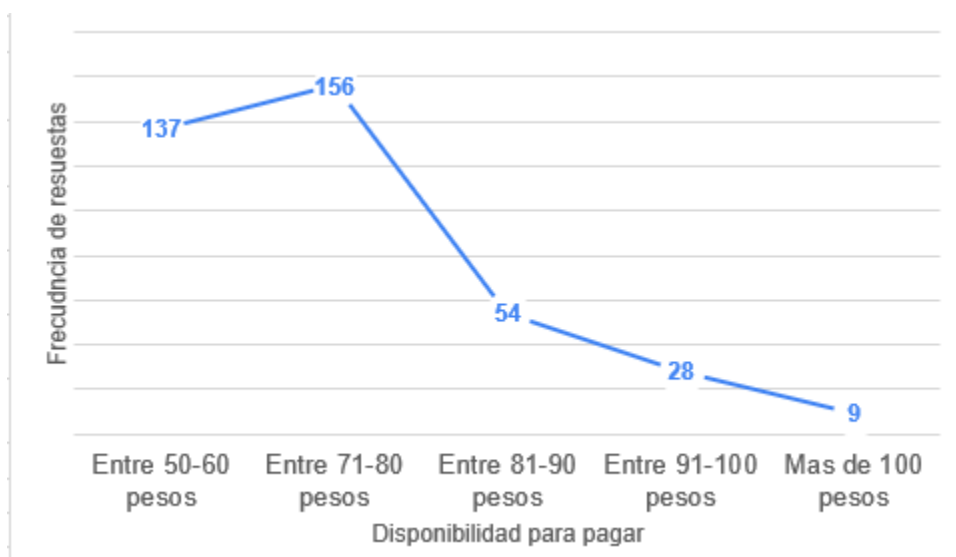
Figura 66 Representación de los estilos de cerveza preferidos



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Con respecto al precio que los encuestados están dispuestos a pagar este es el que corresponde a los 71-80 pesos por unidad de cerveza artesanal (Ver figura 67), seguido por el 34.8% que está dispuesto a pagar entre 50-60 pesos, el 13.8% está dispuesto a pagar entre 81-90 pesos, el 7.4% entre 91-100 pesos y solo el 2.5 más de 100 pesos por una cerveza artesanal.

Figura 67 Encuestados y su disponibilidad de pago



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

La frecuencia de consumo para este producto en su mayoría refiere solo es en ocasiones especiales con un 49.0%. Ver Tabla 37.

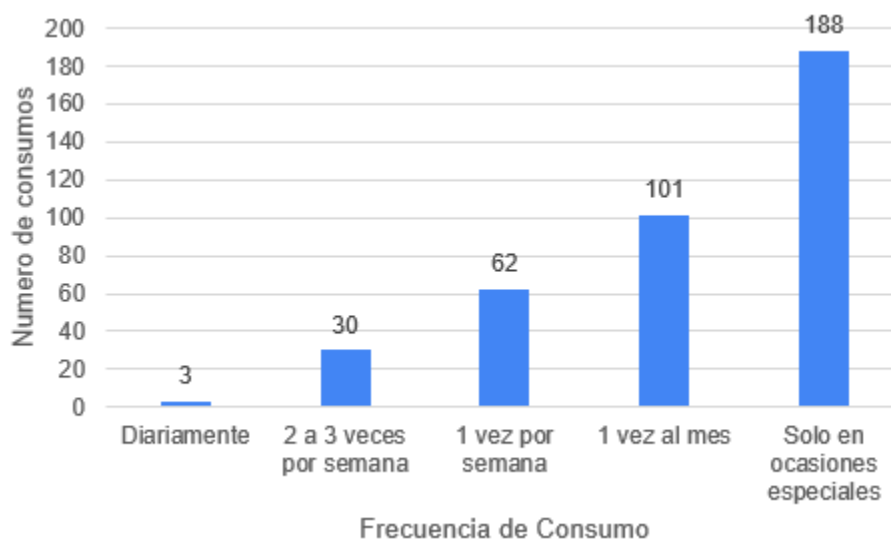
Tabla 37 Frecuencia de consumo de la cerveza artesanal

Frecuencia de consumo	Respuestas	Porcentaje
Diariamente	3	.8 %
2 a 3 veces por semana	30	7.8 %
1 vez por semana	62	16.1 %
1 vez al mes	101	26.3 %
Solo en ocasiones especiales	188	49.0 %
Total	384	100.0

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Es importante mencionar que 101 encuestados, equivalente al 26.3 % del total, indicaron que consumen este producto una vez al mes, 62 personas equivalente al 16.1%, indicaron que consumen cerveza artesanal una vez por semana (Ver Fig. 68).

Figura 68 Representación gráfica de las frecuencias de consumo



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

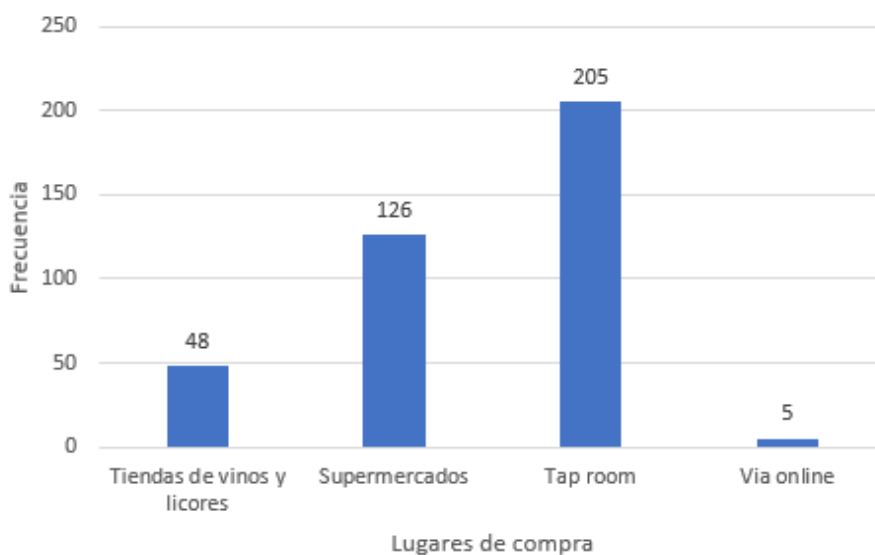
Con respecto al lugar en donde se acostumbra comprar la cerveza artesanal, la mayoría de personas encuestadas 205 (53.4%) indicaron que compran directamente en el Tap Room, en segundo lugar, con 126 personas (32.8%) indicaron que realizan su compra en supermercados, en tercer lugar, con 48 encuestados (12.5%) se encuentran las tiendas de vinos y licores y solo 5 (1.3%) encuestados refirieron haber realizado una compra vía online (Ver tabla 38).

Tabla 38 Lugares de compra de cerveza artesanal

	Frecuencia	Porcentaje
Tiendas de vinos y licores	48	12.5 %
Supermercados	126	32.8 %
Tap room	205	53.4 %
Vía online	5	1.3 %
Total	384	100 %

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Figura 69 Distribución de los encuestados por lugar de compra



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

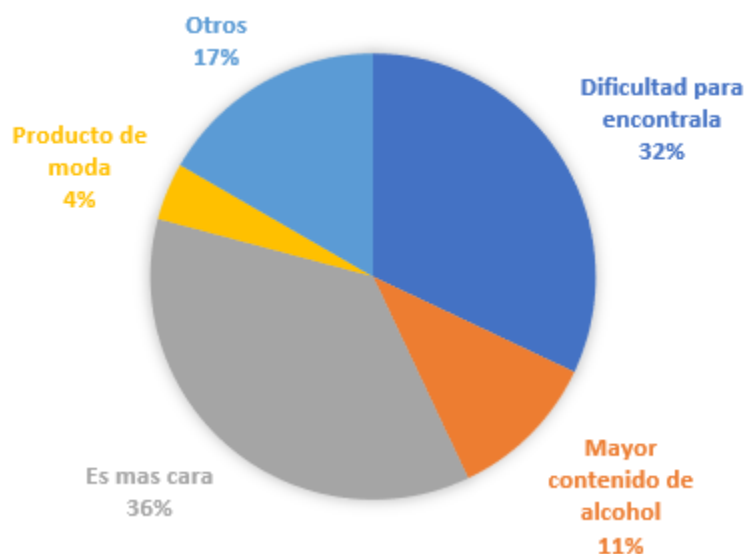
Con respecto a cuál de los obstáculos consideran más importante se anexa la frecuencia de respuestas sobre los 5 obstáculos más representativos encontrados en la literatura, (Ver tabla 39). Donde el precio con 139 respuestas (36.2%) es el obstáculo que se presenta con mayor recurrencia, seguido por la dificultad para encontrarla con 123 respuestas (32%). (Ver figura 70).

Tabla 39 Obstáculos más relevantes al comparar cerveza artesanal

Obstáculo	Frecuencia	Porcentaje
Dificultad para encontrarla	123	32.0 %
Mayor contenido de alcohol	42	10.9%
Es más cara	139	36.2%
Producto de moda	16	4.2%
Otros	64	16.7%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Figura 70 Porcentajes de Principales obstáculos para la compra de cerveza artesanal



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

De los 384 encuestados que respondieron esta pregunta la mayoría prefiere la cerveza industrial con un 27.1%, sin embargo, la cerveza artesanal ocupa la segunda posición con un 23.7%, (Ver tabla 40), la tercera opción en cuanto a preferencia es el vino con un 13.5%, la cuarta posición la ocupa el tequila con un 10.9 %. (Ver figura 71).

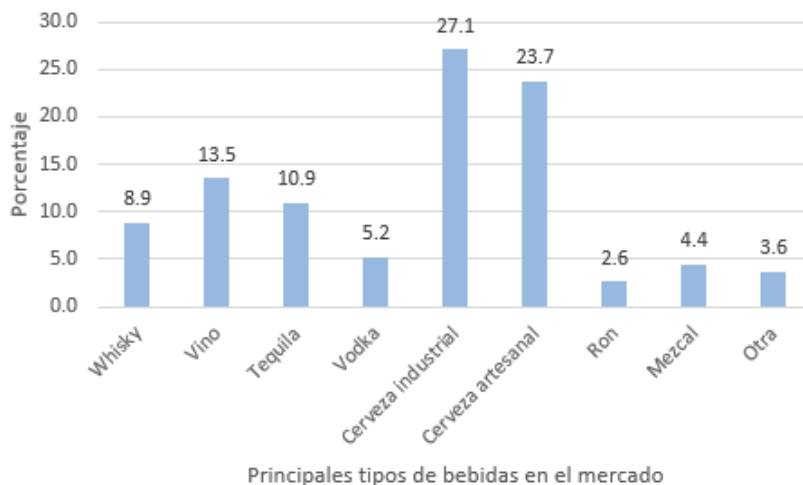
Tabla 40 Bebidas alcohólicas preferidas de los encuestados

Bebida Preferida	Frecuencia	Porcentaje
Whisky	34	8.9 %
Vino	52	13.5 %
Tequila	42	10.9 %
Vodka	20	5.2 %
Cerveza industrial	104	27.1 %
Cerveza artesanal	91	23.7 %
Ron	10	2.6 %
Mezcal	17	4.4 %
Otra	14	3.6 %
Total	384	100 %

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

La cerveza artesanal se encuentra dentro de las bebidas alcohólicas predilectas de los encuestados representando un 23.7 % del total de las respuestas.

