

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

Tesis para optar por el Grado Académico de  
Licenciatura en Administración de Empresas con  
énfasis en Gerencia

**ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LOS FACTORES  
CRÍTICOS DE ÉXITO DE LAS PYMES  
PRODUCTORAS DE CERVEZA ARTESANAL  
EN EL VALLE CENTRAL CON EL FIN DE  
PROPONER UNA ESTRATEGIA DE  
ACTIVIDADES DE MEJORA Y OPORTUNIDAD  
PARA SU EXPORTACIÓN**

**Estudiante:  
Mauricio Tencio Rojas**

**Tutor:  
Lic. Yhorgo Porras Vega MAP**

**Febrero, 2020**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE IMÁGENES, TABLAS Y GRÁFICOS .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.1.1 Antecedentes del problema .....	8
1.1.2 Problematización del problema.....	13
1.1.3 Justificación del problema.....	20
1.2 Formulación del problema .....	23
1.3 Objetivos de la investigación .....	24
1.3.1 Objetivo general.....	24
1.3.2 Objetivos específicos .....	25
1.4 Alcance y limitaciones .....	27
1.4.1 Alcances .....	27
1.4.2 Limitaciones.....	28
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	29
2.1 Contexto histórico .....	30
2.1.1 Historia de la cerveza .....	30
2.1.2 La cerveza en Costa Rica .....	49
2.1.3 La cerveza artesanal en Costa Rica .....	55
2.2 Contexto Teórico conceptual.....	66
2.2.1 Las PYMES en Costa Rica .....	66
2.2.2 Factores críticos de éxito .....	70
2.3 Hipótesis .....	77
2.3.1 Variables.....	77
2.3.2 Operacionalización de la hipótesis.....	79
Capítulo III MARCO METODOLÓGICO .....	80
3.1 Tipo de Investigación .....	81
3.1.1 Finalidad .....	81
3.1.2 Dimensión temporal transversal.....	83
3.1.3 Marco de la investigación .....	84
3.1.4 Naturaleza .....	85
3.1.5 Carácter.....	86
3.2 Sujetos y fuentes de información .....	88
3.2.1 Sujetos .....	88
3.2.2 Fuente de información primaria .....	89
3.2.3 Fuente de información secundaria .....	90
3.3 Técnicas e instrumentos para recolección de información .....	91
CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	98
4.1 Análisis e interpretación de los datos de la investigación .....	99
4.1.1 Objetivo específico N° 1 .....	99
4.1.2 Objetivo específico N° 2 .....	108
4.1.3 Objetivo específico N° 3 .....	118
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119

5.1 Conclusiones .....	120
5.2 Recomendaciones .....	124
CAPÍTULO VI PROPUESTA.....	126
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA .....	127
“Propuesta estratégica de actividades de mejora y oportunidad para la exportación de cerveza artesanal de producción nacional a mercados internacionales” .....	127
6.2 LUGAR DE DESARROLLO, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN INVOLUCRADA .....	127
6.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....	127
6.3.1 Objetivo general .....	127
6.3.2 Objetivo específico .....	128
6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES .....	128
6.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	129
El presupuesto para la implementación de la propuesta desarrollada requiere únicamente de la inversión de tiempo del capital humano de los productores de cerveza artesanal del Valle Central del país. ....	129
6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	129
6.7.1 Objetivo específico de la propuesta .....	129
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	132

## INDICE DE IMÁGENES, TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Imagen No 1.</b> Representación de mercenario sirio bebiendo cerveza egipcia.....	31
<b>Imagen No 2.</b> Diosa egipcia Sekhmet .....	32
<b>Imagen No 3.</b> Monjes belgas degustando cerveza .....	33
<b>Imagen No 4.</b> Fábrica antigua de cerveza .....	35
<b>Imagen No 5.</b> Plantación de lúpulo .....	37
<b>Imagen No 6.</b> Representación de pobladores belgas comercializando cerveza ..	40
<b>Imagen No 7.</b> Bodega de cerveza del siglo XIX.....	43
<b>Imagen No 8.</b> La Gran Cervecería “Traube” Año 1955 .....	49
<b>Imagen No 9.</b> Interior de la Cervecería “Traube” Barrio Amón 1908 .....	53
<b>Imagen No 10.</b> Cerveza Kurukanan Cranbeek .....	56
<b>Imagen No 11.</b> Cerveza inMORAI .....	56
<b>Imagen No 12.</b> Cerveza Los de Arriba Llorona.....	57
<b>Imagen No 13.</b> Cerveza La Lechuza Belgain Stout .....	58
<b>Imagen No 14.</b> Cerveza Costa Rica Beer Factory Turrialba .....	58
<b>Imagen No 15.</b> Cerveza Costa Rica Beer Factory Dota.....	59
<b>Imagen No 16.</b> Cerveza del centro Trigueña .....	60
<b>Imagen No 17.</b> Cerveza Treintaycinco Majadera .....	61
<b>Imagen No 18.</b> Cerveza Treintaycinco Tumba Calzones.....	62
<b>Imagen No 19.</b> Cerveza Treintaycinco Tumba Calzones.....	62
<b>Imagen No 20.</b> Cerveza Costa Rica’s Segua Red Ale .....	63
<b>Imagen No 21.</b> Cerveza Costa Rica’s Libertas Tropical Golden Ale .....	64
<b>Imagen No 22.</b> Tipo de empresa según cantidad de empleados según CCSS....	67
<b>Imagen No 23.</b> FODA productores de cerveza artesanal entrevistados .....	111
<b>Gráfico 1:</b> Ubicación de productores de cerveza artesanal de la muestra .....	101
<b>Gráfico 2:</b> Tiempo de experiencia en la producción de cerveza artesanal .....	102
<b>Gráfico 3:</b> Cantidad de tipos de cerveza artesanal ofertada .....	103
<b>Gráfico 4:</b> Motivación para incursionar en la producción de cerveza artesanal .	105
<b>Gráfico 5:</b> Cantidad de litros anuales producidos .....	106
<b>Gráfico 6:</b> ¿Maneja el concepto de clúster para beneficiarse? .....	107
<b>Gráfico 7:</b> Conocimiento sobre estrategia competitiva .....	110
<b>Gráfico 8:</b> Perspectiva propia de posición en el mercado.....	112
<b>Gráfico 9:</b> Tipo de actividades adicionales a desarrollar .....	113
<b>Gráfico 10:</b> Consideración de factores clave para el negocio.....	114
<b>Gráfico 11:</b> Información requerida para desarrollo de los objetivos .....	115
<b>Gráfico 12:</b> Implementación de nuevos procesos.....	116

## **DEDICATORIA**

Al término de esta etapa, donde adquirí múltiples conocimientos de forma pausada pero continua durante 10 años de estudio, quiero dedicar este triunfo a Dios todopoderoso porque con Él y para Él he podido alcanzar mi gran y soñada meta universitaria.

A mis hijas y mi esposa, que fueron testigos de una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo constantes, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes, la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su apoyo y amor. Quiero ser un ejemplo para mis hijas que ya alcanzan mi nivel universitario y ser una persona de bien, es el mejor legado que les puedo dejar.

Con gran amor, alegría y admiración.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias infinitas a todos los que de una u otra forma se involucraron en el proceso de mi Licenciatura en Administración, muy especialmente a mi familia, también a mi jefe y amigo, Víctor Moreno Moreno, quien desinteresadamente me abrió el camino hacia la continuidad en mi desarrollo universitario, brindándome apoyo incondicional y las herramientas hacia la culminación de una meta compartida.

Espero con esto continuar desarrollándome como profesional, creando y aportando en cualquier ámbito que me encuentre, nuevos proyectos e ideas en el campo de la administración y todas sus ramas.

## **CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

La cerveza ha acompañado al hombre a lo largo de la historia, siendo un resultado propio del desarrollo de las civilizaciones que han existido, este producto ha ido evolucionando y beneficiándose de los avances tecnológicos y científicos que se han desarrollado en el transcurso de la historia.

Por ejemplo, se puede citar el caso emblemático de Louis Pasteur, que a fines del siglo XIX trabajó en su obra denominada “Estudio de la cerveza”, estudio a través del cual obtiene conocimientos sobre microorganismos que son de uso hasta el presente, fundamentales en muchas áreas y en particular en el de la cerveza, al mostrar que el proceso fermentativo se debe a la acción de microorganismos vivos desarrollándose en el caldo de cultivo que constituye el mosto y no a la generación espontánea, que era una de las teorías en boga por aquella época.

Es una bebida obtenida por fermentación alcohólica, mediante levaduras, de un mosto compuesto principalmente de agua y cereales que han sido tratados a temperaturas y humedades controladas para desarrollar enzimas y otras características requeridas para la fase de elaboración, proceso que se denomina malteado del cereal, cuyo almidón es modificado en el proceso de elaboración

para generar los azúcares y componentes necesarios para el proceso fermentativo.

En la época moderna se suele incorporar lúpulo, a fin de otorgarle aromas, amargor y estabilidad. Hoy en día existe una gran variedad de cervezas, alguna de ellas con características verdaderamente atípicas o “extremas” respecto al concepto clásico, principalmente elaboradas estas últimas por el sector micro cervecero y/o artesanal.

En su producción entran en juego una gran variedad de ingredientes y diferentes métodos de elaboración, haciendo que cada cerveza requiera un particular proceso de productivo. Es una bebida gaseosa, debido al CO<sub>2</sub> producido en la fermentación, y su graduación alcohólica promedio va de 4% a los 10% de alcohol por volumen, aunque existen variantes que pueden llegar fácilmente sobre 25%.

La cerveza industrial, que es la actualmente más conocida por las personas, tiene como base de su nacimiento los avances originados por la revolución industrial, los desarrollos efectuados por la microbiología a fines del siglo XIX y el interés de parte del sector por elaborar un producto masivo, estandarizado, filtrado, de color claro, muchas veces en detrimento de la calidad y diversidad que siempre tuvo.

Como resultado, hoy tenemos las grandes compañías cerveceras que monopolizan la oferta en la mayoría de los países, entregando un producto con características muy similares entre cada marca, de paso haciendo que hoy en día la gente tenga escaso conocimiento sobre el producto en toda su potencialidad.

A lo largo del siglo pasado, producto de la cerveza industrial, comenzaron a verse extintas una gran cantidad de estilos de cerveza que antaño eran muy apetecidas en sus lugares de origen, uniformándose un estilo “general” de cerveza. Por ejemplo, es muy común que las personas sólo perciban la diferencia entre cerveza negra y rubia, aludiendo exclusivamente al color que ésta posea. Esto ha supuesto una baja valoración de la cerveza respecto a su primo hermano que es el vino, considerándose ésta como un producto de menor “estatus” a pesar de que puede ofrecer muchas o más variedades y puede cumplir plenamente el rol que se le otorga al vino en el mundo de la gastronomía, al momento de realizar maridajes con comida.

La producción del vino también se ha industrializado, pero existe una diferencia fundamental entre el proceso productivo de la cerveza y el vino: la cerveza adquiere gran parte de su valor agregado en el instante mismo de producción, mientras que la calidad del vino viene en gran parte predeterminada por el cultivo que se ha hecho de la vid.

Sin embargo, a partir de la cuarta década del siglo XX comienza a originarse en los Estados Unidos un interés por revivir el producto tradicional, principalmente

motivado por inmigrantes europeos con raíces cerveceras, dando nacimiento a medianas empresas dedicadas a elaborar y “resucitar” recetas de tradición europea. Posteriormente, en la década de los setenta comienza a generarse un progresivo desarrollo de la cerveza artesanal, entendiéndose como tal, la cerveza que es producida a mucha menor escala que la industrial y es elaborada bajo estándares de tradición y calidad, realizándose a partir de materia prima de gran calidad y diversa.

El movimiento también se replica en Europa y paulatinamente se genera el conocimiento científico y estándares propios del sector artesanal que hoy en día son de dominio común en el rubro artesanal. Actualmente, existen innumerables fábricas de cerveza artesanal de variado tamaño en todo el mundo, muchas de ellas gozando de gran prestigio y perdurabilidad en el mercado.

Otra fuente de inspiración que han tenido los actuales cerveceros artesanales son las cervecerías belgas, las cuales destacan por innovar continuamente en procesos productivos y en búsqueda de nuevos sabores e ingredientes. En Bélgica ha existido una tradición centenaria de elaboración de cerveza llevada a cabo principalmente por monjes en las abadías.

En contraste, se puede citar el caso de Alemania, dado que su producción ha sido particularmente restringida producto de la vigencia de una ley especial de pureza denominada “Reinheitsgebot”, la cual fue decretada en el siglo XVI por Guillermo IV de Baviera. Esta ley limita la elaboración de la cerveza a sólo sus

ingredientes tradicionales (malta, agua, levadura y lúpulo), implicando que las cervecerías alemanas no sean particularmente innovadoras en la búsqueda de nuevos sabores mediante el uso de otros ingredientes.

En la presente investigación se pretende profundizar en la definición de los factores críticos de éxito de las pymes productoras de cerveza artesanal en el Valle Central de nuestro país, con el fin de proponer una estrategia de mejora y oportunidad para su exportación, en aras de motivar el emprendedurismo nacional y las expectativas de los productores.

### **1.1.2 Problematización del problema**

En nuestro país, todo ese auge mundial, no ha pasado desapercibido, y es que la actividad cervecera experimentó una extraordinaria expansión durante las dos décadas finales del siglo XIX costarricense, situación que suele relacionarse con un crecimiento material realmente significativo que se estaba viviendo en el país para entonces.

La combinación de un sostenido aumento de las exportaciones, sumado a un notable aumento demográfico y fuertes medidas centralizadoras impulsadas desde las esferas del Estado, trajeron consigo importantes logros en infraestructura, que tuvieron una incidencia directa sobre las condiciones de vida que disfrutaban las poblaciones del centro del país, en particular aquellos que tenían su residencia en la capital josefina.

En medio de una significativa dinámica comercial, el fin de siglo va a ser testigo de un importante aumento del negocio etílico. Durante el decenio de 1880 y el siguiente, la prensa escrita registra la presencia de al menos seis fábricas de la estimulante bebida, situadas en Cartago y San José, sin tomar en cuenta el establecimiento de sucursales, pulperías y negocios de distribución, y no menos de 10 individuos, sociedades mercantiles y almacenes particulares que promueven la importación y venta del preciado líquido.

Entre las fábricas locales sobresale “Cervecería del León”, emplazada en Cartago y con filiales en Alajuela y la capital. Un anuncio de prensa de esa época afirmaba: “Esta cervecería, única en Centroamérica movida por vapor, produce diariamente 7500 botellas de cerveza, de la mejor calidad y condiciones higiénicas. Su clientela cubre todo el país. Sus precios no tienen competencia. Su actividad y exactitud son irreprochables. Guillermo Jegel”.

A pesar de lo expresado con anterioridad, las evidencias de la prensa escrita muestran que estas empresas no se dedicaban exclusivamente a la producción de bebidas enervantes, sino que combinan esta actividad con otras de carácter complementario que permitían diversificar la oferta de productos y servicios que se ofrecían al público.

Dicho de otra forma, fábricas de esta naturaleza no sólo fabricaban cerveza, aunque de su elaboración se derivaba el ingreso primordial. En un periódico capitalino se señala que, además de distribuir la cerveza marca León negra y blanca, se vendía “agua gaseosa, limonadas, frescos y vinagre al por mayor” (La República, 04/12/1892, No. 1879, p. 3).

Para esa misma época, una fábrica denominada “Cervecería Costarricense”, localizada en la Calle de la Sabana, San José, anunciaba en un periódico lo siguiente: “Habiendo agregado a nuestro negocio la fabricación de aguas gaseosas, para cuya preparación tenemos un aparato americano de los más perfeccionados, ofrecemos a nuestra innumerable clientela y al público en general,

nuestros frescos preparados con los mejores extractos; a peso la docena sin envase. (El Herald de Costa Rica, 31/10/1893, No. 530, p.4)

Resalta en este aviso el interés de mostrar la adquisición de tecnología moderna para la fabricación de aguas gaseosas, así como destacar el origen de aquella: Estados Unidos, como garantía de calidad del producto que se estaba ofreciendo a la clientela.

Un cervecero que desempeñaba el cargo de gerente en una de las principales cervecerías de San Louis y Cincinnati EE. UU. de América, ha sido traído por nosotros. Así, pues, el público consumidor tiene las mejores garantías para la fabricación de la cerveza. Nuestra fábrica es la más grande de la República y dispone de todas las máquinas nuevamente inventadas e indispensables en los procedimientos modernos de la fabricación de cerveza”.

Si bien la cerveza producida localmente gozaba de gran popularidad entre los consumidores, primordialmente por su bajo costo, la importación de sus homólogas extranjeras demostró tener gran aceptación en algunos sectores con cierto poder adquisitivo. La importación de cervezas en suelo costarricense si bien es cierto constituye un fenómeno identificable desde mediados del siglo XIX, es hacia fines de la centuria que adquiere gran importancia, resultado de la adquisición de marcas reconocidas y de significativos volúmenes de líquido traído al país.

Diversas marcas de cerveza extranjera aparecen de forma regular en los periódicos de fines de siglo XIX, invitando a consumidores exigentes del buen gusto a deleitarse con ellas. Un anuncio patrocinado por “Almacén La Mascota” constituye un buen ejemplo de lo antes dicho: “Louisiana Brewing Co. La magnífica cerveza blanca de esta acreditada fábrica, la única que el público pide hoy, por ser la de más lindo color, la más pura y, en una palabra, la mejor que ha venido al país se vende LA MASCOTA” (La República, 14/12/1888, No. 708, p.4).