Figura 71 Porcentajes de Bebidas alcohólicas preferidas



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Resultados Sección II Encuesta a Consumidores

Los resultados generados en la segunda parte de esta encuesta, muestran que los consumidores si se ven influenciados por los atributos internos y externos que ostenta las cerveza artesanal, como parte importante se preguntó si el color y la imagen influyen en la elección de una cerveza artesanal (Ver tabla 41) con 230 encuestados indicando que si son influidos por estos factores, 91 indican no estar de acuerdo ni desacuerdo y 63 indicaron no estar de acuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

Tabla 41 Influencia del color y la marca en la elección de cerveza artesanal

El color y diseño de la botella influye en mi elección de cerveza artesanal.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	36	9.4	9.4	9.4
	En desacuerdo	27	7.0	7.0	16.4
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	91	23.7	23.7	40.1
	De acuerdo	128	33.3	33.3	73.4
	Totalmente de Acuerdo	102	26.6	26.6	100.0
Total		384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

La marca es un factor que influye al momento de elegir una cerveza artesanal, 115 encuestados indican estar totalmente de acuerdo con esta afirmación y 110 de acuerdo (Ver tabla 42), este es un elemento que se repite constantemente en la percepción de la competitividad de los productores.

Tabla 42 Influencia de la marca en la elección de la cerveza artesanal

El nombre de la marca puede influir mi elección de cerveza artesanal.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	40	10.4	10.4	10.4
	En desacuerdo	37	9.6	9.6	20.1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	82	21.4	21.4	41.4
	De acuerdo	110	28.6	28.6	70.1
	Totalmente de Acuerdo	115	29.9	29.9	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Con respecto a la calidad, los encuestados indicaron que perciben a la cerveza como un producto de calidad con 210 respuestas totalmente de acuerdo, 98 de acuerdo, 59 ni de acuerdo ni desacuerdo, solo 5 en desacuerdo y solo 12 totalmente en desacuerdo (Ver tabla 43).

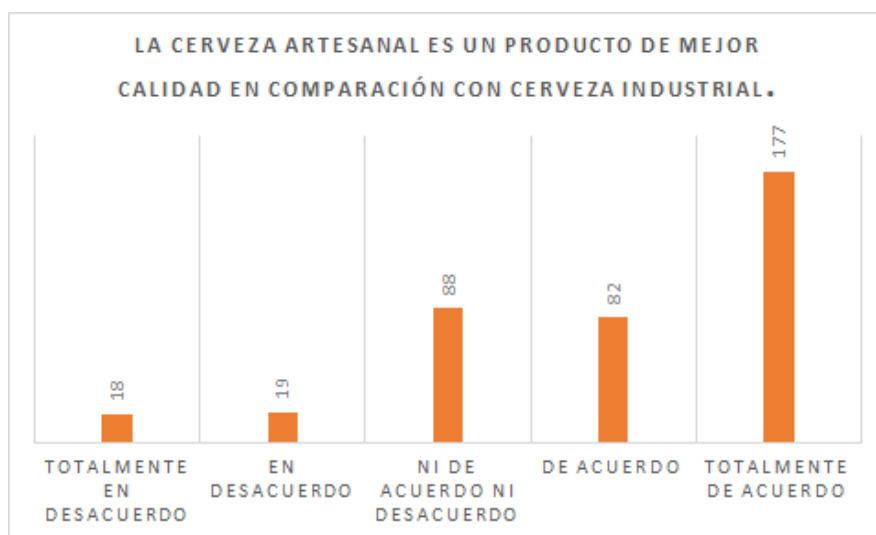
Tabla 43 Percepción de la calidad de la cerveza artesanal

AT La cerveza artesanal es un producto de calidad.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	12	3.1	3.1	3.1
	En desacuerdo	5	1.3	1.3	4.4
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	59	15.4	15.4	19.8
	De acuerdo	98	25.5	25.5	45.3
	Totalmente de Acuerdo	210	54.7	54.7	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

En este sentido, la cerveza artesanal es percibida como un producto superior en calidad cuando se compara con la cerveza industrial, su producto sustituto con el que compite directamente (Ver figura 72).

Figura 72 Percepción de la calidad de la cerveza artesanal en comparación con la industrial



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Por otra parte, algunos atributos como el contenido de alcohol y los ingredientes nuevos fue una de las características más importantes al momento de elegir una cerveza artesanal (Ver figura 73) solo 65 de los encuestados indicó estar de acuerdo con esta afirmación y 51 totalmente de acuerdo, mientras que 103 encuestados se mostraron indiferentes a esta cuestión, 99 en desacuerdo, y 66 totalmente en desacuerdo.

Tabla 44 Percepción del contenido de alcohol al elegir una cerveza artesanal

El contenido de alcohol es lo más importante al elegir una cerveza artesanal.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	66	17.2	17.2	17.2
	En desacuerdo	99	25.8	25.8	43.0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	103	26.8	26.8	69.8
	De acuerdo	65	16.9	16.9	86.7
	Totalmente de Acuerdo	51	13.3	13.3	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Con respecto a los ingredientes nuevos, 145 encuestados se mostraron neutrales en esta afirmación, 38 en desacuerdo, mientras que 15 no considera a los ingredientes nuevos lo más importante al momento de elegir una cerveza artesanal, por otra parte 107 se mostró de acuerdo y 79 totalmente de acuerdo.

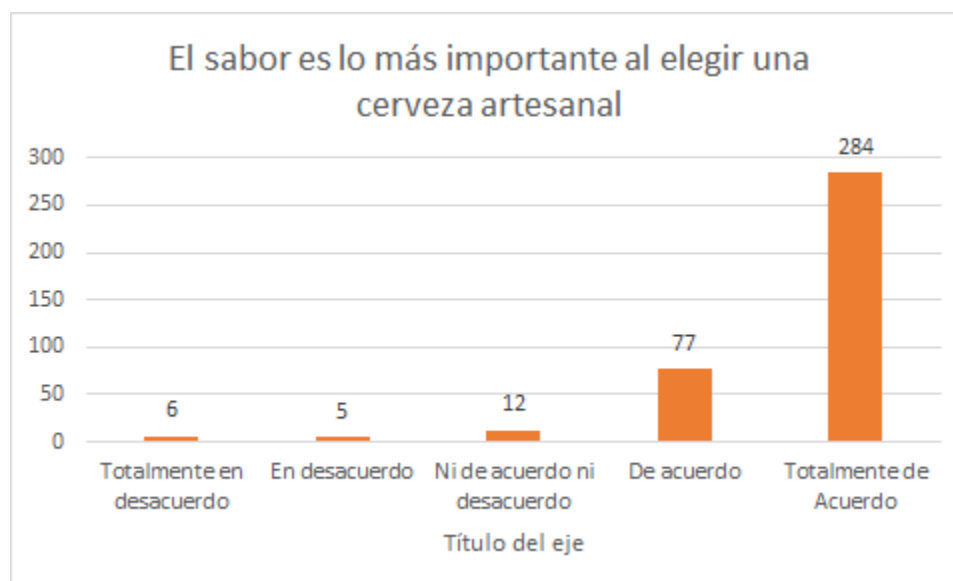
Tabla 45 Percepción de los ingredientes nuevos al momento de elegir una cerveza artesanal

Los ingredientes nuevos son lo mas importante al elegir una cerveza artesanal.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	15	3.9	3.9	3.9
	En desacuerdo	38	9.9	9.9	13.8
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	145	37.8	37.8	51.6
	De acuerdo	107	27.9	27.9	79.4
	Totalmente de Acuerdo	79	20.6	20.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Por el contrario, cuando se solicitó información sobre si el sabor de la cerveza artesanal era lo más importante al elegir, 284 de los encuestados indicó que es el atributo que más valoran al momento de elegir este tipo de cerveza (Ver figura 73).

Figura 73 Percepción del sabor al momento de elegir una cerveza artesanal



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Como parte de los factores que toman en cuenta los encuestados en su elección de compra es el precio (Ver tabla 46), donde 233 encuestados indican que influye en su elección de cerveza artesanal.

Tabla 46 Influencia del precio en la elección de la cerveza artesanal

El precio influye en mi elección de cerveza artesanal.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	30	7.8	7.8	7.8
	En desacuerdo	34	8.9	8.9	16.7
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	87	22.7	22.7	39.3
	De acuerdo	83	21.6	21.6	60.9
	Totalmente de Acuerdo	150	39.1	39.1	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Sin embargo, 191 encuestado indicó estar totalmente de acuerdo en pagar un precio más elevado si la cerveza artesanal cumple con sus expectativas, mientras que 85 de ellos indicó estar de acuerdo con esta afirmación, 72 se mostró neutral, 19 en desacuerdo y solo 17 personas equivalente al 4.4 % se mostraron totalmente en desacuerdo (Ver Tabla 47).

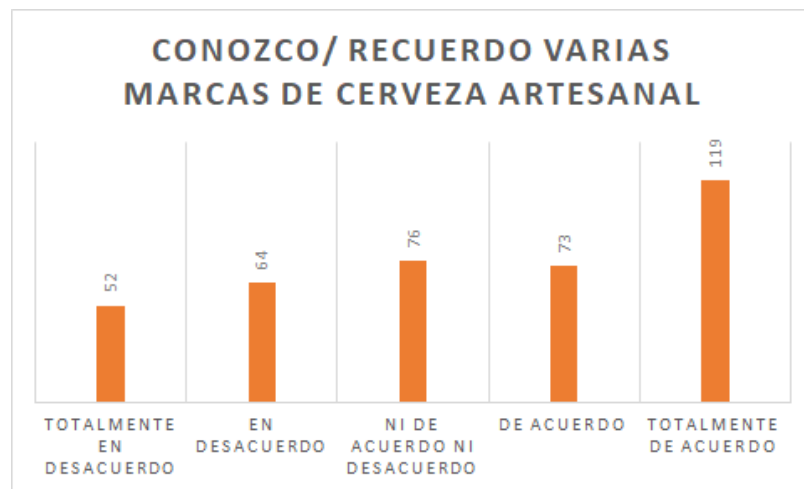
Tabla 47 Disposición a pagar un precio mayor refiriendo más calidad

Estoy dispuesto(a) a pagar un precio mas elevado si la cerveza artesanal cumple con mis expectativas.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	17	4.4	4.4	4.4
	En desacuerdo	19	4.9	4.9	9.4
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	72	18.8	18.8	28.1
	De acuerdo	85	22.1	22.1	50.3
	Totalmente de Acuerdo	191	49.7	49.7	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Como parte del análisis sobre experiencia de compra se hizo la pregunta a los consumidores si recordaban marcas de cerveza artesanal en general, 119 encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, 73 de acuerdo, 64 en desacuerdo y 52 totalmente en desacuerdo (Ver figura 74).

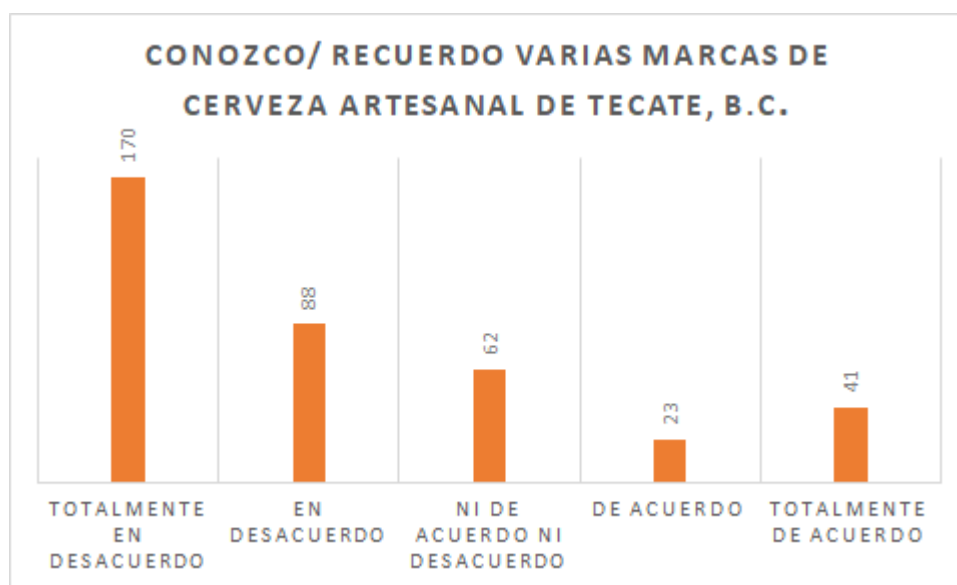
Figura 74 Marcas de cerveza artesanal recordadas por los consumidores



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Sin embargo, al preguntar si recordaban marcas de cerveza artesanal Tecatense se obtuvieron los siguientes resultados: 170 indicó estar totalmente en desacuerdo, 88 en desacuerdo, 62 ni de acuerdo ni desacuerdo, y solo 23 encuestados indicó estar de acuerdo, así como 41 de ellos estar totalmente de acuerdo (Ver figura 75).

Figura 75 Marcas de cerveza artesanal de Tecate, B.C. recordadas por los consumidores



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Para tener una visión completa de que marcas recordaban los encuestados, se dejó un pregunta abierta para que indicaran el nombre de la cervecería, y los nombres de las que se mostraron fueron: Cosmo Brewing, (esta con confusiones de su nombre anterior como Pórtico), Doncella, Kabrewna (escrita diferente), Lupita Pérez (algunos indicaron cerveza santería su anterior nombre),Espectro, Wolves, Gallo Negro y Colibre (algunas veces mal escrito como Colibrí), Infinito (Cero infinito es el correcto) y JSP.

Nombraron también cervezas que no son Tecatenses, como Wentland, Agua Mala provenientes de Ensenada y con muchos puntos de venta en Tecate, cerveza Fauna (proveniente de Mexicali, Insurgente proveniente de Tijuana, Calavera proveniente del centro del país, así como cervezas que ya no son artesanales como: Cucapá y Bohemia, entre otras.

También, como parte de la experiencia de compra se solicitó indicar si consideran haber recibido información necesaria para poder elegir una cerveza artesanal, 111

encuestados indicó estar de acuerdo con esta afirmación, 86 totalmente de acuerdo, 103 se mostraron neutrales, 50 en desacuerdo y 34 totalmente en desacuerdo (Tabla 48).

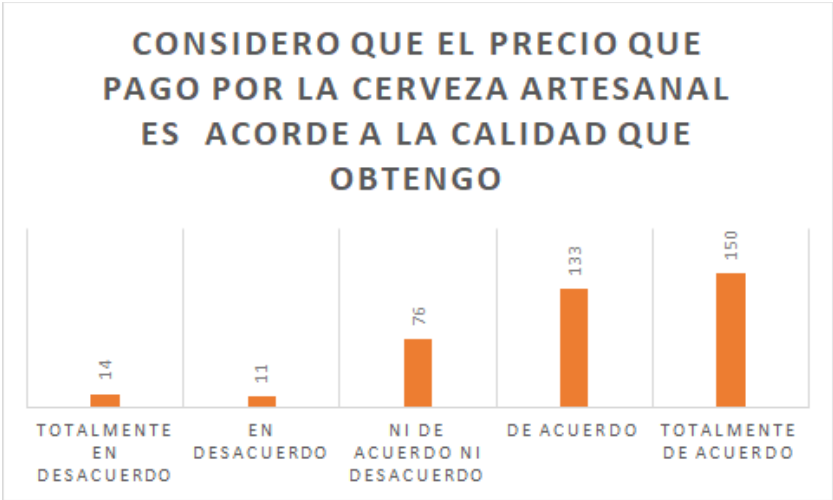
Tabla 48 Percepción sobre información recibida sobre características de la cerveza artesanal.

Considero que he recibido información necesaria para poder elegir una cerveza artesanal con las características que me gustan.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	34	8.9	8.9	8.9
	En desacuerdo	50	13.0	13.0	21.9
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	103	26.8	26.8	48.7
	De acuerdo	111	28.9	28.9	77.6
	Totalmente de Acuerdo	86	22.4	22.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Como parte de esta percepción que tiene los encuestados sobre el valor que reciben cuando consumen cerveza artesanal se manifestaron de forma positiva con esta afirmación (Ver figura X), indicando 150 de ellos estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, 133 están de acuerdo, 76 de ellos indicaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 11 están en desacuerdo y solo 14 indicaron estar totalmente en desacuerdo con el enunciado planteado.

Figura 76 Percepción de del valor recibido en la experiencia de compra de cerveza artesanal



Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Otra pregunta sobre experiencia de compra es si los encuestados consumen cervezas que les han sido recomendadas previamente, donde 197 de ellos indicó estar totalmente de acuerdo con este enunciado, 88 de acuerdo, 61 se mantuvo neutro, mientras que 21 se manifestó en desacuerdo y 17 totalmente en desacuerdo.

Tabla 49 Consumo de cervezas por recomendación

Consumo cervezas que me han recomendado previamente.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	17	4.4	4.4	4.4
	En desacuerdo	21	5.5	5.5	9.9
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	61	15.9	15.9	25.8
	De acuerdo	88	22.9	22.9	48.7
	Totalmente de Acuerdo	197	51.3	51.3	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Finalmente, para terminar esta sección se solicitó a los encuestados indicar, conforme a su experiencia, si recomendarían a algún familiar o amigo, probar cerveza artesanal, los resultados obtenidos fueron los siguientes: 180 indicaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, 104 se mostraron de acuerdo, 66 de ellos ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19 en desacuerdo y 15 totalmente en desacuerdo (Ver tabla 50).

Tabla 50 Recomendación de cervezas artesanales con base a la experiencia de compra

Considerando mi experiencia, recomendaría aun familiar o amigo probar la cerveza artesanal.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	15	3.9	3.9	3.9
	En desacuerdo	19	4.9	4.9	8.9
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	66	17.2	17.2	26.0
	De acuerdo	104	27.1	27.1	53.1
	Totalmente de Acuerdo	180	46.9	46.9	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Correlaciones

Una vez concluido el análisis descriptivo realizado para conocer al consumidor de cerveza artesanal del municipio de Tecate, B.C, a continuación, se presenta el análisis correlacional del trabajo realizado.

El estadístico ji cuadrada sirve para probar de manera formal si hay una relación entre dos variables con escala nominal y sirve para someter a prueba hipótesis referidas a distribuciones de frecuencias (Lind, Marchal & Wathen, 2008). En términos generales, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula.

Por lo que el primer paso es formular las hipótesis nulas y las alternativas que en nuestro caso queremos relacionar si existe una asociación entre las variables género y tipo de cerveza preferido, género y precio que está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal, género y frecuencia de consumo de esta bebida, así como indicar si existe relación entre el género y el lugar de consumo de la cerveza artesanal.

Como se estableció en el capítulo I del protocolo de investigación se tomaron las Hipótesis Nula (H_0) y las Hipótesis de investigación (H_1) para que por medio de la prueba Chi Cuadrado, se establecer si existe o no relación entre variables categóricas antes indicadas, por lo que una vez generadas las tablas de frecuencia se procedió a correr las pruebas mediante el SPSS, para determinar los grados de libertad, generar esta prueba y contrastar con las tablas de contingencia.

Es importante recordar que la encuesta fue aplicada a 384 personas de enero a marzo de 2021, y se establece el nivel de significancia de 0.05.

Tabla 51 Correlación Género y Hábitos de compra

Género	a) Tipo de Cerveza preferido
	b) Precio que está dispuesto a pagar
	c) Frecuencia de consumo
	d) Lugar de consumo

Fuente: Elaboración Propia

a) Género y Tipo de Cerveza

Con respecto a la relación entre el género y el tipo de cerveza preferido, se establecen las siguientes hipótesis y se generan las tablas de frecuencia (Tabla 52).

H_0 = No hay relación entre el género y el tipo de cerveza preferido

H_1 = Hay una relación entre el género y el tipo de cerveza preferido

Tabla 52 Relación entre Género y tipo de cerveza

		¿Que tipo de cerveza prefieres?					Total
		Muy Clara	Palida	Ambar	Cafe	Muy obscura	
DEMO1 1.	Mujer	38	72	33	20	24	187
Genero	Hombre	19	48	42	43	45	197
Total		57	120	75	63	69	384

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

b) Género y precio dispuesto a pagar

Con respecto a la relación entre el género y el precio al que cada uno está dispuesto a pagar, se establecen las siguientes hipótesis y se generan las tablas de frecuencia: (Ver Tabla 53).

H_0 = No hay relación entre el género y el precio que está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal

H_1 = Hay una relación entre el género y el precio que está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal

Tabla 53 Relación entre Género y precio que está dispuesto a pagar

		Cual es el precio que estas dispuesto a pagar por una cerveza artesanal					Total
		Entre 50-60 pesos	Entre 71-80 pesos	Entre 81-90 pesos	Entre 91-100 pesos	Mas de 100 pesos	
DEMO1 1.	Mujer	64	84	24	9	6	187
Genero	Hombre	73	72	30	19	3	197
Total		137	156	54	28	9	384

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

c) Género y frecuencia de consumo

Con respecto a la relación entre el género y frecuencia de consumo se establecen las siguientes hipótesis y se generan las tablas de frecuencia (Ver Tabla 54).

H_0 = No hay relación entre el género y la frecuencia de consumo

H_1 = Hay una relación entre el género y la frecuencia de consumo

Tabla 54 Relación entre Género y precio que está dispuesto a pagar

		¿Con qué frecuencia usted acostumbra consumir cerveza artesanal ?					Total
		Diariamente	2 a 3 veces por semana	1 vez por semana	1 vez al mes	Solo en ocasiones especiales	
DEMO1 1.	Mujer	0	7	34	44	102	187
Genero	Hombre	3	23	28	57	86	197
Total		3	30	62	101	188	384

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

d) Género y lugar de consumo

Con respecto a la relación entre el género y frecuencia de consumo se establecen las siguientes hipótesis y se generan las tablas de frecuencia (Ver Tabla 55).

H_0 = No hay relación entre el género y lugar de consumo

H_1 = Hay una relación entre el género y lugar de consumo

Tabla 55 Relación entre Género y lugar donde acostumbra consumir cerveza artesanal

		¿ En que lugar acostumbra comprar cerveza artesanal?				Total
		Tiendas de vinos y licores	Supermercados	Tap room	Via online	
DEMO1 1.	Mujer	27	51	107	2	187
Genero	Hombre	21	75	98	3	197
Total		48	126	205	5	384

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Los resultados obtenidos muestran que variables se encuentran y se realiza una interpretación que será ampliada en el capítulo siguiente (Ver tabla 56).