Ciertas cervezas son ofrecidas al público junto a productos de consumo como fósforos, sardinas, fideos, cacao, té y artículos en conserva; otras parecen insistir en la blancura de la bebida como una condición de calidad y sabor: “CERVEZAS. Saint Louis y Budweiser, blancas de la famosa fábrica Anheuser-Bush Brewing, una de las más grandes del mundo”. Sin duda alguna, la expansión de la prensa escrita y el surgimiento de múltiples medios de prensa durante las dos últimas décadas del siglo XIX, fue un aspecto que favoreció de forma extraordinaria la difusión de la cerveza extranjera entre ciertos sectores de la población costarricense de la época.

Las cervezas que con mayor regularidad aparecen en los periódicos son Louisiana, Leona, Estrella Negra, Tannhaeuser, Tennent, Bass, Malta, Saint Louis, Budweiser, Cruz de Oro y Congreso Real. En tanto algunas de ellas se ofrecen en cajas, a precios sin competencia, pero eso sí, al contado, otras son vendidas en barriles de 10 docenas cada uno, garantizando en cada transacción comercial calidad y pureza (Diario de Costa Rica, 18/04/1885, No. 85, p. 4).

A juzgar por la constancia con que asoman en la prensa escrita anuncios relacionados con la importación de cervezas y al considerar que para entonces la nación se ha insertado de forma plena en la dinámica impuesta por el mercado mundial, no cabe duda que la adquisición de estas bebidas por parte de grupos sociales acaudalados, representó al igual que ocurrió con otros patrones de consumo como ropas, perfumería, pianos, enseres y artículos de naturaleza fastuosa, un símbolo de estatus y de reconocimiento social.

Al fin de cuentas, como veremos, en cuanto a montos pagados por la citada bebida, existían notables diferencias entre una cerveza local y una extranjera. En relación con los precios de las cervezas locales, existen diferencias notables si se realiza una comparación con lo que suele pagarse por las bebidas foráneas. Las marcas de las cervezas Congreso Real y Cruz de Oro se ofrecen, en 1887, a 33 pesos el barril de 10 docenas; esto es a 27,5 centavos la unidad. Otra cerveza anunciada como “alemana” se ofrecía al público en 1897 a 35 pesos la caja de 10 docenas, es decir, a 29 centavos la unidad.

Finalmente, un comerciante ofrecía en el periódico nacional “La República”, cerveza a 35 pesos el barril conteniendo cada uno 10 docenas de la mencionada bebida, para un costo de 24 centavos cada unidad. Estos precios superan, en términos generales, en casi tres veces los de las cervezas producidas en el país, situación que sugiere que los mismos se encontraban fuera del alcance de la mayor parte de la población y que tenían como destino un público que ostentaba un mayor acceso a la riqueza.

Sin embargo, otros productos embriagantes, de origen exótico, superaban por mucho el costo final de las cervezas locales y foráneas. Por ejemplo, la “sidra champaña” se ofrecía en los diarios capitalinos a 9 pesos la docena, o sea, 75 centavos la botella “grande”. El Almacén Americano promovía la venta de vinos de California (sin especificar marca alguna) a 12.50 pesos la caja, a un precio unitario que superaba el peso por botella. Productos de esta naturaleza representaban un mayor prestigio en su consumo y eran adquiridos por individuos interesados en reproducir ciertos patrones europeos en el medio local.

Los precios pagados por las bebidas excitantes suelen considerarse como un indicador importante para determinar la capacidad de la población y el sector social al que va dirigido. A la larga, la combinación de diversos factores asociados con los bajos costos de producción, la versatilidad de usar diferentes gramíneas como base para su elaboración y la existencia de un mercado local en expansión, creó las condiciones propicias para que la cerveza, al igual que otras bebidas excitantes, como el café o el vino, en otros momentos y circunstancias, adquirieran raíces en el gusto de los costarricenses.

En síntesis, podemos extraer que la cerveza en Costa Rica tiene un pasado respetable, que como podrá verse en futuros extractos de la temática a investigar, no ha sido bien aprovechado, justamente abarcado o dignamente tomado en cuenta, en vista de que, si bien es cierto, nuestro país cuenta con historia en la producción de cerveza artesanal, digna de competir con países de primer mundo,

no es tomada muy en serio, al momento de que dicha experiencia funja como un trampolín para las exportaciones de estos productos.

### 1.1.3 Justificación del problema

En este momento, varias firmas importadoras, pymes con fábricas de producción, “brewpubs” (restaurantes en donde también manejan la producción y venden directamente por sifones o botellas) o distribuidoras, no solo comparten experiencias e información, sino también herramientas de las que otros carecen y que quizá no son parte de su línea de negocio.

Lo cierto es que esta red, no se da en todas las direcciones, lo que no permite que el sector prospere como debiera. Es común que esas pymes independientes empiecen con un enfoque de negocio, con base en capital propio (ahorros) o con socios (amigos o familiares), y conforme crecen, pueden ingresar a otras áreas; crean empresas hermanas independientes que les llega a enriquecer su cadena de valor, al tiempo que les permite colaborar con otros.

También algunos comienzan y se quedan en una sola línea que les resulta conveniente porque otros cerveceros les brindan, con naturalidad, el apoyo para suplir parte de sus necesidades. No obstante, eso lo define y lo calcula el empresario dependiendo de su propia realidad en diversos ámbitos, principalmente cuando se inserta en el negocio, conoce, decide y experimenta cuál es su mejor método para sostenerse en esta industria.

La principal diferencia en una cerveza artesanal y una industrial es la receta. Pero el hecho de que un proceso de cerveza artesanal esté automatizado no es

un factor determinante, además no todas las cervezas artesanales en el mercado llegan a tener un grado de calidad internacional, lo que puede generar una percepción negativa de la relación calidad - precio.

Al bajar el ritmo de crecimiento en el país, las empresas comienzan a ver los mercados internacionales con mayor interés, siendo este, otro de los retos actuales para la actividad.

Si bien en Costa Rica existen varias políticas públicas de apoyo a la actividad emprendedora, la falta de apoyo es uno de los principales obstáculos que enfrentan quienes desean establecer y consolidar una empresa en el país y si bien hay fondos que promueven la innovación, muchas veces existe una brecha de conocimiento entre la institución que da el fondo y el interesado, lo cual imposibilita el acceso al apoyo que se deseara.

Inician su camino empresarial con menos de cinco colaboradores, sin dinero ni un futuro asegurado y deben desafiarse a sí mismas para crecer y consolidarse.

Es común que en nuestro país encontremos pequeños negocios por doquier, ubicados en instalaciones reducidas y con pocos trabajadores; parecen pequeñas, pero al unir las todas, se convierten en las reinas del parque empresarial nacional.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) considera como pequeñas y medianas empresas (Pymes) a toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las

figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.

Tanto en Costa Rica como en el resto de la región, la decisión de emprender no surge con la visión de generar grandes riquezas económicas, sino de aplicar una idea innovadora o porque es el único medio para subsistir. Quienes deciden crear una empresa por oportunidad son los que detectaron opciones de negocios, organizan los recursos, sacan provecho del mercado y están motivados. No obstante, los que crean su negocio por necesidad son los que no encontraron otras alternativas para generar ingresos y se caracterizan por la falta de motivación.

Lamentablemente Innovar, competir y crecer no se consigue solo con buenos deseos, para ello se requiere de inversión, y la gran mayoría de Pymes carece de este insumo. En nuestro país, las autoridades han dispuesto recursos que favorezcan el despegue de estas empresas para que puedan seguir siendo trascendentales, tanto a nivel nacional como internacional, sin embargo, falta mucho camino por avanzar.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con la finalidad de materializar el presente proyecto, es necesaria la formulación del problema a investigar. Como lo menciona Roberto Hernández, “plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (Hernández, 2014, p.59).

El problema de la investigación, para efectos de la investigación, se ha definido mediante la siguiente interrogante:

**¿Cuáles son y cómo deben ser abarcados y analizados los factores críticos de éxito por las pequeñas y medianas microempresas (PYMES) productoras de cerveza artesanal en el Valle Central, para aumentar la oportunidad y probabilidad de que se pueda dar un proceso serio y continuo de exportación de dicho producto?**

## 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según (Roberto Hernandez Sampieri, Metodología de la Investigación, Sexta Edición, 2014):

*“(...) los objetivos señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio (...)”*

### 1.3.1 Objetivo general

Según (Fidias Arias, El proyecto de investigación, Séptima Edición, 2016 pág. 6) propone que:

*(...) “Lo que se espera, entonces, que en el resumen se describa la investigación en términos generales y de manera esquemática, para lo cual los objetivos de la investigación deberían ocupar un lugar preponderante (...)”*

Además (Solsona, Ramón 2014, pág. 4) menciona que:

*“(...) conocer y saber aplicar la metodología del análisis para el diagnóstico de la situación y la evolución económica y financiera de una organización con el fin de poder tomar las decisiones más adecuadas a sus objetivos (...)”*

Para efectos de la presente investigación, se ha definido el objetivo general, de la siguiente manera:

Analizar y definir los factores críticos de éxito de pequeños y medianos productores de cervezas artesanales del Valle Central, con el fin de proponer una estrategia de mejora y oportunidad para su incursión en mercados extranjeros.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Con base en lo citado en la Guía de la (Universidad Hispanoamericana, 2016) ésta menciona que:

*“(...) los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general. Ellos se desprenden del general y “deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general (...)”*

(Roberto Hernandez Sampieri, Metodología de la Investigación, Sexta Edición, 2014) Indica:

*“(...) los objetivos deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas —es decir, susceptibles de alcanzarse (...)”*

Por último (Bernal Torres César, Metodología de la Investigación 2014, 5ta Edición pág. 106) redacta que:

*“(...) se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquel; y todos en su conjunto (...)”*

En la presente investigación se han definido una serie de objetivos específicos que apoyarán la investigación, ligándose con el objetivo general planteado, estos son los siguientes:

- Definir cuáles son los factores críticos de éxito que deben ser tomados en consideración por los pequeños y medianos productores de cervezas artesanales en el Valle Central.
- Analizar el conocimiento que tienen los emprendedores de las productoras de cerveza artesanal sobre el manejo de las características del mercado investigado, determinando mediante estudios observacionales realizados si los factores críticos de éxito definidos están siendo considerados para ubicar su producto en el extranjero.
- Proponer una estrategia de actividades de mejora y oportunidad para la exportación y colocación de cervezas artesanales de producción nacional en los mercados internacionales, basada en los factores críticos de éxito definidos por la población en estudio y el análisis realizado.

## 1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES

### 1.4.1 Alcances

El presente estudio, analizará y determinará algunos de los principales factores críticos de éxito que deberán ser tomados en cuenta por los pequeños y medianos productores costarricenses de cerveza artesanal del Valle Central, para pensar en la idea de corto o mediano plazo de su exportación de forma continua y sostenible.

Asimismo, el proyecto pretende estudiar cuál es el conocimiento que poseen dichos productores de cerveza artesanal en nuestro país sobre los factores críticos de éxito definido, mediante la aplicación de instrumentos de recabo de información masiva.

Por otra parte, con la finalidad de proveer de un documento de consulta con aplicación práctica, se busca definir una propuesta que permita brindar un plan de actividades para la mejora y oportunidad de exportación del producto en estudio en mercados internacionales.

### **1.4.2 Limitaciones**

Se encontraron limitaciones con respecto al grado de participación de los productores de cerveza artesanal, ya que la idea era que la gran mayoría de los mismos participaran del estudio, sin embargo, por motivos de “secreto comercial” y salvaguardar intereses personales, únicamente se logró contactar a una muestra, cuyos resultados no pueden generalizarse porque no fue obtenida de forma estadística.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

## 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

### 2.1.1 Historia de la cerveza

Según la Real Academia Española, la cerveza es una bebida alcohólica hecha con granos germinados de cebada u otros cereales fermentados en agua, y aromatizada con "lúpulo", que es una planta vivaz dioica de la familia de las cannabáceas y posee ácidos, aromas y frutos esenciales.

El proceso de elaboración de la cerveza consistía en la ruptura de la cebada (malteada o no), mezclarla con agua y hervir la mezcla ligeramente. Se dejaba fermentar esta papilla durante algunos días y se pasaba a unas cestas que favorecían el goteo del líquido que se recogía en un botijo. Se solían añadir miel y algunas plantas aromáticas.

Existen referencias de que en la remota Mesopotamia ya se producía cerveza. Se han encontrado hasta recetas de elaboración de cerveza en escritura cuneiforme. Esta bebida les gustó tanto a los egipcios, los cuales aprendieron rápidamente a elaborar este "vino de cebada" y la hicieron su bebida nacional. Como era una bebida tan popular se elaboraba en verdaderas fábricas.

Existen algunos escritos griegos sobre la cerveza egipcia, como los de Esquilo y Sófocles, pero esta bebida no les gustó ni a los griegos ni a los romanos.

**Imagen No 1.** Representación de mercenario sirio bebiendo cerveza egipcia

Fuente: <https://egiptologia.com/la-cerveza-antiguo-egipto>

La cerveza tenía también implicaciones religiosas muy importantes. Existe un mito de los llamados de “destrucción de la Humanidad”, en el cual el dios Ra, descontento con la actuación de los hombres, a los cuales había creado, decide eliminar a los que habían resultado ser malvados. Para ello envía a su hija, la diosa Sekhmet, la feroz diosa leona para eliminarlos. Pero Sekhmet furiosa y embriagada por el olor a sangre, pierde el control y no distingue entre inocentes y culpables.

## Imagen No 2. Diosa egipcia Sekhmet



Fuente: <https://egiptologia.com/la-cerveza-antiguo-egipto>

Para que cese con su matanza indiscriminada, los egipcios discurren una estratagema: mandar a fabricar grandes cantidades de cerveza y colorearla con ocre rojo para que adquiriera el aspecto de la sangre. La diosa, creyendo que el brillante líquido rojo es sangre, la bebe y se emborracha tanto que olvida su furia destructora, transformándose en Bastet, diosa gata protectora del ámbito doméstico, con la que es fácil tratar. Así podemos deducir la imprescindible aportación de la cerveza a la sociedad, ya que, según este mito, gracias a la cerveza la Humanidad sigue viva.

### 2.1.1.1 La Edad Media

Durante los siglos VI y VII se fundaron en Bélgica los primeros monasterios. Se construyeron sobre terrenos regalados, por lo que eran poco fértiles, pero los monjes se esforzaron en aumentar su productividad a base de duro trabajo y mucha fuerza de voluntad.

Como las órdenes monásticas tenían la obligación de autoabastecerse, en cada monasterio había un edificio "de piedra" dedicado a la elaboración de cerveza.

**Imagen No 3.** Monjes belgas degustando cerveza



Fuente: [http://www.cervebel.es/cerveza\\_descubrimiento.htm](http://www.cervebel.es/cerveza_descubrimiento.htm)

Este edificio estaba separado del resto del monasterio, igual que el horno (panadería y secador de malta) y la forja, para evitar incendios, con lo que se

situaba junto al río y a un molino de agua y cercano a las cuadras, ya que los restos de malta servían como pienso para los animales.

La cerveza formaba parte de la vida diaria de los monjes. Durante mucho tiempo esta bebida fue el único alimento que se podía tomar durante la Cuaresma.

#### *2.1.1.2 Un vuelco en la producción de cerveza*

Durante el gobierno de Carlo Magno la ubicación de la cerveza cambió radicalmente. El emperador mandó traer a la corte a los mejores "fabricantes" de cerveza, lo que llevó a considerar la elaboración de la cerveza como un oficio por primera vez.

La cerveza pasó entonces a producirse en una cervecería común por pueblo, en la que los habitantes de ese pueblo podían elaborar su propia cerveza, pagando un impuesto al señor feudal.

Estas cervecerías se ubicaban, por orden del señor feudal, al lado de su molino, porque así cobraba impuestos dos veces, una por la molienda del cereal y otra por la producción de la cerveza. Los impuestos se pagaban en cerveza.

El método de elaboración no necesitaba cambios, pero había que poner mucho interés en el proceso de cocción, para evitar la propagación de enfermedades.

#### Imagen No 4. Fábrica antigua de cerveza



Fuente: [http://www.cervebel.es/cerveza\\_descubrimiento.htm](http://www.cervebel.es/cerveza_descubrimiento.htm)

##### 2.1.1.3 *El ingrediente olvidado: El Gruit*

El sabor de la cerveza medieval no era el de ahora, debido al uso de diferentes cereales, aunque antes se utilizaban cebada, trigo, avena y centeno, como actualmente, el gusto diferente lo producía un ingrediente que se solía añadir a la malta: el gruit (grutum).

Existe un documento oficial del año 999 en el que ya se habla del grutum. Ha sido un ingrediente muy enigmático durante mucho tiempo, pero gracias a los estudios de contabilidad de varias ciudades medievales, se sabe que se trata de una mezcla de cinco o seis plantas secas, en polvo y mezcladas con resina de

pino eran plantas silvestres de tierras pantanosas o marismas, muy húmedas. El gruit servía como conservante y para aromatizar la cerveza.

La composición del gruit podía influir tanto en el resultado final del producto, que el oficio de "grutier" (grutero) era muy importante y la composición del gruit se guardaba en secreto.