Tabla 56 Resultados del consumo de cerveza relacionados con el género

Genero		NIVEL DE SIGNIFICANCIA	GRADOS DE LIBERTAD (gl)	TABLA CONTINGENCIA	CHI CUADRADO DE PEARSON	RESULTADO
	a) Tipo de Cerveza preferido	0.05	4	9.488	26.759*	Se rechaza H_0
	b) Precio que está dispuesto a pagar	0.05	4	9.488	6.496*	Se acepta H_0
	c) Frecuencia de consumo	0.05	4	9.488	14.899*	Se rechaza H_0
	d) Lugar de consumo	0.05	3	7.815	5.660*	Se acepta H_0

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Interpretación:

a) Género y Tipo de Cerveza

H_0 = No hay relación entre el género y el tipo de cerveza preferido

H_1 = Hay una relación entre el género y el tipo de cerveza consumido

gl=4 nivel de significancia= .05

mayor a 9.488 rechazar H_0

CHI= 27.680 x lo tanto se rechaza H_0

El resultado muestra que existe una relación entre el género y el tipo de cerveza que eligen los consumidores.

b) Género y precio dispuesto a pagar

H_0 = No hay relación entre el género y el precio dispuesto a pagar por una cerveza artesanal

H_1 = Hay una relación entre el género y el precio dispuesto a pagar por una cerveza artesanal

gl=4 nivel de significancia= .05

mayor a 9.488 rechazar H_0

CHI= 6.496 x lo tanto se acepta H_0

El resultado muestra que no existe una relación entre el género y el precio dispuesto a pagar por una cerveza artesanal.

c) Género y frecuencia de consumo

H_0 = No hay relación entre el género y la frecuencia de consumo

H_1 = Hay una relación entre el género y la frecuencia de consumo

gl=4 nivel de significancia= .05

mayor a 9.488 rechazar H_0

CHI= 14.899 x lo tanto se rechaza H_0

El resultado muestra que sí existe una relación entre el género y la frecuencia de consumo.

e) Género y lugar de consumo

H_0 = No hay relación entre el género y lugar de consumo

H_1 = Hay una relación entre el género y lugar de consumo

gl=3 nivel de significancia= .05

mayor a 7.815 rechazar H_0

CHI= 5.660 x lo tanto se rechaza H_0

El resultado muestra que no existe una relación entre el género y el lugar de consumo.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Para concluir este trabajo de tesis, el presente capítulo muestra las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a partir de este proyecto, con la finalidad de que se pueda dar continuidad al trabajo realizado, así como mostrar los beneficios obtenidos.

A lo largo del estudio y conforme se fueron desarrollando las entrevistas a los productores se pudo observar que no es un segmento uniforme, sino que muestra una serie de particularidades en cuanto a su volumen de producción y características propias de cada negocio. En este sentido, La Brewers Association (2015) citada por Rikken (2016) indica que tiene identificados cuatro grupos partiendo del segmento de mercado (Microbrewery, Brewpub, Contract Brewing Company y Regional Craft Brewery).

Por otra parte Urrutia, Aguilar y Muñoz (2016) identifican cuatro categorías: Micro cervecería, cuya producción mensual es de 146 mil litros o menos de cerveza y 75% se comercializa fuera del lugar de producción; Brew Pub, un bar-restaurante cuya estrategia busca incorporar la producción de cerveza en el local de consumo, por lo que la distribución en barril es una práctica común ya que elimina los costos de embotellado; Cervecería contratista es aquella que se ocupa de la mercadotecnia, ventas y distribución de cerveza, en tanto que subcontrata la producción y empaquetado del producto final y Cervecerías artesanales regionales que tienen la capacidad de producir entre 15 y 60 millones de litros cada mes, así como de abarcar un territorio más amplio.

Sin embargo, dadas las características particulares del mercado Tecatense, se toman las propuestas de Rikken (2016) y Uribe (2021) de la Asociación de Cerveceros de Tecate, con adaptación de la autora de esta tesis:

- a) Cervecerero casero o principiante: Su producción se limita a la venta de pequeños lotes, generalmente entre conocidos y familiares, busca conocer la experiencia de la cultura cervecera artesanal, por lo que aún no ha realizado mucha inversión en equipo. Su volumen de producción mensual es en promedio de 50 lt = 0.31449 barriles
- b) Nano Cervecerero: Comercializa su producción en un radio limitado a pocos kilómetros, los dueños, son al mismo tiempo los productores, vendedores y

distribuidores, así como los encargados de promocionar, generalmente en redes sociales su producto, de igual forma su actividad principal no es la producción de cerveza, sino que a la par tienen algún otro empleo o negocio de donde obtienen su ingreso principal. Su volumen promedio de producción mensual es de 200 lts = 1.258 barriles

- c) Micro Cervecerero artesanal: ha desarrollado varios tipos de cerveza y está en proceso de consagrar su marca, comercializa en un radio más amplio, incluso fuera del municipio de Tecate y se encuentra ampliando su zona de influencia, el mismo produce, vende y entrega el producto por lo que es una actividad que le demanda el tiempo completo en el negocio, su cervecería tiene mayor presencia en redes sociales y otros medios de publicidad. La inversión en activos fijos es alta y cuenta con algunos empleados que le ayudan en el proceso de producción que mensualmente es de hasta 7949.36 lts = 50 barriles
- d) Cervecerero semi industrial. El radio de influencia de su producto y sus canales de distribución son más amplios, sus productos están presentes en varios mercados, la inversión realizada en maquinaria y equipos es alta, la empresa está formalmente registrada en Hacienda, cuentan con empleados en plantilla y su forma de administración está organizada. Realizan actividades de presencia de marca y su volumen de producción es de producción mensual de aproximadamente 476961.88 lt = 3000 barriles.

Tabla 57 Clasificación de micro cervecerías en Tecate

Cervecerero Casero	Nano Cervecerero	Micro Cervecerero	Cervecerero Semi-Industrial
	Cerveza Espectro Cosmos Brewing Co. Gallo Negro Brewing Co. JSP Brewing Co. Kabrewna Cervecería The Wolves Brewing	Cervecería Cero Infinito Doncella Cerveza de la Baja Lupita Pérez	Colibre (Baja Brewing, Co.)

Fuente: Elaboración Propia con datos del trabajo realizado

Industria Cervecera de Tecate, B.C

Los principales hallazgos muestran que la industria de la cerveza artesanal en Tecate, Baja California se encuentra en un etapa de desarrollo y su aparición ha sido impulsada tanto por el éxito experimentado en el sur de California EUA (movimiento craft beer estadounidense) así como por los propios intereses de los productores, que al principio no eran necesariamente de naturaleza puramente comercial, sino debido a un deseo genuino de conocer la industria y desarrollar sus capacidades de producción artesanal.

La encuesta realizada a este sector mostró que es una industria joven, en la que, en promedio, las empresas llevan aproximadamente 8 años de existir (2014 a la fecha) y con los cuales han obtenido experiencia y han logrado mejorar sus procesos de producción, comercialización y distribución.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, la cuestión relacionada con impuestos y la falta de apoyo gubernamental para promover la producción y venta de cerveza artesanal en Tecate, son algunas de las problemáticas que más refieren los productores en las entrevistas personales, temas que actualmente se encuentran en revisión mediante un reglamento que beneficiaría al municipio, tanto para generar empleos, como de atracción de recursos económicos y turísticos.

Es importante mencionar que Tecate, B.C. es el único municipio de Baja California que no cuenta con las condiciones normativas para generar los permisos a los cerveceros artesanales, en este sentido debemos recordar que la entidad está posicionada como una de las principales productoras de cerveza artesanal del país, lo que dar seguimiento a esta problemática representa una gran oportunidad y atracción de recursos económicos que benefician al pueblo Tecatense.

Por otro lado, se observó que esta industria lleva a cabo formas extensas y variadas de innovación en diferentes etapas de la cadena de valor, sin embargo, el valor agregado, creatividad, originalidad y diferenciación se concentra principalmente en el producto terminado y los insumos o materias primas. Con respecto al producto, la calidad es el punto más importante cuando los productores hablan de cerveza artesanal y en donde ponen especial atención.

Pudimos constatar que es de suma importancia para cada uno de los productores que sus productos cumplan con las características organolépticas que cada uno creó para su cerveza y con esto buscan generar fidelidad hacia su marca. Se corroboró esta información con la encuesta lanzada a consumidores ya que le dan mucha importancia a la calidad del producto.

Durante las entrevistas obtuvimos algunos comentarios de varios productores donde indican que la curva de aprendizaje de este producto lleva tiempo por lo que cuando algún productor fabrica un lote de mala calidad y lo saca a la venta genera problemas a la categoría cerveza artesanal en general, ya que el consumidor puede concluir que la cerveza artesanal así sabe, generalizando la calidad del producto y afectando la venta de otras marcas.

Sobre la materia prima o insumos, para la elaboración de cerveza artesanal básicamente, los ingredientes para cerveza artesanal son la cebada, el lúpulo, la levadura y el agua, mezclados y pasados por un proceso de fermentación, maduración y pasteurización dan como producto un líquido ligero, brillante y efervescente, de sabor fresco y suavemente amargo al que adicionalmente se le puede agregar algún ingrediente natural (Uribe,2021).

En este sentido, la mayoría de emprendedores de cerveza artesanal Tecatense mencionan usar materia prima importada principalmente de Estados Unidos, por lo que podrían implementarse: cursos de importación de materias primas, compras en cluster, etc.

También se evidencia una importancia creciente del manejo del conocimiento del mercado a través del uso de tecnologías de información en las empresas, algunos de los emprendedores hacen uso de ellas solo en la parte de promoción en redes sociales, sin embargo sería importante utilizar las tecnologías de información en las empresas (TIC) en servicios que incluyan: inteligencia de mercados, sistemas de posicionamiento e información geo referenciada, procesos de gestión entre usuarios-clientes, sistemas de control, uso de tecnología para certificar calidad, inteligencia competitiva entre otras.

Es importante recalcar que con los acontecimientos actuales y los avances generados por el internet, las empresas deben considerar seriamente implementar una

estrategia de transformación digital, la mayoría de empresarios encuestados refirió haber experimentado cambios favorables producto de esta transformación digital, manifestando que esta ofrece a las organizaciones la oportunidad de involucrar a los compradores modernos y cumplir con sus expectativas de una mejor experiencia para el cliente, independientemente del canal o lugar de venta.

Con respecto a la encuesta realizada en el marco de las cinco fuerzas propuestas por Porter, a continuación, se indican las conclusiones recabadas:

Rivalidad entre competidores

La rivalidad de los competidores existentes dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal de manera favorable, aunque en esta industria existe un duopolio cervecero muy importante que merma las condiciones de venta de la industria artesanal de manera interna podemos observar que la mayoría de los productores opina que es un mercado en crecimiento por lo que la mayoría de ellos refirió invertir en actividades como como publicidad, promociones, regalos o descuentos en los precios para evitar que los consumidores cambien de marca, lo que forma parte de sus estrategias de venta.

Existe colaboración entre ellos a través de la Asociación de Cerveceros de Tecate, con el fin de aumentar sus conocimientos en producción y hacer frente antes las condiciones de regulación del municipio, sin embargo, uno de los aspectos negativos a los que se enfrenta esta industria artesanal es la industria cervecera industrial por la capacidad de producción y sus fortalezas económicas en cuanto a la relación que tienen con el gobierno.

Pero en Tecate, Baja California no solo existe este duopolio al que se enfrentan las empresas, es importante mencionar que la cercanía con San Diego, una ciudad considerada “Craft Beer Capital” también juega un papel importante ya que las cervezas son importadas con mayor facilidad y el precio incluso es más económico, sin olvidar que cuentan con mejores canales de distribución incluso que las cervecerías municipales, sin embargo un aspecto positivo es que se tiene acceso a materias primas de calidad así como a conocimientos sobre fabricación.

Poder de negociación con compradores

El poder de negociación con los compradores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal de manera desfavorable, los productores coinciden en que existen cada vez más clientes dispuestos a comprar cerveza artesanal en el municipio sin embargo aspectos como la distribución y comercialización limitan de manera importante esta industria, ya que marcas provenientes de Ensenada, Tijuana o Mexicali, son las que actualmente dominan el mercado artesanal.

Incluso se pudo constatar que por medio de la encuesta realizada a consumidores que las empresas de otros municipios están muy posicionadas en la mente del consumidor Tecatense y que existe incluso un desconocimiento por parte de de los habitantes y turistas de cerveza artesanal producida en el municipio, esto favorecido por la falta de lugares donde encontrar el producto y la falta de promoción que se realiza, lo que limita de manera significativa su elección de compra.

Por otra parte, es importante mencionar que no todos los productores cuentan con envase cerrado para poder distribuir sus productos, los que genera también esta situación desfavorable, limitando su venta al lugar únicamente de producción o Tap room, aunado a esto la mayoría de los entrevistados no cuenta con actividades que involucren a los clientes con su marca, como tours cerveceros, o catas especiales, incluso son incipientes los eventos generados en el municipio para promover la cultura cervecera artesanal.

Por lo que es necesario tomar acciones y desarrollar estrategias para posicionar las marcas Tecatenses en el gusto de los compradores, así como diseñar una cadena logística que contribuya a maximizar los alcances de venta y canales de distribución, ya que el producto que se ofrece en el municipio es de muy buena calidad.

Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación con los proveedores dentro de la industria de la cerveza

artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal de manera moderada. A diferencia de otros estados de la república, Tecate cuenta con una ventaja geográfica de acceso a materias primas de Estados Unidos, sin embargo, el tipo de cambio y las actuales condiciones de cierre de frontera han encarecido algunos insumos.

En las entrevistas realizadas estos refirieron que no existe una concentración marcada de proveedores, sin embargo, para poder lograr mejores condiciones de venta relacionados con precio de compra, tiempos de entrega, entre otros si obtendrían ventajas de compra al hacerlo en mayor volumen, también se observó que no existen costos de cambio importantes para los productores, por lo que pueden elegir libremente en donde y a quien compran sus insumos.

La maquinaria y equipo requeridos para aumentar su producción si representa un aspecto importante a mencionar porque además de ostentar un costo elevado a esto se adicionan los costos de importación, por lo que sería importante generar cursos o capacitación no solo para el caso de la maquinaria sino también para la importación de materias primas.

Nuevos Competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. actualmente es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal de manera moderada, si bien los resultados indican que es posible ingresar a la industria de manera relativamente fácil y que los insumos están disponibles para cualquier nuevo entrante la curva de aprendizaje y el capital requerido son aspectos que se deben tomar en cuenta al ingresar y que pueden desmotivar a nuevos emprendedores.

Por otra parte, las reglas del juego para industria relativamente nueva no están afianzadas claramente a nivel municipal, lo que deriva en que no todos puedan cumplirlas, incluso aunque quisieran, salvo las impuestas por la Secretaría de Hacienda, en donde las reglas son estrictas, especialmente en el caso de los impuestos en donde una botella de cerveza artesanal paga actualmente en promedio tres veces más de

impuestos entre el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) e Impuesto Valor Agregado, por ello, los cerveceros artesanales de todo el país piden revisar el esquema por el cual se grava a la industria cervecera en México.

Pese a esto uno de los atractivos de la industria es su crecimiento acelerado, pese al alto precio de venta existe un nuevo segmento de clientes motivados por nuevas tendencias del mercado que están interesados en probar este producto, en la encuesta realizada a los consumidores podemos identificar al sabor como uno de los atributos más valorados por lo que los productores deberán atender esta recomendación para lograr lealtad hacia la marca.

Finalmente, es importante mencionar que en 2020 se realizó una modificación al reglamento para la Venta de Almacenaje y Consumo Público de Bebidas Alcohólicas en el municipio de Tecate a fin de promover la producción de Cerveza Artesanal en este municipio, lo anterior luego de ser analizado por la comisión de Gobernación y Legislación, sin embargo los productores refieren estar a la expectativa de los permisos para obtenerlos y a partir de eso empezar a cumplir con todos los requerimientos que les solicitan a nivel municipal, estatal y federal.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal. de manera desfavorable, Como se mencionó en el capítulo del Marco teórico, Porte (2016) indica que los productos sustitutos son una amenaza importante si ofrecen una buena relación precio-desempeño, y en este sentido la cerveza artesanal es el producto con el que la artesanal es sustituido, esto demostrado en la encuesta al consumidor que muestra su amplio margen de aceptación también frente a otras bebidas alcohólicas.

El precio de venta y la elevada disponibilidad de productos sustitutos a la cerveza artesanal, hacen que el costo de cambio para el cliente sea muy bajo, sin embargo, la encuesta mostró que la mayoría de los consumidores está dispuesto a pagar un costo más elevado si el producto cumple con las características que busca, por lo que se debe

de buscar ampliar los canales de distribución para que puedan tener acceso a la cerveza artesanal Tecatense.

Por lo tanto, a través de los modelos propuestos por Porter, se pudo observar que la amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación con los proveedores, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación con compradores y amenaza de productos sustitutos inciden con diferente fuerza en el sector, mismo que enfrenta retos importantes sin dejar de ser atractivo, de manera general se concluye que las microempresas pueden participar en un mercado que dominan empresas de clase mundial, si identifican sus ventajas competitivas, ofrecen valor agregado y establecen redes de colaboración y competencia.

Perfil del Consumidor

El comprador o consumidor juega un papel determinante en la industria cervecera artesanal, su preferencia determina el éxito y permanencia de este negocio en el mercado, por lo que es de suma importancia satisfacer sus necesidades, la encuesta realizada mostró que los consumidores valoran en este producto los atributos intrínsecos (sabor y calidad) y extrínsecos (precio y disponibilidad). Es importante recalcar, que, de las 384 encuestas validadas, fueron respondidas por personas del género masculino con un 51.6% y un 48.5% del género femenino, por lo que observamos que la participación de mujeres es muy alta por lo que es importante considerar esta nueva tendencia en esta relativamente nueva industria.

El 46.6% de los encuestados se encuentra en un rango de edad entre 26 y años, Con respecto al Estado Civil, el 59.9% de los encuestados manifestó ser soltero y con estudios de licenciatura en su mayoría (68%) donde solo el 6.5 % gana más de 35,000 pesos al mes, 31.5% más de \$11,600 y el grueso de la población 61.9 % tiene un ingreso mensual por debajo de los \$11,600 (133 encuestados entre \$2,700 y \$6,799 y 105 de \$6,800 a \$11,599), una forma muy común de segmentar al mercado es por medio del ingreso económico.

La mayoría de las personas encuestadas está dispuesta a pagar de 71a 80 pesos por una cerveza artesanal, los principales obstáculos a vencer son: la percepción de que es un producto caro y la disponibilidad para su compra, la cerveza que más aceptación tiene es la señalada como “pálida” en nuestra tabla de referencias con el 31.3% de personas eligiendo esta variedad, se mostró que los ingredientes nuevos y el nivel de alcohol no son atributos preponderantes para elegir una cerveza para elegirlos pero el sabor es determinante en este aspecto.

La cerveza industrial es el producto sustitutivo predilecto, y el color, la imagen y la marca son aspectos que valora el consumidor al momento de elegir el producto, destaca la falta de posicionamiento en cuanto a la marca y que la mayoría de los encuestados no recuerda o recuerda mal o no conoce cervezas Tecatenses, por lo que si bien los productores reconocen que la marca es muy importante deberán hacer un esfuerzo por generar estrategias de diferenciación y marketing para posicionar en el mercado sus productos.

La experiencia de compra que refieren los encuestados y la percepción en general de este producto es buena, por lo que el 53.1% recomendaría este producto, por lo que la publicidad boca a boca es una de las mejores armas con la que cuentan las empresas, también es importante involucrar al consumidor en la experiencia de compra para fomentar la cultura cervecera.

Se mostraron algunas relaciones entre el género y el tipo de cerveza preferido, así como la frecuencia del consumo, y se rechazaron las referentes al precio que se está dispuesto a pagar por género, y no se mostró relación entre el género y el lugar de consumo, por lo que se sugiere seguir trabajando con la percepción del consumidor y su experiencia de compra a través de diferentes técnicas de investigación de mercados.

Sugerencias de futuras líneas de investigación

Continuar con el trabajo de visualizar la industria cervecera a nivel municipal, ya que existen muchos temas que podrían abordarse, como:

- Competitividad Industrial a través de diferentes enfoques y modelos
- Marketing de empresa y desarrollo de producto
- Experiencia del consumidor
- Planeación estratégica
- Logística y Cadena de Distribución
- Insumos y materias primas
- Impuestos, aspectos contables y legales
- Cadena de valor
- Temas referentes al uso del agua
- Inteligencia comercial
- Innovación, Industrias Creativas
- Transformación digital, entre otras.

Referencias

- Abdel Musk, G., & Romo Murillo, D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. *Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad*, 1-24.
- ACERMEX. (2017). *Estado de la Industria Cervecera Artesanal*. Ciudad de México: ACERMEX.
- ACERMEX. (2018). *Reporte de la Industria Cervecera Independiente*. Ciudad de México: Asociación de Cerveceros de México.
- ACERMEX. (marzo de 2019). *Cuestionario anual de productores de cerveza artesanal 2019-20*. Obtenido de <https://acermex.org/estadistica-cervecera/>
- Alexandros, P. N., & Metaxas, T. (2016). "Porter vs Krugman": History, Analysis and Critique of Regional Competitiveness. *Economics and Political Economy* 3(1), 65-80.
- Allied Market Research. (15 de enero de 2017). *World Beer Market*. Obtenido de <https://www.alliedmarketresearch.com/>
- Aquilani, B. (2014). Beer Choice and consumption determinants when craft beer are tasted. *Food Quality and Preference*, 1-11.
- Aragón, A., Rubio, A., S., & Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPymes de Tabasco. *Revista Investigación y Ciencia*, (47), 4-12.
- Arboleda, H. (2016). Competitividad: concepto y evolución histórica. *Revista de Economía y Administración* 13(2), 14-28.
- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación (3a. ed.)*. Cd. de México: Grupo Editorial Patria.
- Bahena, E., Sánchez, J., & Montoya, S. O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 61-66.
- Beerectorio.MX. (28 de diciembre de 2019). *Micro cerveceros*. Obtenido de Directorio de