Para elaborar la cerveza había que pasar necesariamente por el grutero, para comprarle el gruit el dueño feudal fijaba la cantidad de gruit por hectolitro que había que emplear y también el precio de venta, incluido el impuesto. Algunas ciudades medievales obtuvieron un fuero que les permitía comercializar el gruit pagando determinados impuestos al señor feudal.

Como este ingrediente era tan importante, los grutereros eran los hombres más ricos de la ciudad. Un ejemplo de su importancia es el edificio "gruuthuse" de brujas, que perteneció a los señores grutereros, que tenían derecho a tener a su servicio a quince soldados. Hoy en día es un ingrediente imprescindible en nuestra cerveza que fue introducido por los monasterios.

#### *2.1.1.4 La renovación más importante de la Edad Media: El lúpulo*

Esta planta ya existía en Babilonia y los pueblos eslavos la cultivaban en Europa como alimento. Los monasterios cultivaban el lúpulo en el siglo VIII, pero su utilización en la elaboración de la cerveza no se constata hasta el siglo XII. Su sabor amargo hacía a la cerveza más ligera y también servía para combatir

levaduras silvestres, por lo que la cerveza se conservaba mejor, mejorando las posibilidades de transporte y comercialización.

Los señores feudales intentaron parar el uso del lúpulo, para no perder sus impuestos sobre el gruit, pero las ciudades "hanza" del norte de Alemania, que empezaron a elaborar cerveza con lúpulo, eran tan poderosas comercialmente, que se empezó a importar esta cerveza a los países bajos. El éxito de esta cerveza ligera y lupulizada hizo que desapareciera la utilización del gruit. La consiguiente desaparición del impuesto sobre el gruit llevó a la aparición de un nuevo impuesto especial en la producción de la cerveza. El uso del lúpulo en lugar del gruit hizo que la denominación "cervesia" o "cervoise" cambiase a "bier".

**Imagen No 5.** Plantación de lúpulo



Fuente: [http://www.cervebel.es/cerveza\\_descubrimiento.htm](http://www.cervebel.es/cerveza_descubrimiento.htm)

### *2.1.1.5 La Edad Moderna: La organización gremial*

La paz relativa que existió en Europa al finalizar las cruzadas favoreció el comercio y la primera industrialización llevada a cabo por las ciudades, les permitió separarse poco a poco del poder feudal. Estas ciudades obtuvieron determinados derechos que evitaron que el resultado de sus trabajos cayera en manos de los señores feudales.

Las diferentes industrias de las ciudades formaron organizaciones gremiales o gremios; el gremio de los cerveceros fue, en muchos casos, el más poderoso de todos. Buen ejemplo de su poder fue la "casa de los cerveceros" que tenía cada ciudad, donde se reunían estos productores.

La confederación de las cervecerías belgas reside hoy en la casa de los cerveceros de Bruselas, situada en la plaza mayor. Aunque este hermoso edificio perteneció primero al gremio de los curtidores y, más tarde, al de los tejedores, los cerveceros lo compraron ya en el siglo xvii.

Para formar parte de este gremio había que pasar un período de aprendizaje que finalizaba con un examen; luego se trabajaba durante un tiempo en la cervecería de uno de los miembros. La aceptación como miembro costaba bastante dinero.

### *2.1.1.6 La Cerveza Belga en los siglos XVI y XVII*

Como la cerveza era más barata que el vino, que era importado, y el agua en muchos casos era poco o nada potable, el consumo de la cerveza estaba muy extendido y era diario.

Hasta el siglo XV toda la cerveza era de fermentación espontánea. A partir del siglo XV se empezó a utilizar levadura o los restos de una producción anterior, que contenía restos de fermentación. Las bacterias de la levadura sólo eran activas a temperaturas elevadas: 15 - 25 °C. En esa época se bebía tanto cerveza fuerte como ligera; esta última era la de consumo diario.

Hacia el año 1620 el consumo per cápita en Amberes era de 400 litros por año. Los soldados, por ejemplo, tenían derecho a dos litros de cerveza al día, tanto en tiempos de guerra como de paz. a finales del siglo xvii el consumo per cápita en Flandes bajó a 250 litros al año.

Cada región tenía su propio estilo de cerveza, pero esta gran variedad de especialidades locales no impidió la importación de cerveza de otros países. En Bruselas, por ejemplo, se vendía cerveza de Irlanda, los países bálticos y Hamburgo.

**Imagen No 6.** Representación de pobladores belgas comercializando cerveza

Fuente: [http://www.cervebel.es/cerveza\\_descubrimiento.htm](http://www.cervebel.es/cerveza_descubrimiento.htm)

Estos fueron los siglos de la estructuración y reglamentación, debido a la gran influencia de los gremios cerveceros. a partir de esta época los cerveceros eran profesionales que tenían que aplicar las normas del gremio. El gremio podía imponer las materias primas que se debían utilizar, controlaba la calidad de cada producción y fijaba los precios de venta. También controlaba los locales de hostelería e imponía sus normas.

Los impuestos especiales eran el ingreso más importante de las arcas de las ciudades. En Amberes constituían el 60 % de sus ingresos a finales del siglo XVI.

Aunque en esta época ya se puede hablar de una verdadera industria cervecera, la burguesía todavía tenía derecho a su propia elaboración, o podía encargar producciones a la cervecería comunal. También quedaban muchas cervecerías caseras activas.

#### *2.1.1.7 El siglo XVIII*

Durante el siglo XVIII, tiempos de turbulencias políticas y guerras, no hubo grandes cambios en el mundo de la cerveza. Lo que sí cambió fue la aparición de una limitación de las libertades de las cervecerías feudales, que no pagaban impuestos, en favor de cervecerías-granjas.

Con la revolución francesa llegó el desorden y la miseria, sobre todo durante el invierno, y la carestía de 1795. Aunque la anexión de Bélgica al imperio francés no afectó básicamente a la producción cervecera, el anticlericalismo de los revolucionarios franceses llevó a la fuga de los monjes cistercienses, al cierre de sus cervecerías y a la confiscación de sus bienes.

#### *2.1.1.8 Prosperidad para la empresa cervecera en el siglo XIX*

La reunificación de los países bajos, entre 1815 y 1830, coincidió con la revolución industrial en Bélgica, que se produjo aquí antes que en ningún otro país, y que tuvo lugar a base de la perfección de nuevas tecnologías importadas de Inglaterra.

La imposición de un nuevo sistema de impuestos especiales por parte del gobierno holandés hizo que los cerveceros belgas participaran en la revolución contra el régimen holandés.

El primer gobierno belga contaba con tres cerveceros que quisieron subir los impuestos sobre el café, para compensar la reducción del impuesto especial sobre la cerveza.

La independencia de Bélgica en 1830 y los problemas consecuentes retrasaron esta revolución, pero a partir de 1850, con las garantías de un sistema bancario estable y la construcción del ferrocarril por toda Bélgica, se consolidó la industrialización. Durante esta época aparecieron algunos inventos que revolucionaron el mundo cervecero.

Hasta 1880 en Bélgica se elaboraba exclusivamente cerveza de alta fermentación. El éxito creciente de la cerveza de baja fermentación, importada de Checia y Alemania, llevó a la fundación de la "Brouwerij van Koekelberg" ("cervecería de Koekelberg") en 1886, que fue la primera cervecería especializada en baja fermentación. Su éxito, debido en parte a la gran aceptación de este tipo de cerveza por parte de los consumidores, estaba asegurado por la contratación de expertos cerveceros de Munich.

Esto condujo a la construcción de otras cervecerías de baja fermentación y a la transformación de las cervecerías tradicionales, que aceptaron esta nueva tecnología.

**Imagen No 7.** Bodega de cerveza del siglo XIX



Fuente: [http://www.cervebel.es/cerveza\\_descubrimiento.htm](http://www.cervebel.es/cerveza_descubrimiento.htm)

Bélgica ocupaba en 1897 el segundo lugar a nivel mundial en el consumo de cerveza, con 169,2 litros per cápita, detrás de Bavaria, que consumía 253,8 litros.

La importancia de la industria cervecera se refleja en su omnipresencia en las exposiciones universales con unos pabellones impresionantes, verdaderas obras de arte arquitectónico y decorativo.

Pese a la importancia de la propia industria cervecera, no se puede olvidar la creciente cifra de cerveza importada, especialmente de Alemania, lo que llevó a la creación de aranceles.

#### *2.1.1.9 Del siglo XX en adelante*

A principios del siglo XX se produjo una crisis en el sector cervecero, debido a problemas sociales, como huelgas y exigencias de subidas de sueldos, y la aparición de numerosas cervecerías nuevas (en 1907 había en Bélgica 3.387 cervecerías). Había un exceso de producción para las necesidades de los consumidores. Se produjo entonces una dura competencia en la que bajaron los precios.

La crisis en el sector hostelero llevó a la implantación de ayudas a los hosteleros por parte de las cervecerías, imponiendo contratos para la venta de sus cervezas en exclusiva (compra de mercado).

#### *2.1.1.10 La Primera Guerra Mundial*

Durante este período se produjo una división entre la parte ocupada por los alemanes y la pequeña parte libre, detrás del río Yzer. En esta zona libre había unas cien cervecerías y cuatro malterías industriales. La zona de Poperinge, centro de cultivo del lúpulo, también se encontraba en esta región. La mala calidad del agua, debida a las inundaciones producidas intencionadamente como defensa natural, hizo que se produjera una cerveza de calidad inferior, lo que llevó a la importación de cerveza de Inglaterra, Francia y Suiza.

La parte ocupada tenía que obedecer las normas impuestas por el gobernador alemán, que obligaba a que se distribuyera cerveza alemana, repartía las materias primas y mandó crear cervecerías centrales. En 1916 los alemanes confiscaron el cobre de las instalaciones del 90 % de las cervecerías para fabricar armamento.

Cuando terminó la guerra, en 1918, la situación del sector cervecero era desastrosa; había que empezar otra vez casi desde cero.

#### *2.1.1.11 Entre las dos guerras*

Con el material de producción destruido y casi sin materias primas, la producción de cerveza era tan escasa y de tan mala calidad, que los ingleses se aprovecharon de la ocasión para comercializar su cerveza en Bélgica. Como la cerveza belga de antes de la guerra era más fuerte que la inglesa, los ingleses elaboraron versiones más fuertes de sus cervezas, por lo que su éxito fue enorme. Esta tradición todavía existe hoy: la Bass Pale Ale elaborada para Bélgica es más fuerte, y la Guinness fabricada para los belgas tiene un 8 % de grado alcohólico, mientras que la de otros países sólo tiene un 5%.

Para terminar con la mala calidad de las cervezas belgas y poder así reconquistar el mercado a los ingleses, la Federación de las Cervecerías Belgas recomendó a sus miembros que se reunieran en centrales cerveceras. Se juntaron trece cervecerías en Gante para la construcción de una nueva cervecería de baja fermentación, a la que llamaron "Bélgica", y en Eeklo 19 cervecerías fundaron la nueva "Kruger".

Formaron así las bases de la reconstrucción y prosperidad de los años 30. La cerveza tradicional de alta fermentación acabó perdiendo mucho terreno en favor de las cervezas de baja fermentación, que llegaron a las zonas rurales, donde antes de la guerra eran consideradas como un producto de lujo.

No obstante, el consumo per cápita descende, debido a la venta masiva de refrescos, café, etc. La instauración de la ley Vandeveldde en 1919, que prohibía la venta en hostelería de todo tipo de bebidas alcohólicas con un grado alcohólico superior a 20, tuvo como consecuencia positiva el aumento de la venta de cerveza fuerte (hoy en día nuestro gran atractivo mundial), pero también se incrementaron los impuestos especiales para compensar las pérdidas de los ingresos de las bebidas espirituosas.

#### *2.1.1.12 La Segunda Guerra Mundial*

La Segunda Guerra Mundial llevó otra vez a la escasez de materias primas, con lo que se volvieron a utilizar remolacha, sacarina y levaduras de mala calidad, que producían cervezas de bajo grado alcohólico (0,8 %). Sin embargo, esta vez la situación no fue tan dramática, porque los alemanes dejaron el aparato de producción intacto. De hecho, de las 1000 cervecerías que existían antes de la guerra, en 1944 todavía quedaban activas 758.

El gran problema al finalizar la guerra fue la introducción de la Coca Cola, bebida elaborada a base de sacarina, que no tuvo ningún problema en competir con la cerveza de baja graduación y sabor a sacarina.

La posibilidad de importar cebada de Canadá y Estados Unidos para la producción cervecera permitió la rápida recuperación de la cerveza de alta calidad. Además, los franceses prohibieron la utilización de cebada importada para elaborar cerveza, destinándola íntegramente a la producción de pan, con lo que la reputación de su cerveza era malísima, y se favoreció así la fama de la cerveza belga.

#### *2.1.1.13 Tras la Segunda Guerra Mundial*

La reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial fue muy costosa, pero Bélgica fue uno de los primeros países de Europa en poner su industria a punto, con lo que en 1945 los belgas ya podían beber su cerveza con la densidad de antaño. Las cervezas de mayor éxito fueron las de baja fermentación.

La evolución económica que condujo a la creación de holdings (grandes grupos cerveceros industriales) perjudicó seriamente a las medianas cervecerías. Las pequeñas cervecerías, a base de un aparato barato y a la ubicación de sus bares contratados cerca de las fábricas, conocieron su época de esplendor, elaborando las cervezas Export, Pils y Dort (al estilo Dortmunder).

Entre 1955 y 1960 se introdujeron con éxito las cervezas pils danesas. A partir de 1960 la venta de cerveza se estancó en favor del vino y de las bebidas espirituosas. También se produjo un cambio en el tipo de consumo: se pasó de la hostelería a los hogares.

La construcción de supermercados, con distribución nacional, y la publicidad en los cines y en la televisión hizo perder fuerza a los fabricantes pequeños (algunos empezaron a embotellar cervezas importadas, como Carlsberg, Tuborg, Bass y Whitbread) y ganar terreno a los grandes productores, que invierten grandes presupuestos en publicidad. A finales de los años 70, siete fabricantes de cerveza elaboran el 75 % de la producción total; los dos más grandes, Jupiler y Artois, producen el 51%.

### 2.1.2 La cerveza en Costa Rica

Recordando su infancia, durante la década de 1930, cuenta el josefino Willy Castro Durán: “Estampas especiales configuraron la presencia de los vagones de cuatro ruedas, tirados por percherones o grandes mulas, que servían para el reparto a la Cervecería Traube y a la Gambrinus”.

“Las mulas de la Cervecería Traube fueron bien conocidas por su tamaño y fortaleza, a tal punto de que más de una mujer cuando era alta y guapa, pero de cara fea, recibió el mote de ‘mula de la Traube” (Barrio Plaza Viquez).

**Imagen No 8.** La Gran Cervecería “Traube” Año 1955



**Fuente:** Fotografía de autor no determinado para el Periódico La Nación, 1955.

Fue en febrero de 1852 cuando el Estado costarricense estableció, en 50 pesos mensuales, el monto por pagar para establecer una fábrica de cerveza. Si bien tal suma era muy alta, la sola disposición demuestra un cambio en los patrones de consumo urbano, que empezaban a europeizarse con la exportación del café.

De esto, claro está, no escapaban las bebidas alcohólicas, que tendían a diversificarse. Así, de paso por San José, hacia 1853, el alemán Moritz Wagner anotó: “Los sábados, las cantinas están siempre llenas; [y] hasta la cerveza de la taberna alemana, aquí una bebida nueva, empieza a introducirse”.

Para abril de 1856, la casa comercial de Joy & von Schröter anunciaba en el Boletín Oficial , la Cerveza de Torres: “blanca de cebada fresca y lúpulo sin mezcla de ninguna otra substancia, en medias botellas, mejor que la extranjera, a razón de dos pesos la docena o bien catorce reales devolviendo la botella”.

Posteriormente salió una cerveza negra, muy del gusto popular; sin embargo, parece ser que el cervecero alemán traído para fabricarla perdió la receta o descuidó el delicado procedimiento, lo cual, unido a los altos costos de las patentes establecidos por el Gobierno para el año siguiente, causaron el cierre de esa cervecería en 1861. En 1867, el inglés James Hasland y el alemán Arthur Kopper, establecieron una fábrica de cerveza en Cartago; mientras que en 1868, el Gobierno encargó al también alemán Karl Johanning, la construcción y operación de una cervecería en San José.

En la memoria correspondiente a ese año, el secretario de Hacienda en la segunda administración Castro Madriz, Julián Volio, expresaba al respecto: “Todo pueblo tiene necesidad de una bebida destilada o fermentada. Sabido es que la primera es sumamente perjudicial al individuo, a la familia y a la sociedad, por poco que se abuse de ella, mientras que la segunda produce resultados enteramente opuestos, por cuanto reúne calidades nutritivas y saludables”.

Y agregó: “Entre nosotros se han usado con más generosidad de licores fuertes, y aunque su producción ha venido a ser renta pingüe para el Erario, no por eso ha desconocido el Gobierno su obligación de prevenir, hasta donde puede ser dable, los funestos efectos que su consumo en cierta escala debe producir en la moral y en la salud del pueblo, y con el deseo de llenar tan sagrado deber, trató de procurar la sustitución, siquiera sea de manera paulatina, del licor alcohólico con la cerveza”.

El otro argumento en favor de aquella fábrica fue, que ante la crisis del café que se enfrentaba, el Estado estaba obligado a buscar una alternativa a su principal entrada fiscal. Sin embargo, después de reportar pérdidas, aquella cervecería fracasó y el Estado se retiró para siempre de esa industria.