- productores de cerveza artesanal y casera de cada entidad de nuestro país:
http://www.beerectorio.mx/p/directorio_2.html
- Bellak, C. J., & Weiss, A. (1993). A note on The Austrian "Diamond". *Springer*, 109-118.
doi: <https://www.jstor.org/stable/40228193>
- Benito, M. (2013). Los beneficios de la cerveza en la salud. *Elsevier*, 1-2. Obtenido de
<https://www.elsevier.com/es-es/connect/medicina/los-beneficios-de-la-cerveza-en-la-salud>
- Bernaldez, A. (2016). Cerveza artesanal y soberanía cervecera y alimentaria. *Culinaria, Revista Especializada UAEM*, 57-63.
- Berumen, S. A. (2006). *Competitividad y desarrollo local*. México D.F.: Esic Editorial.
- Bonilla, V. J. (27 de 11 de 2018). *Gaceta del Senado*. Obtenido de Gaceta: LXIV/1PPO-56/86666: https://www.senado.gob.mx/64/gaceta_del_senado/documento/86666
- Brewers Association. (15 de enero de 2021). *Nacional beer sales and production*. Obtenido de <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/national-beer-stats/>
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual Para Su Estudio (Corporate competitiveness: a conceptual framework for its study).
- Cabrera-Flores, M. R., León-Pozo, A., & Durazo-Watanabe, E. (2019). Innovation and Collaboration in the DNA of a Cultural Industry: Craft Beer in Baja California. En *Cultural and Creative Industries: A Path to Entrepreneurship and Innovation* (págs. 155-179). Springer. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99590-8>
- Calvillo, E. (2017). La cerveza artesanal, una experiencia multisensorial. *Deloitte*, 1-32.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and Validity Assessment. *Sage Publications* (17). doi: <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Carvajal Pedraza, J. W., & Zapata Guerrero, E. E. (2017). Análisis De Percepciones De Consumidores De Bebidas Alcohólicas - Productos Cervecedores. *Criterio Libre* 10(17), 1-107.
- Castillo Ortiz, I. (2018). *Atributos Preferidos de los Consumidores Mexicanos de Cerveza Artesanal: Un Enfoque de Análisis Conjunto*. Ciudad de México: Investigación de mercado gastronómico Universidad Anáhuac.
- Cervecedores de México. (15 de 10 de 2018). *Cultura Cervecera*. Obtenido de ¿Qué es

exactamente la “Cerveza Artesanal” ?:

<https://cervecerosdemexico.com/2018/10/15/que-es-exactamente-la-cerveza-artesanal/>

Chakraborty, S., & Suresh, A. S. (2018). Determinants of Factors Influencing Beer Consumption and its Impact on First time Drinkers: Evidence from Indian Beer Market. *International Journal of Management Studies* 3(8), 1-24.

COFECE. (08 de 08 de 2010). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Número de expediente DE-012-2010:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5154614&fecha=09/08/2010

Deloitte. (2017). *Craft beer: A multisensory experience*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Craft-Beer-in-Mexico-2017.pdf>

Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.

Dussel, P. E. (2013). *Impulso a la Productividad para la Competitividad una propuesta para México*. México, Distrito Federal: Foro Consultivo Científico y Tecnológico AC.

EAE Business School. (abril de 2021). *Competitividad empresarial*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/>

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 59(8), , 39-52.

Esser, K., Hillebrand, W., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, 39-52.

Expansión. (04 de junio de 2013). *Modelo ya es oficialmente de AB InBev*. Obtenido de Empresas: <https://expansion.mx/negocios/2013/06/04/modelo-ya-es-oficialmente-de-ab-inbev>

Fernández Robin, C., Yáñez Martínez, D., Santander Astorga, P., Cea Valencia, J., Mery Medel, R. (2017). Comportamiento del consumidor de cerveza artesanal. *Revista Global de Negocios* 5(1), 17-23.

Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México, D.F.: Mc Graw Hill Education.

Frías-Navarro, D., & Pascual-Soler, M. (2020). *Diseño de la investigación, análisis y*

- redacción de los resultados*. Valencia: ESIC Business & Marketing School.
doi:10.17605/OSF.IO/KNGTP
- Fumero, F., Guerrero, G., & Quintana, J. (2015). El Sujeto y el objeto en la investigación: aproximación del uso del lenguaje. *ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC*. 9 (17), 19-32.
- Garavaglia, C., & Swinnen, J. (2017). Economic perspectives on craft beer: A revolution in the global beer industry. *Springer*.
- Garavaglia, C., & Swinnen, J. (2021). The Craft Beer Revolution: An International Perspective. *Choices* 32(3), 1-8.
- Gómez-Corona, C., Escalona-Buendía, H. B., García, M., Chollet, S., & Valentin, D. (2015). Craft vs. industrial: habits, attitudes and motivation towards beer consumption in México. *Elsevier*, 358-367.
- Gracia, M. (2006). La competitividad sistémica: Elemento fundamental de desarrollo regional y local. *Ciencia y Mar*, 10 (29), 39-46. Obtenido de <http://www.umar.mx/revistas/29/competitividad.pdf>
- Guillen, I., Rendón, A., & Morales, A. (2016). Un acercamiento a la competitividad del sector de cerveza artesanal mexicana. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 433-453.
- Heras, J. (24 de julio de 2016). BC, capital de cerveza artesanal en México [Baja California, craft beer capital of Mexico]. *La Jornada, Baja California*. Obtenido de <http://jornadabc.mx/tijuana/25-06-2016/bc-capital-de-cerveza-artesanal-en-mexico>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2000). *Fundamentos de Administración*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Ibarra C., M. A., González T., L. A., & Demuner F., M. d. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos* 18(35), 107-130.
- IMARC. (24 de marzo de 2021). *Beer Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2021-2026*. Obtenido de <https://www.imarcgroup.com/beer-market>

- INEGI. (2017). *Estadísticas a propósito de la actividad de la elaboración de cerveza*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (2020). *Colección de estudios sectoriales y regionales: Conociendo la Industria de la cerveza*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Jaramillo, P. (2015). Cervezas artesanales, un mercado que emerge bien. *Gestión Empresarial* 269, 50-55.
- Krugman, P. (1995). *Competitividad, una peligrosa obsesión en Intervencionismo Pop*. Bogotá: Norma.
- Lerro, M. M. (2020). Measuring consumers' preferences for craft beer attributes through Best-Worst Scaling. *Agricultural and Food Economics*, 8(1), 1-13.
- Lombana, J., & Gutiérrez, S. R. (2019). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, 1-38.
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter*. México, D.F: Grupo Editorial Patria.
- Mankiw, N. (2008). *Principios de Macroeconomía (5a. ed.)*. México: Cengage Learning.
- Market Data Forecast. (2020). *Mercado de la cerveza artesanal*. Obtenido de <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/na-craft-beer-market/request-sample>
- Martínez, V. (2019). Prediseño de una planta cervecera artesanal. (*Tesis de licenciatura*). Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México. Obtenido de <https://vivalachela.mx/cultura-cervecera/cerveza-artesanal-que-es/>
- Mendoza, J., & Garza, J. B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación. *Innovaciones de Negocios* 6(1), 17-32.
- Mortimore, M., & Pérez, W. (2001). La competitividad empresarial en América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL* 74, 37-59.
- Navarro, K. (27 de julio de 2018). *Cerveza artesanal, ¿una industria competitiva?* Obtenido de Ciencia MX: <http://www.cienciamx.com/index.php/ciencia/economia/22767-cerveza-artesanal-industria-competitiva>
- Opportimes. (02 de mayo de 2018). *Baja California lidera la industria de la cerveza artesanal en México*. Obtenido de Mercados: <https://www.opportimes.com/baja-california-lidera-industria-de-la-cerveza-artesanal-en-mexico/>

- Ortega-Otero. (2018). *Enfoques De Investigación: Métodos Para El Diseño Urbano Arquitectónico*. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Oster, S. (2005). *Análisis moderno de la competitividad*. Ciudad de México: Oxford University Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The free Press.
- Porter, M. (2016). *Estrategia Competitiva*. Ciudad de México: Patria.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Harvard Business Press.
- Quispe, E., & Quintanilla, G. (2018). Barreras por las que la industria de cerveza artesanal no despegó en Perú. *Revista Industrial Data* 21(1), 53-62. doi: DOI: <http://dx.doi.org/10.15381/ridata.v21i1.14911>
- RAE. (20 de mayo de 2021). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/competitividad>
- Ramírez, D. L. (2006). La competitividad ... ¿A qué se refiere? *Ensayos de Economía*, 107-117.
- ReportLinker. (abril de 2021). *Reportlinker*. Obtenido de Global Beer Industry: <https://www.reportlinker.com/p05817809/Global-Beer-Industry.html>
- Riggen-Ramírez, C. (2016). Análisis de la industria de la cerveza artesanal en la zona metropolitana de Guadalajara. (*Tesis de Maestría*). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovación i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13. doi: <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Rojas, J., Rodríguez, R. (2010). "Venta de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, la hegemonía de la Inversión Extranjera Directa. *Economía Actual* 3(1).
- Ruiz, B. C. (2002). *Validez*. Programa Interinstitucional Doctorado en Educación. Obtenido de <http://investigacion.upeu.edu.pe/images/7/74/Validez.pdf>
- Samuelson, P., Nordhaus, W. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- San Diego Red. (29 de octubre de 2020). *Dan a conocer "La Ruta de la Cerveza" en Baja California*. Obtenido de Economía: <https://www.sandiegored.com/es/noticias/193860/Dan-a-conocer-La-Ruta-de-la->

Cerveza-en-Baja-California

- SEDECO. (15 de marzo de 2020). *Secretaría de Desarrollo Económico*. Obtenido de <https://www.inforural.com.mx/apoya-gobierno-del-estado-la-profesionalizacion-del-sector-de-la-cerveza-artesanal-en-baja-california/>
- Sevilla, A. A. (10 de diciembre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Ventaja competitiva: <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Solomon, M. R. (2008). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Education.
- STATISTA. (2019). *Consumer Drinkers; Beer*. Obtenido de Consumer Drinkers: <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/beer/worldwide#key-players>
- Török, Á., Szerletics, Á., & Jantyk, L. (2020). Factors Influencing Competitiveness in the Global Beer Trade. *MDPI* 12(15), 2-15. doi: <https://doi.org/10.3390/su12155957>
- Vera González, A. (2014). Inteligencia comercial para elevar la competitividad de las empresas vinícolas mexicanas. (*Tesis de doctorado*). Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- World Economic Forum. (25 de 07 de 2021). *Competitiveness Framework*. Obtenido de ¿Qué es la competitividad?: <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Yamamoto, I., Zepeda, S., & Obregón, M. (2018). Producción de cerveza artesanal: la omisión legislativa de un régimen fiscal especial en México. *Vinculategia*, 659-663.
- Zion Market Research. (31 de 08 de 2018). *Investigación de mercado de Zion*. Obtenido de El Mercado De La Cerveza Aumentará Y Alcanzará Los USD 750.000 Millones Para 2022: <https://www.zionmarketresearch.com/news/global-beer-market>

Anexos

Encuesta a Productores

Buen día,

El siguiente instrumento tiene como finalidad describir a la industria Cervecera de Tecate, Baja California, y es parte de un proyecto de titulación de la Maestría en Administración de UABC, Campus Tecate.

Dicho instrumento está dividido en dos secciones. En la primera se busca caracterizar/ describir a la industria cervecera artesanal de Tecate, Baja California y en la segunda se analizan las cinco amenazas que rigen la competencia en el sector.

Toda la información que proporcione es estrictamente confidencial y con fines académicos

Agradezco de antemano su apoyo y el tiempo destinado a este cuestionario.

Toda la información que proporcione es estrictamente confidencial y con fines académicos

Agradezco de antemano su apoyo.