Según el historiador Rafael Ángel Méndez Alfaro: “Para la década de 1870, algunos individuos que tenían cierta experiencia en producción cervecera, como el mismo Von Schröter, aparecen en la prensa anunciando la venta de “Cerveza noruega y cerveza negra” (...). Es decir, existían comerciantes que combinaban la

fabricación local con la importación de este tipo de bebidas” (de lúpulo y cebada). En las dos últimas décadas del siglo XIX, se registran en la prensa al menos seis fábricas de cerveza ubicadas en Cartago y San José. En la elaboración de esa cerveza local, se privilegiaba el uso de la cebada y el lúpulo, granos de cuyas bondades, como base para la fabricación de una bebida de gran calidad, daban fe múltiples avisos.

Otros dos hechos dejan claro que la venta y consumo de cerveza registraba un importante crecimiento en el país. El primero es que el preciado líquido no solo se obtenía en aquellas fábricas, sino que podía adquirirse en sus sucursales, pulperías y otros negocios que lo distribuían, además de las firmas que lo importaban y vendían.

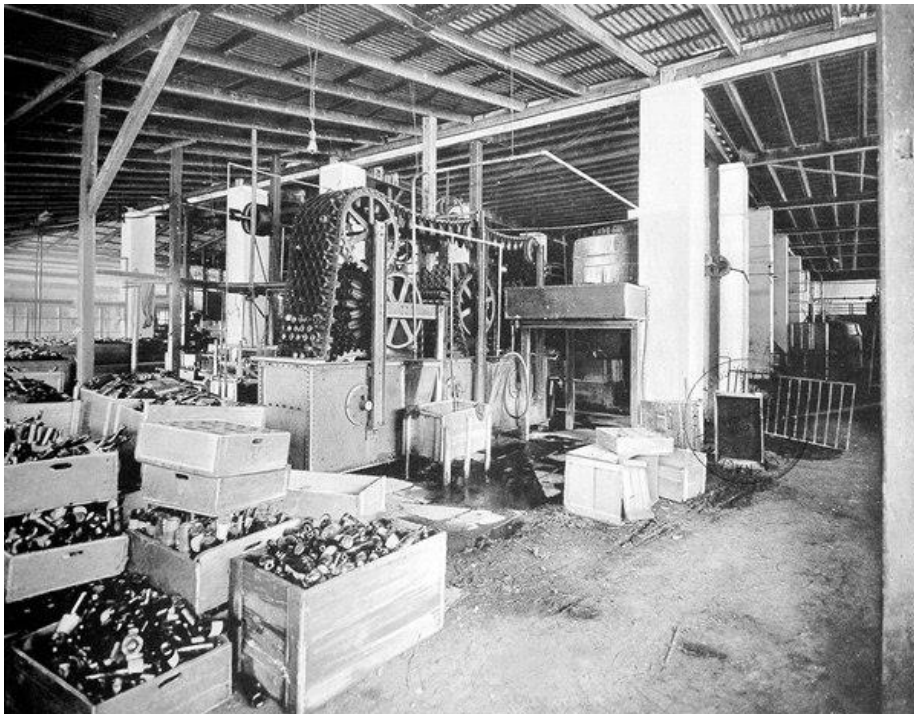
Lo segundo es que, tras el anterior periodo artesanal, varias de aquellas fábricas industrializaron su producción. Es el caso de la Cervecería del León, en Cartago, que en 1885 afirmaba producir 7.500 botellas de cerveza al día; dos años después, el diario El Comercio anunciaba que la Cervecería Irazú, de la misma provincia, disponía “de todas las máquinas nuevamente inventadas e indispensables en los procedimientos modernos de la fabricación de cerveza”.

En 1890 llegó a la Vieja Metrópoli el alemán José Traube Tichy (1854-1929), nacido en Laun, cerca de la ciudad de Saaz, en Bohemia, donde su padre tenía plantaciones de lúpulo. Él había estudiado en Praga para maestro cervecero, así que una vez establecido en Cartago y, tras múltiples esfuerzos, abrió la

Cervecería del Globo en 1888, donde produjo, además de varios refrescos, la cerveza Traube.

Emplazada en cuesta de Moras, la principal sucursal del negocio se encontraba en San José; en 1900, su dueño decidió trasladarse a la capital e instalarse en su finca El Balletero, a orillas del río Torres –cuyas aguas aprovecharía en la elaboración de la bebida– ya con el nombre de Gran Cervecería Traube. Desde entonces, la pendiente en que termina la calle Central norte al topar con dicho río fue conocida como “la cuesta de la Traube”.

**Imagen No 9.** Interior de la Cervecería “Traube” Barrio Amón 1908



**Fuente:** Fotografía de autor no determinado para el Periódico La Nación, 1908.

En agosto de 1901, Traube viajó a Alemania con el fin de dotar a su fábrica de “estupendas y valiosas maquinarias para la fabricación de cerveza”, como lo anunció el periódico El Día a su regreso en octubre.

Desde entonces, de sus instalaciones salían hacia la ciudad y el país sus principales productos, todos de reconocida calidad: las cervezas Pájaro Azul, Selecta y Pilsen, entre otras.

Tras su retiro, Traube volvió a su tierra natal y la empresa se convirtió en una compañía por acciones, cuyo gerente fue su hijo Rodolfo Traube, hasta que fue absorbida por la Florida Ice and Farm, al igual que otras cervecerías de la ciudad, como la Ortega. No obstante, en comparación con ellas, la presencia en el imaginario josefino de la del inmigrante alemán no tuvo parangón.

En 1966, la gran Cervecería Traube cerró sus puertas, pero sus viejas instalaciones –patrimonio industrial de la ciudad, por lo dicho– siguieron siendo punto de referencia urbana para ofrecer direcciones “a la tica”. Solo entonces, los camiones que habían reemplazado los carretones tirados por mulas, dejaron de llevar por todo San José el elixir aquel, del lúpulo y la cebada.

### 2.1.3 La cerveza artesanal en Costa Rica

En unos pocos años, el mercado de la cerveza artesanal costarricense ha ganado mucho terreno en bares y restaurantes de todo el país, debido a la variedad de sabores que estas ofrecen a sus consumidores, los cuales han encontrado en ellas una alternativa al mercado tradicional.

La Asociación de Cerveceros Artesanales de Costa Rica (ACACR) creó su propio sello de independencia, con el cual le garantizan al consumidor final que las cervezas que están adquiriendo efectivamente son artesanales.

Actualmente, dicha asociación está compuesta por más de 25 marcas de productores de cerveza artesanal en el país. Costa Rica es el cuarto país en el mundo en contar con su propio sello de calidad artesanal.

Algunas de las marcas agrupadas en el sello de la ACACR son Wilk Craft Beer, La Cofradía Brewing Co., Dos Hermanos, Arajo Brewing Company, Nomade, Cervecería Primate, Cervecería Salsa Brava y Costa Rica Meadery, entre otras. Según datos de la organización, en el país hay más de 100 cervecerías artesanales, en las cuales se producen más de 40 mil litros al mes de esta bebida.

A continuación, una muestra de algunas de las más importantes marcas de cerveza artesanal de nuestro país, cuyo propósito es abrirse paso al resto del mundo mediante la exportación:

### Imagen No 10. Cerveza Kurukanan Cranbeek



Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

Cerveza artesanal Cranbeek Barleywine con adiciones de roble francés, estrés a caramelo y tostado, sabor alto a maltas. Ideal para acompañar asados, quesos con maduración y jamones.

### Imagen No 11. Cerveza inMORAI

**inMORAI**  
Bourbon Oak Aged  
BLACKBERRY STOUT

65%  
ABV

28  
OZ

Cerveza Stout con moras. De maltas tostadas y negras, baja presencia de lúpulo y amargor moderado. Con levadura de Abadía y moras ácidas de Cartago, es una cerveza compleja. Los tonos tostados se mezclan con la acidez natural de la mora haciéndola indescriptible. Las blackberries la llevan al estilo de las Wild Specialty Beers, siendo una cerveza tipo "sour" de carácter único. Esta edición limitada se añejó en roble francés con bourbon.

**CERVECERA TIERRA LIBERTAD**

**inMORAI**

Bourbon Oak

Cerveza Artesanal

Elaboradora: Cervecería Tierra y Libertad, Avenida Piscal 206, 70403 Talamanca, Limón, Costa Rica. Ingresar a [www.tierra-libertad.com](http://www.tierra-libertad.com) o al teléfono 70444666. Vol. 660 ml. Reg. San. A.C. 17.02446. Lote y número de lote.

Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

Cerveza stout con moras. De maltas tostizadas y negras, baja presencia de lúpulo y amargor moderado. Con levadura de Abadía y moras ácidas de Cartago, es una cerveza compleja.

Los tonos tostizados se mezclan con la acidez natural de la mora haciéndola indescriptible. Las blackberries la llevan al estilo de las Wild Specialty Beers, siendo una cerveza tipo sour de carácter único.

**Imagen No 12. Cerveza Los de Arriba Llorona**



Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

Los de Arriba Llorona Cas Wheat Beer Con Cas (*Psidium friedrichsthalianum*) saborizada con fruto de cas ácido.

**Imagen No 13.** Cerveza La Lechuza Belgain Stout

Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

Esta es una cerveza tipo Ale estilo Stout Belga, muy oscura, amarga, elaborada con malta de cebada tostada, ligero sabor a café, con ricos toques ahumados y a chocolate. Elaborada con agua de las faldas del volcán poas.

**Imagen No 14.** Cerveza Costa Rica Beer Factory Turrialba

Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

Turrialba Rauch Bier (Bacon Smoked Lager), en honor al Volcán Turrialba

La Turrialba es un estilo 'rauch', 'lager', muy famoso en Inglaterra. Le pusimos Turrialba porque su sabor es de tocino ahumado, entonces qué mejor que el volcán que ha venido en erupción para que le dé esta asociación del humo.

En uno de los procesos lo que hacemos es que ahumamos la malta antes de procesarla. Al lado de los granos le ponemos tocino y los ahumamos. Esa malta la pasamos por el agua para hacer la cerveza.

**Imagen No 15.** Cerveza Costa Rica Beer Factory Dota



Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

Costa Rica Beer Factory Dota Cerveza de manzana verde, con manzanas de Santa María de Dota.

**Imagen No 16.** Cerveza del centro Trigueña

Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

El agua costarricense le da un sabor increíblemente refrescante a nuestra Weissbier, Trigueña. La Trigueña contiene 12 onzas reales de la esencia costarricense.

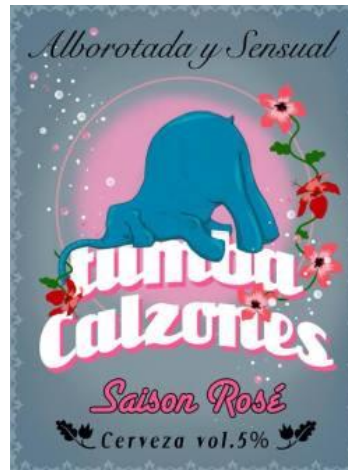
Un ale de sabor intenso y refrescante con notas frutales balanceadas con un toque final ácido. Esta ale es sumamente fácil de tomar es perfectamente adaptada para los climas más calientes. La espuma es rica y deja una cabeza agradable.

**Imagen No 17. Cerveza Treintaycinco Majadera**

Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

Mal Amansada y Terca Majadera Indian Pale Ale. Tenga la majadería de querer siempre lo mejor y no mejor lo de siempre. ¿Para qué seguir las birras que van tranquilas en manada, si la mula que lleva buena carga, solo se mueve cuando le ronca el asno?

Nuestra Pale Ale costarricense es de color dorado intenso con intenso aroma frutal cítrico producto de la mezcla de lúpulos, cuyo amargor es perfectamente balanceado con un dulce sabor a malta.

**Imagen No 18.** Cerveza Treintaycinco Tumba Calzones

Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

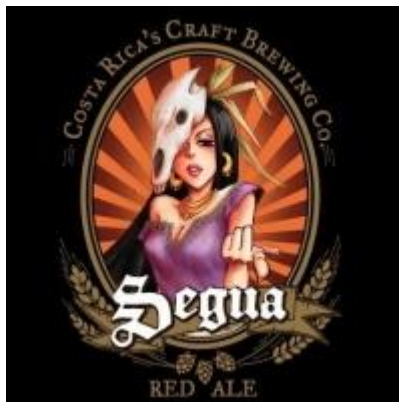
Producto de utilización de Flores de Jamaica en su preparación. Se trata de una cerveza refrescante cuya acidez queda aplacada y perfectamente balanceada por la mezcla de mieles orgánicas utilizadas.

**Imagen No 19.** Cerveza Treintaycinco Tumba Calzones

Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

Una cerveza tan malcriada como el toro por el cual ha sido nombrada, Malacrianza es un Ale estilo escocés de color cobre oscuro y profundo con aroma dulce a malta y un dejo de fruta confitada, un cuerpo lleno medianamente dulce balanceado con notas ahumadas y de caramelo, termina con una ligera sensación a alcohol en la boca. ¡Cuidado! No deje que el toro lo agarre por los cuernos. Malacrianza fue nombrada en memoria de uno de los toros más famosos y queridos de Costa Rica.

**Imagen No 20.** Cerveza Costa Rica's Segua Red Ale



Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

Una combinación de maltas pálidas y caramelo le dan a Segua Red Ale su color rojo único. Permita que los aromas frutales, especiados y florales lo inviten a su primer trago. Gran cantidad de lúpulo “Cascade” durante el hervor le da a la Segua Red Ale su sabor amargo finamente balanceado con un sutil sabor malteado.

La Segua es un personaje de una leyenda típica de Centroamérica, de origen mesoamericano, habla de un ser espectral que se aparece por las noches a los

caminantes y hombres mujeriegos por los caminos solitarios en la forma de una mujer muy hermosa y seductora, a los cuales solicita ayuda para que la lleven a algún poblado cercano. Una vez que la criatura ha subido al caballo (o vehículo, en versiones modernas), se transforma en un ser horripilante con la cabeza de una calavera de caballo.

**Imagen No 21.** Cerveza Costa Rica's Libertas Tropical Golden Ale



Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

Color dorado sutil y un cuerpo lleno de sabor. Solo una pizca de lúpulo hace que la Libertas Tropical Golden Ale sea la perfecta compañera para el clima costarricense.

Debido a su sabor sutil, suave y balanceado, esta cerveza sirve como una alternativa refrescante para esos días calurosos y viajes a la costa. Es perfecta para acompañar comidas livianas. Se puede maridar muy bien con la comida italiana, es decir variedades de pasta y pizza, ya que complementa muy bien al

queso. También acompáñela con platillos con pollo, salmón, mariscos siempre y cuando no sean altamente condimentados. Puede acompañar muy bien una ensalada y todo tipo de snacks o bocas para fiestas.

## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Las PYMES en Costa Rica**

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal.

Las empresas se clasifican según actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU).

La CCSS (Caja Costarricense del Seguro Social), considera pymes a las microempresas, pequeñas y medianas empresas, las cuales a marzo de 2009 representaban el 95,8 % de las empresas, la mayoría de estas se encuentran en el sector del comercio y de los servicios. La entidad ha clasificado las empresas según su tamaño:

**Imagen No 22.** Tipo de empresa según cantidad de empleados según CCSS

Tipo de empresa	Empleados
Microempresa	Hasta 5
Pequeña empresa	6-30
Mediana empresa	31-100
Empresa grande	Más de 100

Fuente: [https://Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa#Costa\\_Rica](https://Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa#Costa_Rica)

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de la OCDE suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. Las principales razones de su existencia son:

- ✓ Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.
- ✓ Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para

realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.

- ✓ Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas.

El avance tecnológico y el desarrollo de los medios de comunicación traen consigo ventajas y oportunidades para la empresa. Sin embargo, también traen amenazas. De hecho y en función del sector, una compañía puede empequeñecerse precisamente por carecer de acceso a las nuevas tecnologías o medios a los que la competencia si puede. Aunado a esto la desaparición de las fronteras gracias a la nueva era global en la que vivimos hace posible que un competidor lejano sea próximo gracias a la amplia cobertura de los medios.

Las PyMEs tienen grandes ventajas como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo un tipo de atención directa y finalmente su capacidad comunicativa.

La mayor ventaja de una PyME es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. Sin embargo, el acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de

estas empresas, por lo que es importante que estas empresas amplíen su mercado o sus clientes.

*Financiamiento.* Las empresas pequeñas tienen más dificultad de encontrar financiación a un coste y plazo adecuados debido a su mayor riesgo. Para solucionar esto se recurren a las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) y capital riesgo, aunque en Costa Rica no sean muy comunes.

*Empleo.* Son empresas con mucha rigidez laboral y que tiene dificultades para encontrar mano de obra especializada. La formación previa del empleado es fundamental para estas.

*Tecnología.* Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan estas empresas no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con universidades o con otras empresas.

*Acceso a mercados internacionales.* El menor tamaño complica su entrada en otros mercados, por la falta de recursos y apoyo financiero para participar en procesos de exportación de sus productos. Desde las instituciones públicas se hacen esfuerzos para formar a las empresas en las culturas de otros países.

### 2.2.2 Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito (FCE), tienen como objetivo ayudar a la planificación de las actividades y recursos de cualquier organización, facilitando la asignación de prioridades dentro de ella.

Esta práctica implica, para su realización, los siguientes puntos básicos:

- ✓ Definir los objetivos globales de la organización.
- ✓ Definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la organización con respecto a esos objetivos.
- ✓ Identificar los factores clave que contribuyen a ese funcionamiento.
- ✓ Identificar las relaciones causa-efecto entre objetivos y factores clave.