#	Identificadores: Esta sección tiene como objetivo generar identificadores que nos brinden certeza de las respuestas en las secciones posteriores de este cuestionario.
1	Indica tu nombre completo
2	Proporciona tu correo electrónico de contacto
3	Proporciona tu número telefónico de contacto
4	Indica el nombre comercial de la cervecería a quien representas

5	Indica la razón social de la cervecería que representas
6	¿Cómo está dada de alta la cervecería que representa ante el SAT? ☐ Producción de cerveza ☐ Venta y distribución de cerveza ☐ Otra, especificar _____ ☐ Prefiero no contestar
7	¿La empresa ya realizó el aviso de funcionamiento? ☐ Si, ante la autoridad local, (estatal o municipal) ☐ Si, ante la COFEPRIS (federal) ☐ No, no he realizado ningún aviso
8	¿Qué tipo de cervecería es su empresa? ☐ Somos una empresa casera (proceso 100 % artesanal) ☐ Somos una empresa que cuenta con maquinaria para apoyarse en algunos procesos de elaboración. ☐ Somos una empresa que solo comercializa cerveza artesanal ☐ Otro, especifique _____
9	Por favor proporcione su posición en la cervecería en la que trabaja y de la cual responde este cuestionario.

#	Perfil de la Cervecería: Esta sección tiene como objetivo formar un perfil básico de las cervecerías en el municipio de Tecate
1	¿Derivado de la Pandemia, Al día de hoy su cervecería está en operación? ☐ Sí ☐ No
2	¿En qué año inició operaciones su cervecería? _____
3	¿Con cuántos empleados cuenta actualmente su empresa? ☐ 1-10 trabajadores ☐ 11-50 trabajadores ☐ 51-250 trabajadores

	____ Más de 250 *Clasificación de las empresas industriales según Diario Oficial de la Federación 2016
4	¿Es la producción de cerveza artesanal su actividad preponderante? ☐ Sí ☐ No
5	¿Cuál es la capacidad máxima de producción de su cervecería en BBL's _____ • 1 BBL =42 galones que equivalen a 159 Lts
6	¿Qué porcentaje de su producción de cerveza artesanal es propia y que porcentaje de tu cerveza es maquilada por otra cervecería? ____ % Propia ____ % Maquilada ____ Prefiero no contestar
7	¿El espacio donde está instalada su planta o espacio principal de operaciones es?: ____ Propio ____ Propiedad de un amigo o familiar ____ Rentado ____ Otro _____
8	¿Están aseguradas sus instalaciones? ☐ Sí ☐ No
9	¿Ofrece tours de cerveza artesanal en tu local? ☐ Sí ☐ No
10	¿Ha recibido apoyos gubernamentales? ☐ Sí ☐ No
11	Indique las zonas geográficas en donde realiza sus ventas: ____ Local (Solo en Tecate) ____ Regional (Tecate y municipios aledaños: Tijuana, Mexicali, Ensenada, Rosarito, San Quintín) ____ Nacional (Tecate y Estados diferentes a Baja California Norte) ____ Exportación (Tecate y mercado internacional)
12	Indica cuáles de los siguientes canales son los que utiliza para vender su producto ____ Bar, restaurante, tap room (envase abierto) ____ Tienda de conveniencia, supermercado, boutique (envase cerrado)

	☐ On Online y delivery (comercio electrónico, redes sociales, tienda en línea) ☐ Eventos y festivales ☐ Otros
13	¿Cuáles son los tipos de presentación con los que cuentas para vender su producto? ☐ Lata 355 ml ☐ Botella 330 a 355 ml. ☐ Botella Familiar 940 ml a 1 Lt ☐ Growler (entre 1,75 o 1,9 litros) ☐ Barril ☐ Vaso o tarro (envase abierto)
14	¿Cuál es el precio de venta aproximado de su producto? ☐ Lata 355 ml ☐ Botella 330 a 355 ml. ☐ Botella Familiar 940 ml a 1 Lt ☐ Growler (entre 1.75 y 1.9 litros) ☐ Barril ☐ Vaso o tarro (envase abierto)
15	¿Destina recursos para gastos de mercadotecnia? ☐ Sí ☐ No
16	¿Cuáles de las siguientes redes sociales considera los más importantes para su empresa? ☐ Facebook ☐ Instagram ☐ Twitter ☐ You tube ☐ WhatsApp ☐ Aplicaciones para venta de cerveza on line
17	¿Qué mensajes difunde en sus redes sociales? ☐ Independencia ☐ Consumo local ☐ Turismo cervecero ☐ Calidad ☐ Lotes pequeños ☐ Diversidad de sabores
18	¿Cuenta con los permisos necesarios para su operación? ☐ Sí ☐ No

19	¿Le han negado la venta de tu producto en algún punto de venta argumentando, contratos de exclusividad? ☐ Sí ☐ No
20	¿Cuáles considera serían los retos más importantes en 2021-2022 para su empresa: ___ La crisis de salud derivada de la Pandemia de COVID-19 ___ Las regulaciones para exportación de la cerveza ___ Falta de definición legal del producto *cerveza artesanal* ___ Impuestos al producto (carga impositiva) ___ Insuficiente poder de compra del consumidor ___ Competencia desleal ___ Otro, especifique: _____
21	¿Conoce o ha revisado la normatividad que aplica a la cerveza artesanal?: ___ NOM 142 (Especificaciones y etiquetado) ___ NOM 199 (Denominación, especificaciones fisicoquímicas) ___ NOM 251 Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios) ___ Ley General de Salud ___ Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) ___ Ley de Impuesto al Valor agregado (IVA) ___ Aviso de Funcionamiento ante COFEPRIS
22	¿Ha cultivado y/o desarrollado algún ingrediente/sabor utilizado en la producción de su cerveza? ☐ Sí ☐ No
23	Indique en cuál de las siguientes áreas ha desarrollado algún proceso de innovación o mejora en su cervecería ___ Producto ___ Proceso ___ Organización ___ Mercadotecnia ___ Modelo de Negocio
24	¿Con cuáles de los siguientes actores ha tenido relación para desarrollar sus innovaciones? ___ Proveedores ___ Clientes ___ Otras cervecerías ___ Universidades o institutos públicos o privados ___ Productores agropecuarios ___ Otro, especifique: _____

25	¿Obtuvo fondos públicos para el desarrollo de sus innovaciones? ☐ Sí ☐ No
26	¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utilizó su empresa para crearse? ☐ Aportaciones de socios ☐ Préstamos de familiares o amigos ☐ Préstamos bancarios ☐ Fondos de incubadoras ☐ Crowdfunding (financiamiento colectivo) ☐ Recursos propios
27	Del dinero invertido a su empresa ¿a qué rubro le destina más ingresos?: ☐ Equipo de producción ☐ Instalaciones y remodelaciones ☐ Procesos y documentos legales ☐ Capital de trabajo ☐ Publicidad y marketing ☐ Pago de renta ☐ Insumos
28	Indique cuál sería la razón principal por la que no accedería a una fuente de financiamiento ☐ Desconocer las opciones que existen ☐ Rechazo de las aplicaciones por ser una pequeña empresa ☐ No necesito prestamos en este momento ☐ Otro, especifique _____
29	¿Su cervecería utiliza tecnología informática en alguno de los siguientes rubros? ☐ Campañas de mercadeo y generación de clientes potenciales. ☐ Organización industrial (cadenas de producción, inventario, recursos humanos). ☐ Estructura y organización fiscal (declaraciones de impuestos)
30	¿Considera que durante el 2020-2021, derivado de la pandemia de COVID-19, su empresa ha experimentado una transformación digital? ☐ Sí ☐ No
31	Si tu respuesta fue afirmativa, indique por favor, cuales considera los impactos del uso de la

	tecnología en su negocio. ___ Generar experiencias nuevas al cliente ___ Mejora la eficiencia operativa ___ Generar nuevas fuentes de ingresos ___ Capacidad de respuesta rápida ante los cambios en el mercado ___ Crear una ventaja competitiva para la organización. ___ Impulsa la cultura de la innovación dentro de la organización. ___ Mejora la colaboración interna. ___ Profundiza el análisis de datos
--	---

	SECCION II Favor de indicar el nivel de Desacuerdo o Acuerdo sobre los enunciados que aquí se presentan, donde: 1=Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3=Neutro, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de Acuerdo Competidores Existentes: Esta sección tiene como objetivo conocer qué tan intensa es la competencia actual en el mercado de cerveza artesanal en el municipio de Tecate.
1	Existe mucha competencia en el municipio de Tecate en la producción de cerveza artesanal 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
2	Los competidores existentes desarrollan estrategias de venta diferentes a las que genera mi empresa 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
3	Los costos fijos en la producción de cerveza artesanal son elevados. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
4	Las características de mi producto lo hacen diferente, incluso puede ser percibido como único en el mercado. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

5	Las empresas invierten en actividades tales como publicidad, promociones, regalos y descuentos en los precios para evitar que los consumidores cambien de marca. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
6	Existen grupos empresariales dispuestos a comprar cervecerías artesanales en Tecate. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
7	La demanda de cerveza artesanal en el municipio de Tecate está en crecimiento. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
8	Resulta más costoso abandonar la empresa por la inversión en equipo que he realizado que mantenerse en el mercado y competir. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
9	Para expandir la capacidad de producción se requiere hacer grandes incrementos. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
10	Es necesario que mi producto tenga éxito en el municipio para poder ingresar a otros mercados. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

	Poder de negociación de los clientes: Esta sección tiene como objetivo conocer la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las cervecerías artesanales en cuanto a condiciones del producto que adquieren.
1	El precio de venta de la cerveza artesanal afecta la decisión de compra del cliente. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
2	Existen pocos vendedores y muchos compradores de cerveza artesanal

	1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
3	Un volumen de compra elevado me obliga a mejorar las condiciones de venta de mi producto. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
4	Los clientes pueden cambiar de marca con mucha facilidad. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
5	Es muy probable que los clientes decidan fabricar su propia cerveza artesanal. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
6	Los clientes conocen las empresas tecatenses productoras de cerveza artesanal. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
7	Los productos del sector no son diferenciados, por lo que pueden cambiar de marca 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
8	Los clientes conocen los precios de la cerveza artesanal y sus características. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
9	Los consumidores de cerveza artesanal identifican la marca de mi cervecería. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
10	Existe mucha oferta de productos con los que se puede sustituir la cerveza artesanal 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

--	--

#	Poder de negociación de los proveedores: Esta sección tiene por objeto conocer el poder de negociación de quienes suministran los insumos para la producción de cerveza artesanal en el municipio de Tecate.
1	Existen pocos proveedores de cerveza artesanal y es por esto que imponen sus condiciones de venta. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
2	Para obtener mejores condiciones de venta (mejores precios, calidad o plazos) debo comprar grandes volúmenes de insumos. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
3	Existe una amplia variedad en la calidad de la levadura, la malta y el lúpulo para producir cerveza artesanal 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
4	Cambiar de proveedor me generaría costos extras 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
5	Tengo acceso a insumos sustitutos con los que puedo reemplazar fácilmente los ingredientes tradicionales. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
6	La calidad de las materias primas impacta directamente en el precio de venta y en la calidad del producto ofrecido. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
7	El riesgo de que los proveedores se vuelvan fabricantes de cerveza artesanal es una posibilidad muy alta. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

#	Amenaza de nuevos competidores: El objetivo de esta sección es conocer la facilidad o dificultad a la que nuevos empresarios se puedan enfrentar al tratar de ingresar al sector cervecero artesanal de Tecate.
1	Para ser competitivas las empresas cerveceras artesanales deben aumentar su volumen de producción. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
2	Producir cerveza artesanal de calidad es un proceso que lleva bastante tiempo. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
3	Los recursos económicos necesarios para producir cerveza artesanal son altos. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
4	Cambiar de un proveedor a otro representa costos adicionales elevados. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
5	Cualquier empresa/ persona, puede acceder fácilmente a los insumos necesarios para producir cerveza artesanal. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
6	Los canales de distribución están disponibles para todos los participantes de la industria. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
7	La fortaleza de la marca es importante para competir en el sector cervecero artesanal. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
8	Las empresas establecidas se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo.