El análisis de los factores críticos de éxito va dirigido a identificar aquellos factores del entorno cuyo funcionamiento adecuado o evolución favorable permitirán la implantación con éxito de una estrategia determinada.

Como consecuencia de la identificación de estos factores externos, se podrá proceder a una aplicación adecuada de los recursos de la organización con el fin de conseguir una eficacia óptima de esta estrategia. En esta identificación se deben tener en cuenta cuestiones como:

- ✓ Un proceso de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo con el entorno.

- ✓ Una actividad dentro de la organización que se debe realizar con especial atención.
- ✓ Un suceso que ocurre en el entorno externo de la organización y sobre el cual se puede o no tener control.

Es conveniente, diferenciar entre factores de éxito y factores críticos de éxito. Un factor de éxito es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo.

Este factor de éxito se define como crítico si su cumplimiento es absolutamente necesario para alcanzar los objetivos de la organización, de modo que se requiere una especial atención por parte de los responsables de la organización, con el fin de asegurar que se dedican los mejores recursos para la consecución de dicho factor de éxito.

Se puede justificar el establecer esta diferencia entre factores de éxito (FE) y factores críticos de éxito (FCE) por dos razones:

- ✓ Desde un punto de vista puramente metodológico, es más efectivo separar la consideración de todos los FE de la organización, de la evaluación de cuáles son realmente FCE.

- ✓ Desde un punto de vista de eficacia dentro de la organización, la definición de un número demasiado elevado de FCE desvirtuaría el sentido de esta práctica.

También se debe hacer énfasis en la diferencia existente entre factores de éxito y objetivos de la organización:

- ✓ Objetivos son los «fines» hacia los cuales se dirige el esfuerzo y el trabajo de la organización.
- ✓ Factores de éxito y como consecuencia los FCE son los «medios» o condiciones que se deben cumplir para alcanzar los objetivos. Para cada objetivo se debe definir al menos un factor de éxito.

Esta distinción ayudará a la hora de delimitar y definir con claridad los objetivos debido a que éstos serán importantes como un fin en sí mismos. Por tanto, si se considera un objetivo importante sólo como medio de conseguir otros objetivos, se considerará dicho objetivo como un factor de éxito.

A la hora de definir los factores críticos de éxito de la organización, es necesario que los objetivos que persigue la organización estén claramente definidos, dado que su especificación servirá de base para el estudio de los FCE.

El análisis estructurado de los FCE constará de los siguientes pasos:

***a. Elaborar una lista de los objetivos de la organización***

Se determinará la misión, metas y objetivos de la organización. Es conveniente ser explícitos en la especificación de objetivos, intentando cuantificarlos en la medida de lo posible.

***b. Depurar la lista de objetivos***

En este paso se revisará la lista de objetivos obtenida en el paso anterior para asegurar que dichos objetivos constituyen un fin en sí mismos y no meramente un medio para obtener otro objetivo de la lista, en cuyo caso se consideraría como un factor de éxito.

***c. Identificar los factores de éxito***

Teniendo en cuenta el concepto de factor de éxito como medio necesario para alcanzar los objetivos especificados, se obtendrá una lista de factores de éxito para cada uno de dichos objetivos, contemplando tanto aquellos que dependen de la organización como aquellos externos que están fuera de su control (legislación, comportamiento de la economía, etc.).

En este punto no es necesario preocuparse demasiado si se repiten los factores de éxito con los objetivos, o si un factor de éxito para un objetivo está estrechamente relacionado con otro objetivo.

**d. Eliminar los factores de éxito no críticos**

Se utilizarán en este punto diferentes criterios para eliminar los factores de éxito, dependiendo de si los mismos están dentro o fuera del control de la organización. Como se ha dicho, esta selección será realizada, mediante reuniones en grupo, por los responsables de la organización.

Los criterios que se seguirán son los siguientes:

Factores de éxito dentro del control de la organización:

¿Es el factor de éxito esencial para cumplir los objetivos?

¿Requiere especial cuidado en su realización, es decir, recursos especialmente cualificados?

Si la respuesta a alguna de estas preguntas es «no», se eliminará el factor de éxito de la tabla.

Factores de éxito fuera del control de la organización:

¿Es el factor de éxito esencial para cumplir los objetivos?

¿Hay una probabilidad significativa de que el factor de éxito no ocurra?

Si no ocurre el factor de éxito ¿Podrían alterarse las estrategias con el fin de minimizar el impacto de dicho incumplimiento, suponiendo que hubiese suficiente tiempo disponible?

Si la respuesta a alguna de estas preguntas es «no» se elimina el factor de éxito de la tabla. Esto se hace para no considerar aquellos factores de éxito que ocurrirán casi con toda seguridad (en caso de una respuesta negativa a la segunda pregunta) o aquellos factores de éxito cuyo no cumplimiento impide cualquier tipo de acción correctiva (en el caso de una respuesta negativa a la tercera pregunta).

***a. Agrupar los factores de éxito de acuerdo con los objetivos***

Este paso permite depurar la tabla, dado que al analizar cada objetivo por separado puede que los factores de éxito estén repetidos o sean sinónimos de un objetivo.

***b. Identificar los componentes de estos factores de éxito***

En este paso se analizan los factores de éxito para identificar lo que se debe hacer para conseguir cada uno de estos factores de éxito.

De la descomposición de los factores de éxito se pueden encontrar componentes que son verdaderamente críticos, mientras otros exigen menos esfuerzo o recursos.

El objetivo de este análisis es identificar de cinco a siete factores de éxito o componentes de estos factores que sean críticos, con el fin último de centrar el esfuerzo de la organización en su consecución.

**c. Seleccionar los factores críticos de éxito**

Se usarán los criterios de selección ya especificados en el paso d. para los niveles más bajos de descomposición, con objeto de obtener un número de factores críticos de éxito entre 5 y 7.

**d. Finalizar el estudio de los factores críticos de éxito.**

En este paso se obtiene una lista final que representa las áreas que son cruciales para el éxito de la organización, y donde la dirección debe enfocar su atención.

Para los factores críticos de éxito controlables por parte de los directivos, se deben asignar los recursos necesarios para garantizar su correcta realización, así como las herramientas e información necesarias para dicha realización. Asimismo, se deben establecer procedimientos que permitan asegurar un seguimiento y realimentación sobre el grado de cumplimiento de dichos factores críticos.

Para aquellos FCE no controlables, son absolutamente necesarios procedimientos que permitan obtener información puntual sobre los mismos. Estos procedimientos proporcionan señales de aviso de manera que se puedan definir e implantar planes de contingencia.

## 2.3 HIPÓTESIS

En el caso de la presente investigación, no procede la hipótesis ya que la misma es de naturaleza cualitativa, con carácter causal y descriptivo, puntos que se detallan ampliamente en el capítulo 3 denominado “Marco Metodológico”.

Así también descrito por Sampieri R., et al (2014) define:

*“Por lo regular, los estudios cualitativos no formulan hipótesis antes de recolectar datos (aunque no siempre ocurre así). Su naturaleza es más bien inducir las hipótesis por medio de la recolección y el análisis de los datos, como se comentará en la tercera parte del libro, “El proceso de la investigación cualitativa” (p137)*

### 2.3.1 Variables

Figueroa (2014) señala:

*“La variable es una característica (magnitud, vector o número) que puede ser medida y que adopta diferentes valores en cada uno de los casos de estudio. También se puede definir como todo aquello que se va a medir y controlar en una investigación. En un estudio científico se pueden clasificar las variables según el valor que arroja el resultado de su medición o por la influencia que ejerce cada una de estas sobre las otras variables del*

*estudio...Respecto a su valor, producto de su medición, las variables se clasifican en variables cualitativas y cuantitativas, dependiendo de si los valores presentados tienen o no atributos que no son cuantificables, o si tienen un orden de magnitud natural. Por la influencia de una variable sobre otra, estas se clasifican en independientes, dependientes y extrañas. (p.35 y 36)*

### 2.3.1.1 Variable Independiente

Figuroa (2014), apunta con respecto a las variables independientes:

*“La variable independiente es la propiedad de un fenómeno que puede influir, incidir o afectar a otras variables. Por lo tanto, es la que el investigador escoge o manipula para observar los efectos en la variable dependiente.” (p.37)*

En cuanto a la variable independiente, Hernández (2014), especifica:

*“Al manipular una variable independiente es necesario especificar qué se va a entender por esa variable en el experimento (definición operacional experimental). Es decir, trasladar el concepto teórico a un estímulo experimental.” (p. 133)*

### 2.3.1.2. Variable Dependiente

En el caso de las variables dependientes Figueroa (2014) señala:

*“Son las variables de respuesta que se observan en el estudio y que pueden estar influidas por los valores de las variables independientes. En otras palabras, son las que registran los cambios de la manipulación de la variable independiente por el investigador.” (p.37)*

### 2.3.2 Operacionalización de la hipótesis

Herrera (2014), manifiesta:

*“Operacionalización de la hipótesis es el proceso que consiste en deducir las consecuencias empíricas de las variables de la hipótesis... consiste en identificar la representación de una parte de la variable... Este proceso forma parte de la formulación de la hipótesis. El o la investigadora deberá identificar las variables, los indicadores de estas. Una buena operacionalización nos lleva a identificar los indicadores, es decir los elementos que aportan información valiosa. Los indicadores nos llevarán al diseño de instrumentos de investigación mucho más precisos. En las ciencias sociales la entrevista y la encuesta nos aportan información fundamental para comprobar la hipótesis”. (p. 104 y 133)*

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

## 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

### 3.1.1 Finalidad

Borda (2013), define:

*“La palabra investigación deriva de dos raíces latinas: in, que significa en, dentro, y vestigium, que significa rastro, huella, indicio o señal, vestigio de algo. Por su parte, la palabra investigar proviene del verbo latino investigare, que alude a la acción de buscar, inquirir, indagar, seguir vestigios o la pista o huella de alguien o de algo, averiguar o descubrir alguna cosa. Así, el significado etimológico nos indica que se trata de una actividad que nos induce al conocimiento de algo”.*

#### 3.1.1.1 Investigación básica o pura:

Se denomina también fundamental. Su objeto es desarrollar teoría por medio del hallazgo de amplias generalizaciones o principios. Para ello se usa la teoría de muestreo que garantiza la inferencia estadística de los resultados de las investigaciones.

Esta manera de hacer investigación tiene como objeto el estudio de un problema destinado exclusivamente al progreso o la simple búsqueda de conocimiento.

### 3.1.1.2 Investigación aplicada:

Es llamada también investigación dinámica o activa. En ella se efectúa, como su nombre lo indica, la aplicación de las teorías de la investigación pura con el objeto de que sean constatadas en la realidad. (p.14 y 15)

Esta investigación es de carácter aplicada porque busca definir cuáles son los factores críticos de éxito que se requieren evaluar para obtener la posibilidad de llevar el producto de la cerveza artesanal costarricense de las Pymes del Valle Central, a mercados extranjeros.

### 3.1.2 Dimensión temporal transversal

Otra dimensión importante se refiere al empleo que hace el estudio de la dimensión temporal. Los diseños transversales implican la recolección de datos en un solo corte en el tiempo, mientras que los diseños longitudinales reúnen datos en dos o más momentos. La aplicación de un diseño longitudinal es recomendable para el tratamiento de problemas de investigación que involucran tendencias, cambios o desarrollos a través del tiempo, o bien, en los casos en que se busque demostrar la secuencia temporal de los fenómenos.

Los estudios de tendencias investigan un particular fenómeno en curso del tiempo, con base en la toma repetida de diferentes muestras provenientes de la misma población general. “La investigación transversal es el tipo de investigación que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Cabrero y Richart, (2018), [http://www.aniorte-ic.net/apunt\\_metod\\_investigac.html](http://www.aniorte-ic.net/apunt_metod_investigac.html))

### 3.1.3 Marco de la investigación

Pérez (2018), refiere:

*“La competitividad garantiza pertinencia y sustentabilidad a una organización, debiéndose fundamentar en una planeación estratégica tipo mega que garantice el logro de su misión y visión; donde los indicadores constituyen los signos vitales, precisos y válidos sobre el desempeño, identificados en tres niveles de planeación tendiente a definir y lograr el éxito organizacional: Mega (Estratégico), Macro (Táctico) y Micro (Operacional); partiendo de analizar la contribución social y valor agregado, alineando después metas y resultados de la organización”.*

El marco que afecta esta investigación es macro, ya que se tomarán en cuenta las pequeñas y medianas empresas productoras de cerveza artesanal del Valle Central del país, abarcando varias zonas geográficas.

### 3.1.4 Naturaleza

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014). “La investigación de naturaleza cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medicación numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas.” (<https://recursos.ucoj.mx/tesis/investigacion.php>).

Borda (2013), explica que:

*“La investigación cualitativa, propia de las ciencias sociales, busca efectuar una aproximación global a las situaciones sociales y humanas, para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva, es decir, a partir de la experiencia de quienes viven el fenómeno que se estudia y no deductivamente, a partir de lo que propone el investigador.” (p.59)*

Esta investigación es más de corte cualitativo, ya se debe de recabar información, valoraciones, del campo de trabajo que se deben analizar y contrarrestar con lo que dice la norma en vigencia.

### 3.1.5 Carácter

Según universia.cr (2017):

#### 3.1.5.1 Investigación Exploratoria

Las investigaciones de tipo exploratorias ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer. La investigación de tipo exploratoria se realiza para conocer el tema que se abordará, lo que nos permita “familiarizarnos” con algo que hasta el momento desconocíamos. Los resultados de este tipo de tipo de investigación nos dan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo. Con este tipo de investigación o bien se obtiene la información inicial para continuar con una investigación más rigurosa, o bien se deja planteada y formulada una hipótesis (que se podrá retomar para nuevas investigaciones, o no).

#### 3.1.5.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar. En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta.

De todas formas, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo. A grandes rasgos, las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar.

### 3.1.5.3 Investigación Explicativa

La investigación de tipo explicativa ya no solo describe el problema o fenómeno observado, sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada. En otras palabras, es la interpretación de una realidad o la explicación del por qué y para qué del objeto de estudio, a fin de ampliar el “¿Qué?” de la investigación exploratoria y el “¿cómo?” de la investigación descriptiva. La investigación de tipo explicativa busca establecer las causas en distintos tipos de estudio estableciendo conclusiones para enriquecer o esclarecer las teorías, confirmando o no la tesis inicial.

(<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tiposinvest.html>)

Este estudio es de carácter descriptivo, ya que busca la investigación de situaciones reales, relacionadas con los factores críticos de éxito que se deben tomar en cuenta para la exportación de cerveza artesanas, producida por las pequeñas y medianas empresas del valle Central, además narra a través del estudio lo que sucede en la realidad.

## 3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

### 3.2.1 Sujetos

Según Blázquez, (2015, p.5). Puede entenderse que el concepto fuente parte del emisor u origen de una determinada información. Pero también puede entenderse la fuente como un canal o medio de transmisión de una determinada información.

Los sujetos de investigación son personas sobre los cuales se obtiene información relevante para desarrollar una indagación, también conocidos como población de estudio. Barrantes (2016) indica sobre la población, que es:

*“... un conjunto de elementos que tienen características en común... pueden ser finitas o infinitas” (pág. 135).*

De acuerdo con la referencia anterior, el autor indica que la población de estudio puede ser finita o infinita, esto dependerá de lo que se quiere lograr según las capacidades de la investigación y los recursos que se tengan.

Esta investigación tiene como sujetos de información las personas relacionadas con la producción de cerveza artesanal de las pequeñas y medianas empresas del Valle Central del país, así como miembros específicos de la Asociación de Cerveceros Artesanales de Costa Rica (ACACR).

### 3.2.2 Fuente de información primaria

(Blázquez, 2015, p.5) define que estas son:

*“...aquellas cuya procedencia es la original o genuina responsable de la edición de una determinada información o documentación que por regla general se materializa en las monografías, artículos, ensayos, informes, investigaciones en forma de tesis, entre otras formas”.*

Para el caso de la presente investigación, se tomarán las siguientes fuentes de Información primaria:

- ✓ Textos que contengan información con relación al tema en investigación.
- ✓ Entrevistas realizadas a miembros y personal de la Asociación de Cerveceros Artesanales de Costa Rica (ACACR).

### 3.2.3 Fuente de información secundaria

(Blázquez, 2015, p, 5) define éstas como:

*“...todas aquellas que referencian a las fuentes primarias u originales. Para ello efectúan una referencia basada en la cita bibliográfica, informativa o documental del total o parte de la fuente primaria, según el tipo documental secundario”.*

Por otro lado, esta investigación tiene apoyo bibliográfico donde la información, que no ha sido tomada de las fuentes primarias será tomada de fuentes bibliográficas el cual ha sido ya publicado no solo en Costa Rica sino internacionalmente. Además, información relacionada al tema en investigación tales como:

- ✓ Citas textuales obtenidas de autores, publicaciones o textos consultados en relación con el tema de investigación.
- ✓ Tesis de grado consultadas relacionadas al tema y objetivos investigados.

## 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### 3.3.1. Muestra

Durand (2014) dice que muestra es:

*“...una parte de la población la cual se selecciona con el propósito de obtener información.”*

<https://es.slideshare.net/jcarlos2509/estadistica-poblacion-muestra>

Si bien es cierto, la investigación realizada no se trabajaría con muestras, el hecho de que parte de la población en estudio decidió no colaborar con la recolección de los datos en estudio, resultó en que el mismo se realizaría sobre una, misma que no es estadísticamente calculada, sino que es la parte de la población que colaboró.

### 3.3.2. Tamaño de la Muestra

Para Hernández (2014):

*“...en realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras (en el enfoque cuantitativo) deben ser representativas, por tanto, el uso de los términos al azar y aleatorio sólo denota un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos o unidades, pero no aclara el tipo de muestra ni el procedimiento de muestreo”. (p.176)*

### 3.3.3. Proceso de Selección

En el caso del proceso de selección, Hernández (2014), apunta.

*“...elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.”*

En el caso de la presente investigación, como se indicó anteriormente, se trabaja con parte de la población, la cual se convierte en una muestra no probabilística, por cuotas, es decir, el total de la población que decidió colaborar con la investigación.

Para Yuni y Urbano (2014):

*“...A través de distintos dispositivos tendientes a controlar la validez y la confiabilidad se garantiza el cumplimiento de los cánones de científicidad del conocimiento producido en la investigación. La función de estos dispositivos es tratar de evitar que el investigador introduzca sesgos o distorsiones sistemáticas... Un instrumento será confiable en la medida que los valores que se obtengan representen los valores reales en la variable medida”. APA (American Psychological Assoc.) Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas. MLA.*

### 3.3.4 Observación

Según Narváez (2017), se define la observación como:

*“...una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Existen dos clases de observación: la observación científica y la observación no científica. La diferencia está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué lo hace, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido, y, por tanto, sin preparación previa.”*

<https://www.monografias.com/trabajos101/tecnicasinvestigacion.html>

### 3.3.5 Entrevista

Concepto (2017), afirma:

“...Una entrevista es recíproca, donde el entrevistado utiliza una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre; en ambos casos se utiliza un formulario o esquema con preguntas o cuestiones para enfocar la charla que sirven como guía. Es por esto, que siempre encontraremos dos roles claros, el del entrevistador y el del entrevistado (o receptor)”.

(<https://concepto.de/que-esentrevista/#ixzz5NXRTnAlc>)

La entrevista se hace por medio de cuestionarios los cuales tienen muchas características que varían lo que se persigue.

- ✓ **Cuestionario:** Instrumento catalogado como el más utilizado en la recolección de datos y está conformado por una serie de preguntas que están direccionadas a lo que se busca indagar. Pueden aplicarse por medios de dos tipos de preguntas.
  
- ✓ **Preguntas Cerradas:** En este tipo de pregunta el investigador del cuestionario delimita o define previamente las posibles respuestas, las cuales pueden ser únicamente dos respuestas, tales como, “Sí” o “No” o bien otras establecidas. También pueden ser preguntas cerradas con más de dos opciones, las cuales igualmente se definieron al efectuarlo, estas opciones de respuesta pueden

brindarse en una sola respuesta o el formato de multi respuesta, según sea el interés deseado para esta herramienta.

- ✓ **Preguntas abiertas:** Para este tipo de indagación la posibilidad de respuesta no puede ser definida con anterioridad, ya que no existe una posible respuesta; considerando que los sujetos en estudio darán diferentes opiniones. Generalmente se aplica este tipo de cuestionario cuando no se posee suficiente información de las posibles contestaciones que puedan brindar los encuestados.

Para establecer cuál es la más conveniente de utilizar en el estudio que se realiza, dependerá de los fines que se pretendan y de la cantidad de información que se cuente al aplicar el cuestionario. Pueden existir cuestionarios elaborados solo con preguntas abiertas, otros que solamente se apliquen preguntas cerradas, o de forma mixta.

Al aplicar preguntas cerradas facilita la manera de tabulación y codificación, así como el análisis de los datos. Además, brinda ventajas como mayor rapidez en contestarla para los encuestados y no requerirán dar mayores respuestas por lo que brindará mejor participación por parte de los sujetos en estudio. Sin embargo, para este tipo de preguntas pueden presentarse inconvenientes tales como cuando el encuestado no logra encontrar en las posibles respuestas su opinión al respecto, lo que puede causar que dé respuestas no acordes y que puedan alterar los resultados al no ser efectivas o por conveniencia.

Por otra parte, al aplicar las preguntas abiertas brindarán información más desarrollada, según el tipo de respuestas, éstas serán más oportunas cuando no se cuente con la suficiente información para predestinar las respuestas del cuestionario, o bien cuando se pretende conseguir más información de los encuestados tales como, sentimientos, juicios o conductas. Además, esta herramienta es más difícil de tabular, analizar e interpretar en su totalidad con respecto a todas las diferentes respuestas recibidas, pues no todas las personas escriben claramente lo que están pensando o queriendo dar a entender, y dependerá de cómo interpreten la pregunta y cómo el encuestador logre percibir la respuesta brindada.

## **CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la finalidad de llevar a cabo la presente investigación, se aplicaron una serie de entrevistas, las cuales fueron respondidas exitosamente por 18 de los 39 productores de cerveza artesanal en nuestro país, según datos de la Asociación de Cerveceros Artesanales de Costa Rica (ACACR), lo cual para nuestros efectos representa un 46,15% de la población, cuyo rango se considera suficiente y efectivo para realizar la investigación sobre los dos primeros objetivos específicos, mismos que a continuación se detallan:

### **4.1.1 Objetivo específico N° 1**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos como producto de la aplicación de entrevistas a una muestra de los productores de cerveza artesanal del Valle Central, con el fin de satisfacer lo que sugiere el primer objetivo específico, mismo que detalla:

*“Definir cuáles son los factores críticos de éxito que deben ser tomados en consideración por los pequeños y medianos productores de cervezas artesanales en el Valle Central”:*

Adicionalmente y como está indicado anteriormente, al ser una muestra, los datos no serán generalizados al total de la población, esta muestra se obtuvo tomando

en cuenta la totalidad de los productores de cerveza artesanal que estuvieron anuentes a colaborar con la respuesta a las entrevistas formuladas.

Como parte de la investigación realizada, se definen a continuación, los principales factores críticos de éxito a tomar en consideración por los productores de cerveza artesanal en el Valle Central que fueron objeto de investigación.

#### ***4.1.1.1 Ubicación geográfica***

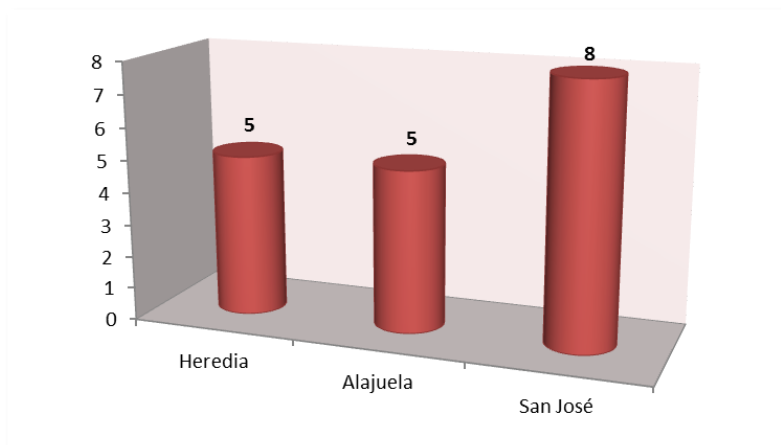
Uno de los principales factores críticos de éxito considerados por los productores de cerveza artesanal, es la **ubicación geográfica** de su lugar de operación, ya que según se pudo investigar, esto permite tener acceso a población heterogénea, turismo nacional e internacional, así como acceso a los principales centros de población del país.

Lo anterior se manifiesta claramente en el siguiente gráfico, donde más del 44% de los productores encuestados, decidieron establecer sus negocios en la ciudad capital (8) mientras que el resto decide instalarse en las ciudades aledañas de Heredia y Alajuela (cada una con 5), cabe indicar que de los productores de cerveza que se ubican en la ciudad de San José, dos de ellos se encuentran específicamente en Ciudad Colón, uno de ellos en Zapote y uno de ellos cuenta con su planta en Cañas Guanacaste, sin embargo concentra sus operaciones en San José, el resto están en el centro de la ciudad.

Adicionalmente, de los productores de la ciudad de Alajuela, uno de ellos es del cantón de San Ramón, el resto se encuentran en la ciudad como tal, además los 5 productores de Heredia están ubicados en el centro de esa ciudad.

**Gráfico 1**

*Ubicación de productores de cerveza artesanal de la muestra*



**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.1.1.2 Experiencia**

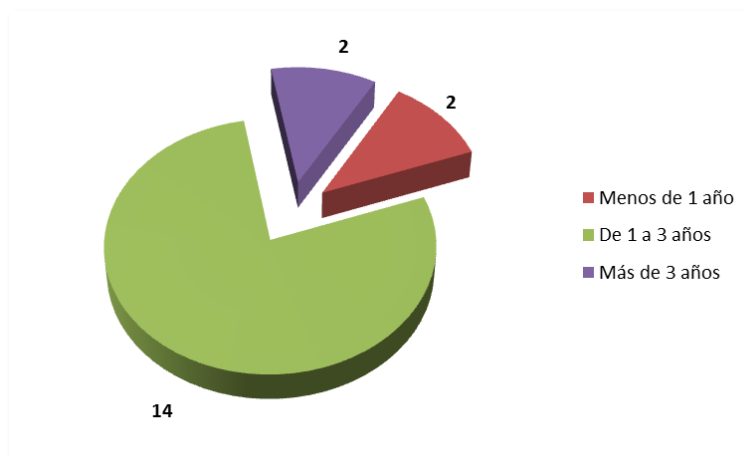
Otro de los factores críticos de éxito que los productores deben tomar en cuenta es la **experiencia** que tengan en las labores que realizan, según la muestra que realizó las entrevistas.

Según la teoría, el diccionario de la Real Academia Española define “experiencia” como: “Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo” o “Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas”.

Por lo anterior, en el gráfico siguiente se puede observar la distribución de la experiencia en la producción de cerveza artesanal por parte de la muestra analizada, obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfico 2**

*Tiempo de experiencia en la producción de cerveza artesanal*



**Fuente:** Elaboración propia

La mayoría de los productores de cerveza artesanal de la muestra es relativamente reciente en el mercado, ya que 14 de ellos (77%) aportan sus conocimientos desde hace tres años como máximo al mercado, dos de ellos tienen menos de un año en el mercado y otros 2 poseen más de 3 años proveyendo este producto al mercado. Es importante indicar que se considera un productor experimentado cuando se tiene más de dos años en el mercado.

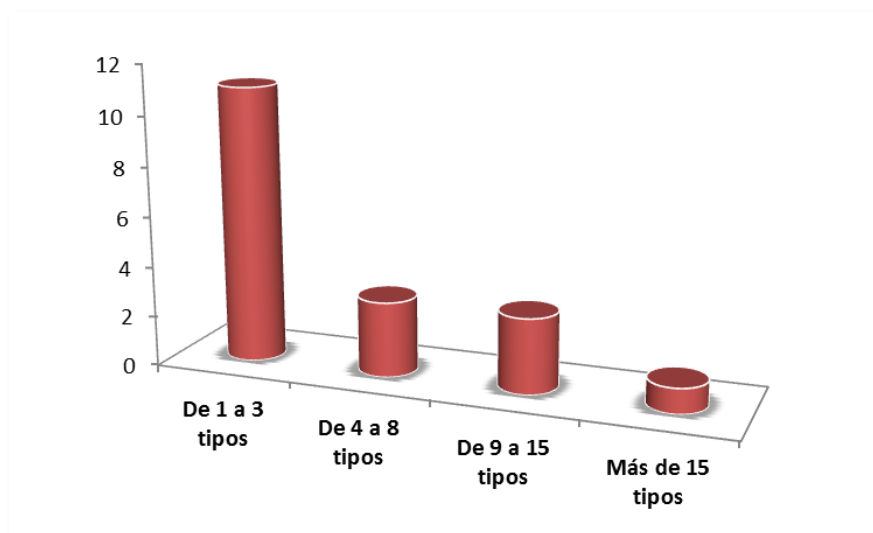
### 4.1.1.3 Diversidad de producción

Adicionalmente, otro factor crítico de éxito que hace que los productores de cerveza artesanal tomen en cuenta dentro de sus previsiones es la **diversidad de producción** que ofrezcan al mercado. Se considera que un número variado de tipos de cerveza puede hacer notar a la empresa como más fuerte y eficiente en su producción, sin descuidar la calidad de la misma, es por lo que incluso una de las respuestas que más llamó la atención de uno de los productores entrevistados fue:

*“... se incursionó en el mercado nacional queriendo hacer la mejor cerveza en calidad del país, eso significa desechar mucho líquido que no cumple con nuestros estándares”.*

**Gráfico 3**

*Cantidad de tipos de cerveza artesanal ofertada*



**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.1.1.4 Conocimiento del mercado**

El **conocimiento del mercado** es otro de los factores críticos de éxito que debe ser tomado en cuenta por los productores de cerveza artesanal para la toma de decisiones basadas en este aspecto.

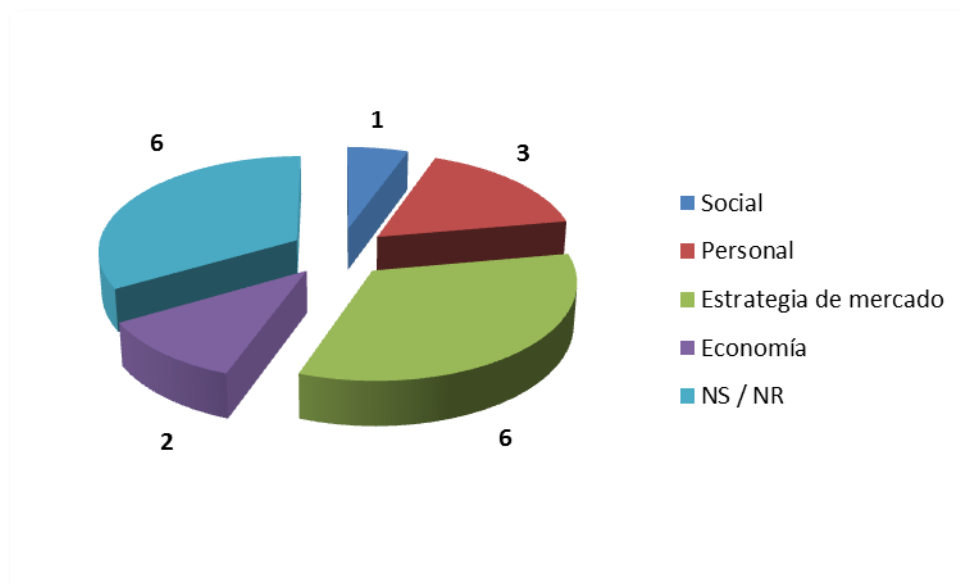
Ante la pregunta: ¿Qué lo motivó para emprender en el sector de la producción de la cerveza artesanal en Costa Rica?, algunas de las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

- “... Una bancarrota de la empresa de un socio y la intención de no querer despedir a nadie, nos obligó a buscar una oportunidad nueva de mercado...”
- “... Crecimiento personal en el sector...”
- “... La pasión por esta bebida...”
- “... Conocer más sobre lo artesanal...”
- “... Un viaje al exterior donde la cerveza es un insumo importante en ventas, me motivó a pensar que en Costa Rica también se puede lograr eso...”
- “... Porque el mercado es favorable...”
- “... Probar en un mercado poco habitual en el país...”
- “... Aprendizaje y evolución del mercado para una nueva economía...”
- “... Conocer...”
- “... Necesidad de ampliar ventas...”
- “... El dinero...”
- “... Explorar nuevas fuentes de ingresos...”

Tal y como se puede observar las respuestas son variadas, sin embargo, en un intento por llevar a cabo una clasificación que pueda ser de utilidad para el estudio, las mismas fueron tabuladas en la segmentación que puede denotarse en el siguiente gráfico:

**Gráfico 4**

*Motivación para incursionar en la producción de cerveza artesanal*



**Fuente:** Elaboración propia

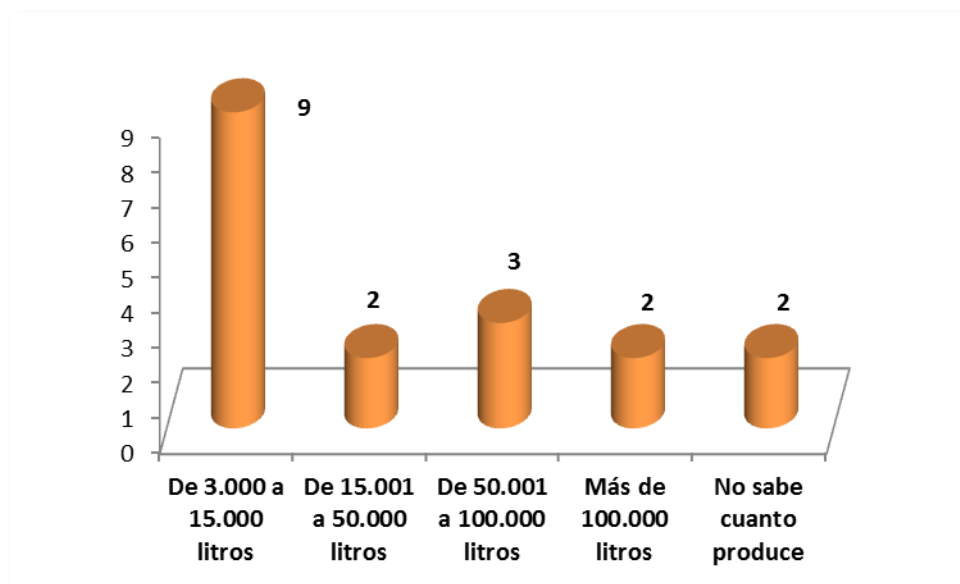
La razón que más motiva a los productores de cerveza artesanal a incursionar en dicho mercado tiene que ver con la estrategia mercadológica, por ejemplo, diversificación, aprendizaje, evolución, crecimiento y favorecimiento del mercado resultan ser las más representativas.