	1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
9	La cerveza artesanal es un producto muy diferenciado. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
10	Existen muchas limitaciones impuestas por el gobierno para producir o vender cerveza artesanal. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

#	Productos Sustitutos El objetivo de esta sección es analizar la amenaza que representan los productos sustitutos a la cerveza artesanal, si estos cubren las mismas necesidades en cuanto a precio, calidad y rendimiento.
1	Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores a los que ofrecidos por la cerveza artesanal. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
2	Existe poca publicidad y promoción de la cerveza artesanal tecatense. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
3	El precio de la cerveza industrial es un problema para la cerveza artesanal. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
4	El precio de venta de la cerveza artesanal está relacionado con la calidad del producto que se ofrece. 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
5	Es muy fácil para el consumidor cambiar la cerveza artesanal por alguna otra bebida.

	1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
6	Los participantes dentro de la industria cervecera artesanal llevan a cabo acciones que fortalezcan su posición en el mercado 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
7	La cervecería artesanal que represento está al tanto de las tendencias de consumo del mercado 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

#	Competitividad El objetivo de esta sección es analizar la habilidad para permanecer y participar en el mercado.
1	De forma general puedo considerar que el negocio resulta rentable, es decir se generan ganancias del mismo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
2	La empresa ha implementado mecanismos para medir la productividad (produccion/insumos) 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo
3	En la empresa los recursos son utilizados de forma optima 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

Comentarios: _____

Gracias por su participación y tiempo destinado a esta encuesta.

Buen día,

Queremos conocer la percepción que tienen los empresarios sobre el tema: Competitividad, por lo que le agradecemos su colaboración en esta entrevista. A continuación, haremos algunas preguntas en las que usted podrá ampliar el tema tanto como crea necesario.

1. ¿Qué es para usted la competitividad?
2. ¿Cuál es el papel de las empresas en la competitividad?
3. ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa?

MAS Importantes	MENOS importantes

4. ¿Tiene algún tipo de práctica que le haya permitido mejorar su competitividad?
5. Con respecto a su equipo humano, ¿la mejora de la competitividad se ha dado por incrementos en su nivel de capacitación y desempeño?
6. ¿Tiene o ha pensado en implementar estrategias de cooperación para mejorar su competitividad?

Encuesta Consumidor

FORMULARIO CONSUMIDORES DE CERVEZA ARTESANAL

Buen día,

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer los gustos y preferencias de la cerveza artesanal en la región, NO se solicita información personal y los datos generados serán tratados únicamente con fines académicos.

Agradezco de antemano tu participación

1. 1. Genero

Marca solo un óvalo.

- ☐ Mujer
- ☐ Hombre
- ☐ Prefiero no decirlo

2. 2. Edad

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre 18 y 25 años
- ☐ Entre 26 y 40 años
- ☐ Entre 41 y 60 años
- ☐ Más de 60 años

3. 3. Estado Civil

Marca solo un óvalo.

- ☐ Soltero (a)
- ☐ Casado (a)
- ☐ Divorciado (a)
- ☐ Unión Libre
- ☐ Otro

4. 4. Grado Académico

Marca solo un óvalo.

- ☐ Preparatoria
- ☐ Licenciatura
- ☐ Maestría
- ☐ Doctorado

5. 5. Rango de ingresos promedio

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre 2,7000 a 6,799 pesos
- ☐ Entre 6,800 a 11,599 pesos
- ☐ Entre 11,600 a 34,999 pesos
- ☐ Más de 35,000 pesos

6. 6. Lugar de residencia actual

Marca sólo un óvalo.

- ☐ Tecate
- ☐ Tijuana
- ☐ Mexicali
- ☐ Ensenada
- ☐ Otro

7. 7. ¿Que tipo de cerveza prefieres?



Marca sólo un óvalo.

- ☐ Muy clara
- ☐ Pálida
- ☐ Ámbar
- ☐ Café
- ☐ Muy oscura

8. 8. ¿Cual es el precio que estas dispuesto a pagar por una cerveza artesanal?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre 50-60 pesos
☐ Entre 71-80 pesos
☐ Entre 81-90 pesos
☐ Entre 91-100 pesos
☐ Más de 100 pesos

9. 9. ¿Con qué frecuencia usted acostumbra consumir cerveza artesanal ?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Diariamente
☐ 2 a 3 veces por semana
☐ 1 vez por semana
☐ 1 Vez al mes
☐ Solo en ocasiones especiales

10. 10. ¿Con qué frecuencia acostumbra consumir cerveza artesanal en las ocasiones que se enlistan a continuación?

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Celebraciones especiales	☐	☐	☐	☐	☐
Reuniones sociales	☐	☐	☐	☐	☐
Acompañar alimentos	☐	☐	☐	☐	☐
Momentos de relajación	☐	☐	☐	☐	☐
Reuniones de negocios	☐	☐	☐	☐	☐

11. 11. ¿Con qué frecuencia acostumbras beber cerveza artesanal en cada uno de los siguientes lugares?

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
En casa	☐	☐	☐	☐	☐
En bares	☐	☐	☐	☐	☐
Restaurantes	☐	☐	☐	☐	☐
En Tap Room (lugar en el que una cervecería ofrece sus propias cervezas)	☐	☐	☐	☐	☐

12. 12. ¿En que lugar acostumbras comprar cerveza artesanal?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Tiendas de vinos y licores
- ☐ Supermercados
- ☐ En Tap Room (lugar en el que una cervecería ofrece sus propias cervezas)
- ☐ Via on-line

13. 13. ¿Cual consideras tu principal obstáculo para consumir cerveza artesanal?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Dificultad para encontrarla
- ☐ Mayor contenido de alcohol
- ☐ Es mas cara
- ☐ Producto de Moda
- ☐ Otros

14. 14. De la siguiente lista de bebidas, ¿cual considera su bebida alcohólica favorita?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Whisky
- ☐ Vino
- ☐ Tequila
- ☐ Vodka
- ☐ Cerveza industrial
- ☐ Cerveza artesanal
- ☐ Ron
- ☐ Mezcal
- ☐ Brandy
- ☐ Otra

Atributos y Valor percibido

Favor de marcar el circulo según tu apreciación el nivel de acuerdo o desacuerdo de los enunciados que se te presentan siguiendo la siguiente escala

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

15. 1. El color y diseño de la botella influye en mi elección de cerveza artesanal.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

16. 2. El nombre de la marca puede influir mi elección de cerveza artesanal.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

17. 3. La cerveza artesanal es un producto de calidad.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

18. 4. La cerveza artesanal es un producto de mejor calidad en comparación con cerveza industrial.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

19. 5. El contenido de alcohol es lo más importante al elegir una cerveza artesanal.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

20. 6. El sabor es lo más importante al elegir una cerveza artesanal.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

21. 7. Los ingredientes nuevos son lo mas importante al elegir una cerveza artesanal.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

22. 8. La cerveza artesanal ofrece beneficios a la salud por la naturalidad de sus ingredientes.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

23. 9. La disponibilidad de la cerveza artesanal en mi zona influye en mi decisión de compra.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

24. 10. El precio influye en mi elección de cerveza artesanal.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

25. 11. Las redes sociales influyen en mis decisiones de compra.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

26. 12. Conozco/ Recuerdo varias marcas de cerveza artesanal.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

27. 13. Conozco/ Recuerdo varias marcas de cerveza artesanal de Tecate, B.C.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

28. 13.1. Por favor menciona el nombre de las marcas de cervezas Tecatenses que recuerdes.

29. 14. Considero que he recibido información necesaria para poder elegir una cerveza artesanal con las características que me gustan.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

30. 15. Considerando mi experiencia, recomendaría aun familiar o amigo probar la cerveza artesanal.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

31. 16. Considero que el precio que pago por la cerveza artesanal es acorde a la calidad que obtengo.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

32. 17. Estoy dispuesto(a) a pagar un precio mas elevado si la cerveza artesanal cumple con mis expectativas.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

33. 18. Consumo cervezas que me han recomendado previamente.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de Acuerdo

Plantilla Dobbs

Threat of Competitive Rivalry*

	Low	THREAT LEVELS										High
☐ DFT ⁺												
	Few/Leader				Existing Competitors					Numerous/Balanced		
☐	High					Industry Growth					Slow/Negative	
☐	Low					Fixed and/or Storage Costs					High	
☐	High					Product Differentiation					Low	
☐	High					Switching Costs					Low	
☐	Low					Strategic Stakes					High	
☐	Small Increments					Capacity Expansion					Large Increments	
☐	Low					Exit Barriers					High	

THREATS	
1.	
2.	
OPPORTUNITIES	
1.	
2.	

(continued)

Threat of Buyers/Buying Groups (_____)*

Low		THREAT LEVELS										High	
DF [†]	☐												
		<i>Single/Few</i>		Buyer Orders						<i>Large Volumes</i>			
	☐	<i>Low</i>		Buyer Information						<i>High</i>			
	☐	<i>Not Feasible</i>		Buyer Backward Integration						<i>Credible Threat</i>			
	☐	<i>Highly Differentiated</i>		Industry Products						<i>Standardized</i>			
	☐	<i>High</i>		Buyer Switching Costs						<i>Low</i>			
	☐	<i>Low %</i>		Overall Buyer Costs						<i>High %</i>			
	☐	<i>High Profits</i>		Buyer Profitability						<i>Operating Losses</i>			
	☐	<i>High Impact</i>		Buyer Product/Service						<i>Low Impact</i>			

THREATS	
1.	
2.	
OPPORTUNITIES	
1.	
2.	

(continued)

Threat of Suppliers/Supplier Groups* ()

Low THREAT LEVELS High

DF† ☐  *Many Organizations* *Supplier Concentration* *Few Organization*

☐  *High %* *Supplier Volume/Profit* *Low %*

☐  *Not Feasible* *Supplier Forward Integration* *Credible Threat*

☐  *Standardized* *Supplier Products* *Highly Differentiated*

☐  *Low* *Industry Switching Costs* *High*

☐  *Many Viable Options* *Supplier Substitutes* *No Viable Options*

THREATS	
1.	
2.	
OPPORTUNITIES	
1.	
2.	

(continued)

Threat of New Entrants*

	Low	THREAT LEVELS		High
☐ DF† ☐ High		Supply-Side Economies of Scale		Low
☐ High		Demand-Side Benefits of Scale		Low
☐ High		Switching Costs		Low
☐ High		Capital Requirements		Low
☐ First Mover Benefits		Incumbency		Late Mover Benefits
☐ Limited Access		Distribution Channels		Easy Access
☐ Regulations		Government Policy		Subsidies
☐ Retaliatory		Anticipated Incumbent Response		Welcoming

THREATS
1.
2.
OPPORTUNITIES
1.
2.

(continued)

Threat of Substitutes*()

Low		THREAT LEVELS	High
☐ DF↑	More Expensive	Price/Indirect Costs	Less Expensive
☐	Low	Buyer Price Sensitivity	High
☐	Lower	Performance	Higher
☐	High	Buyer Switching Costs	Low
☐	Risk Avoidance	Buyer Profile	Risk Seeking
☐	↓ Cost, ↑ Performance Substitute Industry Price/Performance Trends ↓ Cost, ↑ Performance		

THREATS
1.
2.
OPPORTUNITIES
1.
2.

(continued)