#### 4.1.1.5 Cantidad de oferta

Adicionalmente, uno de los factores críticos de éxito que es cuantificable desde todo punto de vista es el brazo en la **cantidad de oferta** que se pueda tener ante la demanda del mercado del producto, por lo que se realizó dentro de la investigación, la consulta sobre la cantidad de litros anuales que son producidos por la muestra de los productores entrevistados, datos que a continuación se reflejan:

**Gráfico 5**

*Cantidad de litros anuales producidos*



**Fuente:** Elaboración propia

Al ser un mercado relativamente exclusivo y nuevo, la cantidad de litros que son producidos según la investigación está prevaeciente entre los 3.000 a 15.000 litros anuales con un total de 9 de los entrevistados, equivalente a un 50% de la muestra.

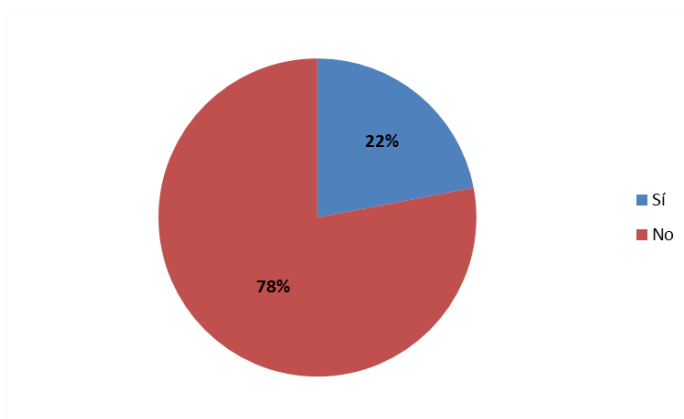
Llama la atención que existen dos productores de cerveza artesanal, que no saben cuánto producen, aduciendo que, al tener varios tipos de producto, no se ha realizado un sistema de control de la producción. Sin embargo, es necesario apuntar a la necesidad de mantener una producción conocida, por el hecho de derivar en toda la información que esto conlleva para finales administrativos.

#### **4.1.1.6 Manejo de la competencia**

Según la investigación realizada uno de los factores críticos de éxito que pueden modificar la posición de una empresa en el mercado es el **manejo de la competencia directa**. Se realizó la consulta a los productores entrevistados sobre la posibilidad de manejar el concepto de “clúster” para beneficiarse. Este concepto se define como: *“Grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes”*. A lo anterior, la respuesta arrojó los siguientes resultados:

**Gráfico 6**

*¿Maneja el concepto de clúster para beneficiarse?*



**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1.2 Objetivo específico N° 2

Con respecto al segundo objetivo específico, las entrevistas aplicadas a la misma muestra de los productores de cerveza artesanal del Valle Central, permitió definir lo que se indica en dicho objetivo, el cual se detalla de la siguiente manera:

*“Analizar el conocimiento que tienen los emprendedores de las productoras de cerveza artesanal sobre el manejo de las características del mercado, determinando mediante estudios observacionales realizados si los factores críticos de éxito definidos están siendo considerados para ubicar su producto en el extranjero”*

Para lo anterior, se aplicaron las entrevistas mencionadas llegando a los siguientes resultados, referentes al tema de estudio.

Al preguntar a los entrevistados sobre sus expectativas para el futuro, algunas de las respuestas fueron las siguientes:

- “... Estar vendiendo 1.5 millones de litros anuales en 5 años ...”
- “... Abrir la cervecería al público y afianzar los 10 kilómetros alrededor de la cervecería como nuestro punto fuerte...”
- “... Llegar a producir más de lo que tengo estimado y que la gente conozca y se enamore de lo artesanal...”
- “... Revolucionar el mercado...”
- “... Incursionar en sectores a los que no he llegado aún...”

- “... Tener más presencia en lo que es supermercados, licorerías y bares...”
- “... Crecimiento...”
- “...**Responder internacionalmente a la oferta que hoy estamos logrando a nivel nacional...**”
- “... **Incursionar en el mercado internacional...**”

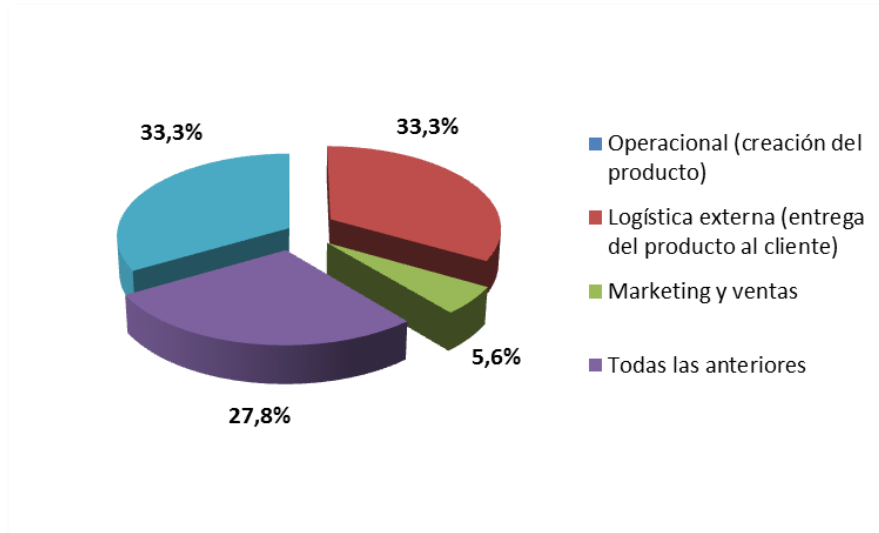
Las últimas dos respuestas a la pregunta anterior muestran que una de las intenciones de los productores (en este caso de cerveza artesanal) es traspasar las fronteras de nuestro país, alcanzando un mercado extranjero y asegurarse entradas de divisas que pueden aumentar tanto su capacidad de expansión como su poderío económico y todos los pluses que se adhieren a un negocio exitoso. Además, responden a la necesidad de expandirse y crecer en cuanto a producción se refiere.

En la propuesta que responde a lo solicitado por el tercer objetivo específico de la presente investigación, se pretende proponer una estrategia de mejora y oportunidad para la exportación y colocación de cervezas artesanales de producción nacional en los mercados internacionales, basados en los factores críticos de éxito planteados.

A continuación, se desea plantear gráficamente el conocimiento que tienen los productores de cerveza artesanal sobre sus ventajas y desventajas en concordancia con los factores críticos de éxito previamente establecidos por ellos mismos, como claves para la consecución de los objetivos planteados.

Gráfico 7

*Conocimiento sobre estrategia competitiva*



**Fuente:** Elaboración propia

Sobre el conocimiento que tienen los productores sobre la estrategia competitiva, la mayoría se enfoca en dos factores específicos, la creación del producto (33,3%) y la logística externa que tiene que ver con la entrega final del producto al cliente (33,3%), lo anterior basándose en los conceptos básicos de la cadena de valor, que es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja.

Se pudo determinar que la estrategia competitiva del productor de cerveza artesanal en el Valle Central correspondiente a la muestra investigada, se basa en su producto como tal, como se crea (calidad) y como se entrega (eficiencia).

Por otra parte, consultando sobre el conocimiento del mercado en el que operan, los productores de cerveza artesanal del Valle Central debieron reconocer su FODA, con el fin de definirse como empresa y determinar su posición.

**Imagen No 23.**

*FODA productores de cerveza artesanal entrevistados*

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Lideres en la producción de cerveza artesanal</p> <p>Alta afluencia de turismo en el país</p> <p>Virtudes de la empresa para el logro de los objetivos</p> <p>Ubicación</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>El mercado nacional no conoce de la cerveza artesanal por lo que hay</p> <p>La ley y la colaboración bancaria a los empresarios</p> <p>Exportar la cerveza</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Poco mercado disponible con capacidad de compra</p> <p>La cantidad de impuestos en este producto</p> <p>Las brechas internas</p> <p>Poca mano de obra</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>La Cervecería Costa Rica, que cada vez hace más difícil la labor</p> <p>La producción de cerveza ilegal a bajo costo</p> <p>El mercado y los agentes externos</p> <p>Los precios</p>

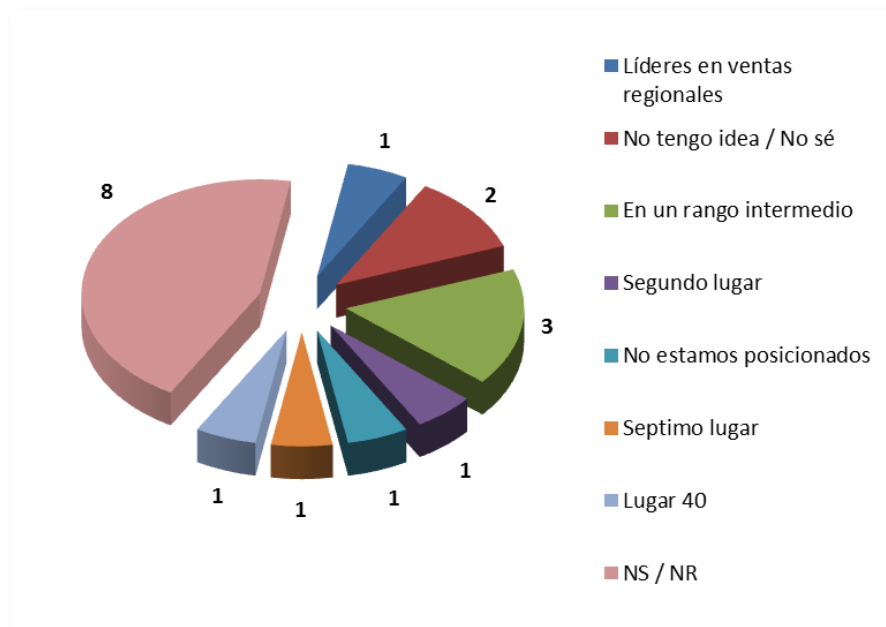
**Fuente:** Elaboración propia

Con base en el esquema anterior, está claro que los principales aspectos sobre la competencia directa son bien conocidos por los productores de cerveza artesanal en el Valle Central, lo anterior se puede verificar en el hecho de que, en todos los aspectos de la matriz, son considerados de alguna u otra forma, en razón de saberse como líderes del mercado, la legislación vigente, la disponibilidad del mercado y la competencia fuerte a su alrededor.

Adicionalmente, también se logró investigar la posición que creen tener en el mercado los productores que fueron objeto de estudio, para lo cual se muestra el siguiente gráfico:

**Gráfico 8**

*Perspectiva propia de posición en el mercado*



**Fuente:** Elaboración propia

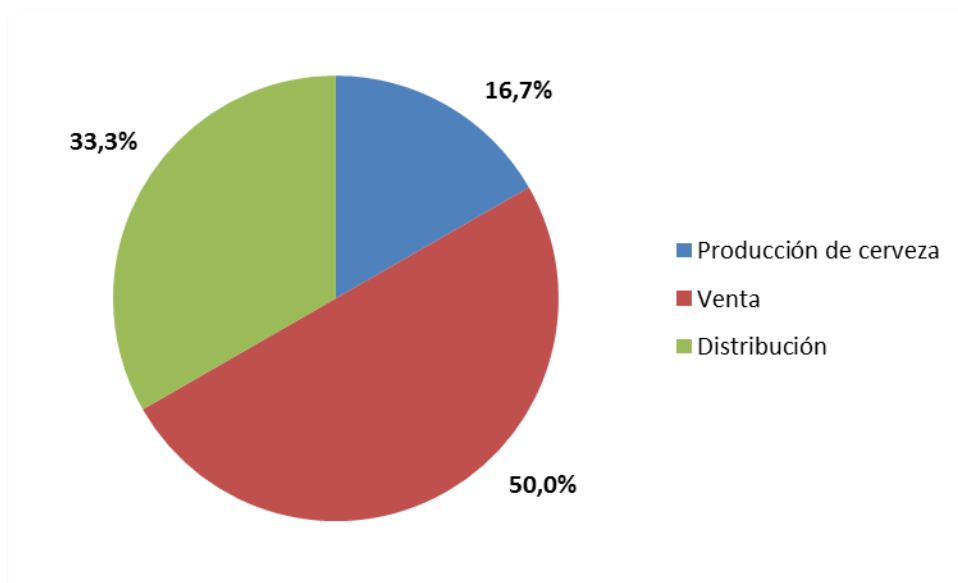
El dato más revelador que se extrae basándose en el gráfico de referencia, es que más del 55% de la muestra no saben cuál es su posición dentro del mercado, lo cual no permite trabajar en una estrategia considerable que pueda permitir posicionarse en dicho mercado.

Por otra parte, dentro del factor crítico de éxito relacionado con la diversidad de las actividades adicionales que realizan los productores de cerveza encuestados, se debe hacer hincapié en que no solamente se va a tener diversidad si se

producen varios tipos de cerveza artesanal, sino también si la empresa puede dar más de un servicio relacionado, como la producción en sí, la venta, la distribución, el almacenamiento, etc. Es por tanto que se encuestó a la muestra con el fin de definir qué tipo de servicios alternativos prestan o están dispuestos a desarrollar para amalgamar su impacto de negocio.

**Gráfico 9**

*Tipo de actividades adicionales a desarrollar*



**Fuente:** Elaboración propia

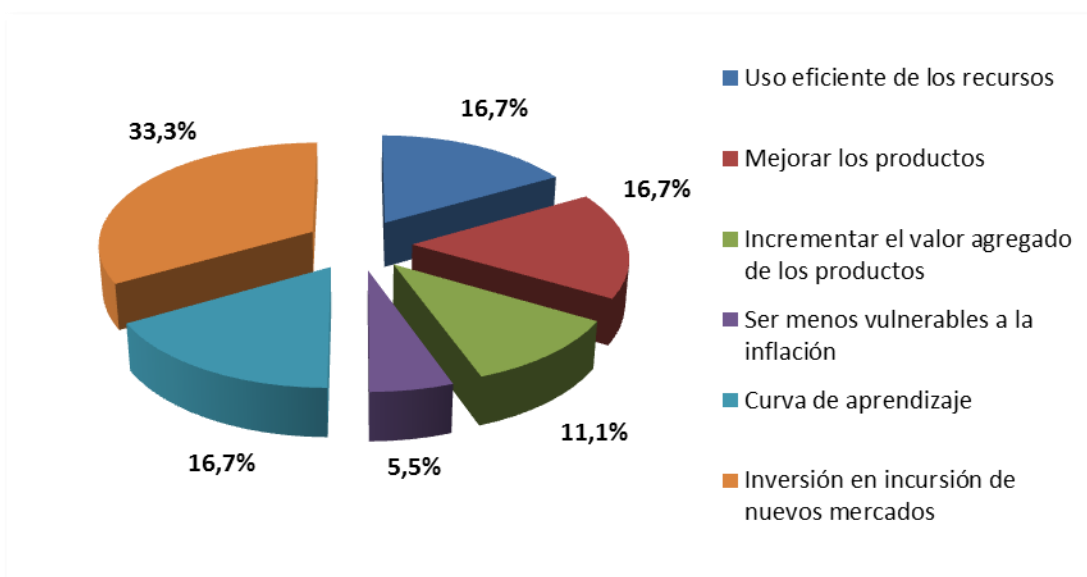
Al respecto llama la atención que la mayoría de los productores entrevistados (50,0%) fijan su entorno de negocio definitivamente a la venta de sus productos, sin estar interesados en algún otro tipo de servicio adicional. Algunos de ellos por su parte (16,7%), centran sus operaciones en la producción de la cerveza y el restante 33,3% en la distribución del producto.

A continuación, se muestra un gráfico donde se ha consultado a los participantes, sobre cuáles consideran que son los factores críticos de éxito para el negocio, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Los resultados pueden notarse a continuación en el siguiente gráfico:

**Gráfico 10**

*Consideración de factores clave para el negocio*



**Fuente:** Elaboración propia

En relación con el gráfico anterior, se puede denotar como la inversión en incursión de nuevos mercados, el uso eficiente de los recursos, la curva de aprendizaje y la mejora de los productos, abarcan el 83,4% de los factores claves para el negocio incursionado, con lo cual es claro que para los productores de cerveza artesanal del Valle Central, es importante la investigación en mercados aún no explorados, así como la curva de aprendizaje que se realice de estos y una vez incursionados, realizar un uso eficiente de los recursos con que se cuenta, con

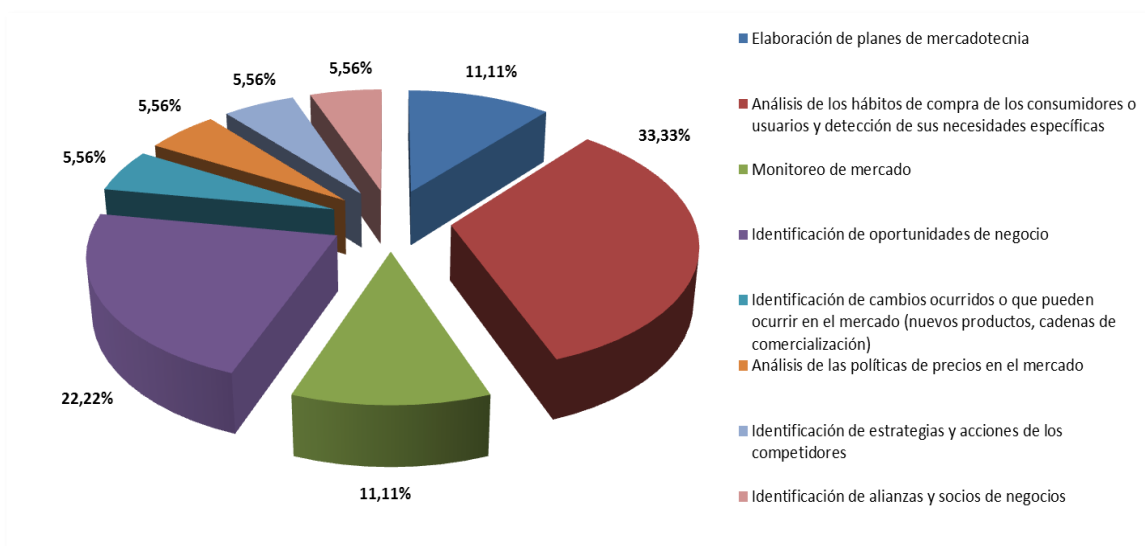
el fin de incrementar la utilidad, sin dejar de lado la mejora continua de los productos.

Por otra parte, factores externos como ser menos vulnerable a la inflación con estrategias de manejo de precios de mercado, así como el incremento del valor agregado de los productos, aunque necesario dentro del esquema definido, no presenta la importancia que los anteriores aspectos evaluados.

A continuación, se detalla gráfico de los aspectos de conocimiento de la información requerida por la empresa para el desarrollo de los objetivos de participación en el mercado, es decir, que tipo de información se considera vital para poder competir en el mismo, según la muestra analizada de productores de cerveza artesanal en el Valle Central.

**Gráfico 11**

*Información requerida para desarrollo de los objetivos*



**Fuente:** Elaboración propia

Dentro de este aspecto, los entrevistados de la muestra indicaron que el análisis de los hábitos de compra de los consumidores del producto, así como la identificación de las oportunidades de negocio, son vitales como información que se debe tener para que el mismo camine de forma óptima.

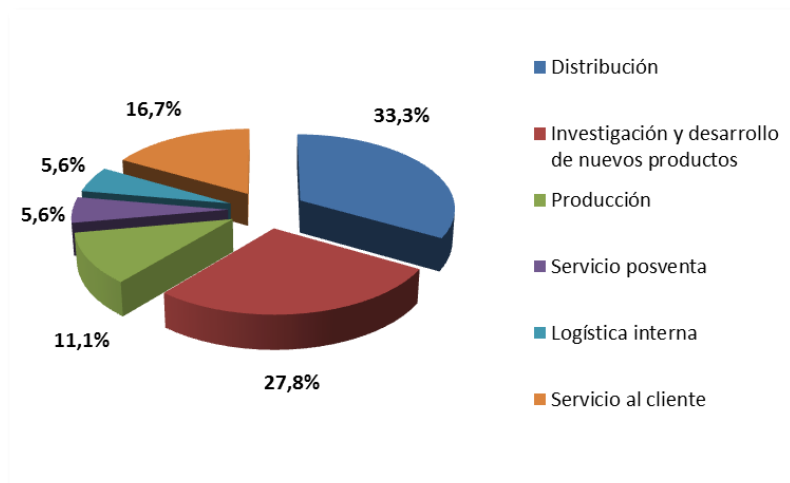
Por otra parte, no menos importante es el hecho de que el monitoreo del mercado y la elaboración de planes de mercadotecnia son importantes para la consecución de los objetivos propuestos.

Por lo anterior se puede analizar que, según los resultados, es importante dotar a los consumidores de opciones de compra y nuevas oportunidades de expansión.

Además, como parte de la investigación se consultó si habría algún proceso que se considerara que podría ser implementado con el fin de aumentar la productividad, ingresos, calidad o cualquier otro indicador de mejora, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **Gráfico 12**

*Implementación de nuevos procesos*



**Fuente:** Elaboración propia

Nuevamente sale a colación como se puede observar, el hecho de lo importante que se considera, implementar una estrategia de creación de nuevos productos que puedan ser ofrecidos al público.

Adicionalmente el aspecto de la distribución se considera importante, con el fin de hacer llegar los productos a la mayor cantidad de clientes posible, en un tercer lugar se incluyó el aspecto del servicio al usuario, que se debe incrementar linealmente según la producción.

### **4.1.3 Objetivo específico N° 3**

Con respecto al tercer objetivo específico, se propone basada en los factores críticos de éxito definidos y analizados, una propuesta de estrategia de mejora y oportunidad para la exportación y colocación de la cerveza artesanal de producción nacional para los productores del Valle Central, el mismo se define textualmente de la siguiente manera:

*“Proponer una estrategia de actividades de mejora y oportunidad para la exportación y colocación de cervezas artesanales de producción nacional en los mercados internacionales, basada en los factores críticos de éxito definidos por la población en estudio y el análisis realizado.”*

Para lo anterior, se realiza una propuesta de actividades de mejora y oportunidad, misma que se detalla en el capítulo VI del presente documento.

## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo de investigación, se procede a determinar las siguientes conclusiones del mismo, las cuales serán expuestas en el orden de los objetivos estratégicos analizados.

- Según la muestra en estudio, se pudo determinar que existe un mercado de cerveza artesanal que se encuentra en pleno desarrollo y que ha experimentado niveles de crecimiento que tornan atractivo realizar inversiones en dicho sector, para el cual se evaluó el correspondiente al Valle Central de nuestro país.
- Respecto a la muestra que colaboró con el estudio, uno de los principales factores críticos de éxito considerados por los productores de cerveza artesanal, es la ubicación geográfica, ya que según se pudo investigar, esto permite tener acceso a población heterogénea, turismo nacional e internacional, así como acceso a los principales centros de población del país.

- Adicionalmente, hay otro factor crítico de éxito relacionado con la experiencia en el área de negocio, que tengan en las labores que realizan, debido a que, al ser productos de fabricación experimental y artesanal, los estándares de calidad y salubridad deben ser sobresalientes.
- Continuando, otro factor crítico de éxito que se pudo inferir, según las encuestas realizadas a la muestra en estudio, es la diversidad de producción que ofrezcan al mercado, ya que se considera que un número variado de tipos de cerveza puede hacer notar a la empresa como más fuerte y eficiente en su producción, sin descuidar la calidad de la misma.
- El conocimiento del mercado es otro de los factores críticos de éxito que debe ser tomado en cuenta por los productores de cerveza artesanal para la toma de decisiones basadas en este aspecto, según lo indicado por la muestra en estudio, debido a que la competencia está latente pese a la exclusividad del producto.
- Por otra parte, otro de los factores críticos de éxito que es cuantificable desde todo punto de vista es la cantidad de oferta que se pueda tener ante la demanda del mercado del producto, debido a que es un factor intrínsecamente ligado con la obtención de utilidades, según los datos recabados de la muestra entrevistada.
- Según la investigación realizada y los datos proporcionados por los encuestados de la muestra, uno de los factores críticos de éxito que pueden modificar la posición de una empresa en el mercado es el manejo de la

competencia directa y pese al mercado tan relativamente nuevo, la cantidad de competidores está continuamente en incremento.

- Se pudo determinar, además, que el obvio interés de la muestra es la necesidad de expandirse y crecer en cuanto a producción se refiere, para lo cual se proponen encontrarse en la búsqueda de mercados y sabores que puedan incrementar su mercado local y en un futuro el internacional.
- Sobre el conocimiento que tienen los productores sobre la estrategia competitiva, la mayoría de la muestra se enfoca en dos factores específicos, la creación del producto y la logística externa que tiene que ver con la entrega final del producto al cliente, lo anterior basándose en los conceptos básicos de la cadena de valor.
- Los principales aspectos sobre la competencia directa son bien conocidos por la muestra tomada en cuenta de los productores de cerveza artesanal en el Valle Central, además tienen claro las debilidades y amenazas del mismo, tales como la legislación vigente, la disponibilidad del mercado y la competencia fuerte a su alrededor.
- Respecto a la perspectiva propia sobre la posición en el mercado, la muestra entrevistada no tiene idea clara de su posición, en vista de que los datos revelados no son congruentes o coincidentes.
- Respecto a la diversidad de la producción, la mayoría de la muestra de los productores entrevistados fijan su entorno de negocio definitivamente a la

venta de sus productos, sin estar interesados en algún otro tipo de servicio adicional, mientras que la minoría mencionan que sus operaciones están basadas en la producción de la cerveza y la distribución del producto.

- Se pudo denotar como la inversión en incursión de nuevos mercados, el uso eficiente de los recursos, la curva de aprendizaje y la mejora de los productos, representan en gran mayoría los factores claves para el negocio que contemplan estratégicamente los productores de cerveza artesanal del Valle Central, según la muestra entrevistada.
  
- Se pudo determinar que el análisis de los hábitos de compra de los consumidores del producto, así como la identificación de las oportunidades de negocio, son vitales como información que se debe tener para que el negocio y la producción de cerveza artesanal subsiste en el mercado nacional y pretenda su incursión en los mercados internacionales, según los datos aportados por la muestra encuestada.

## 5.2 RECOMENDACIONES

De la misma forma, a continuación, se plantean una serie de recomendaciones que se desprenden del estudio realizado, mismas que están vinculadas en el orden en que se detallan las conclusiones.

- Se recomienda a la porción del sector analizado tomar las medidas necesarias para ampliar en la medida de las posibilidades la ubicación geográfica a sectores donde esté demostrado que podrían contar con mercado internacional, por encima del nacional, debido a que la población tiende a ser más paternalista y nacionalista en cuanto al consumo de bebidas de esta naturaleza, tomando en cuenta el poderío económico y mercadológico del principal productor en el país como es la Cervecería Costa Rica.
- De igual forma se recomienda tomar en cuenta la diversidad de productos, ya que al ser un producto artesanal o tipo gourmet, el consumo no se realiza en grandes cantidades, sino en “picos” de consumo generados por la probatura de nuevos sabores o variedad del producto comercializado.

- Se recomienda profundizar en aspectos como conocimiento del mercado, la competencia, gustos de consumo y hábitos de compra de estos productos, así como la estrategia competitiva de los competidores directos en el mercado incursionado.
  
- Se recomienda ampliar los estudios con respecto a la posición en el mercado de cada uno de los productores, con el fin de elaborar estrategias mejor basadas en datos reales y no en especulaciones.
  
- Al momento de tomar la decisión respecto a la incursión en mercados internacionales, se recomienda la profundización en los factores críticos de éxito definidos y evaluados, con el fin de fortalecer los puntos altos y mejorar los aspectos en los cuales existe debilidad o incertidumbre.

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

## **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Con el fin de llevar a cabo la propuesta de la investigación, la misma se ha nombrado de la siguiente manera:

“Propuesta estratégica de actividades de mejora y oportunidad para la exportación de cerveza artesanal de producción nacional a mercados internacionales”

## **6.2 LUGAR DE DESARROLLO, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN INVOLUCRADA**

La población involucrada para la propuesta mencionada, específicamente se centra en una muestra los productores de cerveza artesanal del Valle Central de país, tal y como fueron objeto de estudio.

## **6.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo general**

El objetivo general de la propuesta se ha denominado de la siguiente manera:

Proponer actividades estratégicas de mejora y oportunidad para la exportación de cerveza artesanal de producción nacional a mercados internacionales.

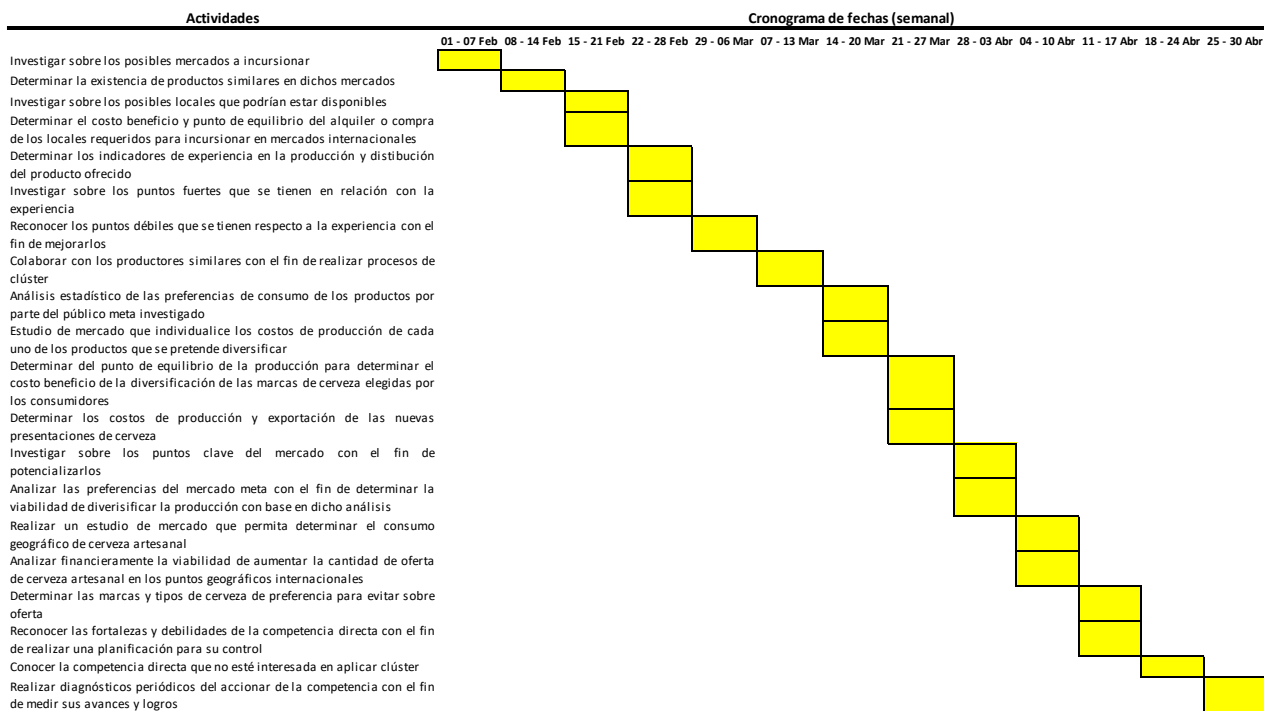
### **6.3.2 Objetivo específico**

- Adecuar los factores críticos de éxito definidos por la muestra en estudio a la realidad nacional del mercado, con el fin de proponer actividades estratégicas que permitan cumplir con los requerimientos necesarios para la exportación de cerveza artesanal de producción nacional al exterior.

## **6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES**

### **Imagen No 24**

*Cronograma de actividades*



## 6.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

El presupuesto para la implementación de la propuesta desarrollada requiere únicamente de la inversión de tiempo del capital humano de los productores de cerveza artesanal del Valle Central del país.

## 6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta de actividades estratégicas de mejora y oportunidad para la exportación de cerveza artesanal de producción nacional a mercados internacionales se desarrolla de la siguiente manera:

### 6.7.1 Objetivo específico de la propuesta

Según lo indica el objetivo específico de la propuesta: “Adecuar los factores críticos de éxito definidos por la muestra en estudio a la realidad nacional del mercado, con el fin de proponer actividades estratégicas que permitan cumplir con los requerimientos necesarios para la exportación de cerveza artesanal de producción nacional al exterior”, se realiza a continuación un detalle de las actividades a realizar para cada uno de dichos factores críticos de éxito:

Factor crítico de éxito	Objetivo	Actividades	Responsables
Ubicación geográfica	Determinar la ubicación geográfica óptima para la incursión en nuevos mercados internacionales	<p>Investigar sobre los posibles mercados a incursionar</p> <p>Determinar la existencia de productos similares en dichos mercados</p> <p>Investigar sobre los posibles locales que podrían estar disponibles</p> <p>Determinar el costo beneficio y punto de equilibrio del alquiler o compra de los locales requeridos para incursionar en mercados internacionales</p>	Productores de cerveza artesanal del Valle Central en estudio
Experiencia	Medir la experiencia adquirida en la producción y distribución de la cerveza artesanal de producción nacional	<p>Determinar los indicadores de experiencia en la producción y distribución del producto ofrecido</p> <p>Investigar sobre los puntos fuertes que se tienen en relación con la experiencia</p> <p>Reconocer los puntos débiles que se tienen respecto a la experiencia con el fin de mejorarlos</p> <p>Colaborar con los productores similares con el fin de realizar procesos de clúster</p>	Productores de cerveza artesanal del Valle Central en estudio
Diversidad de producción	Ampliar la diversidad de la producción con el fin de ofrecer mayor variedad de productos	<p>Análisis estadístico de las preferencias de consumo de los productos por parte del público meta investigado</p> <p>Estudio de mercado que individualice los costos de producción de cada uno de los productos que se pretende diversificar</p> <p>Determinar del punto de equilibrio de la producción para determinar el costo beneficio de la diversificación de las marcas de cerveza elegidas por los consumidores</p> <p>Determinar los costos de producción y exportación de las nuevas presentaciones de cerveza</p>	Productores de cerveza artesanal del Valle Central en estudio
Conocimiento del mercado	Determinar y aumentar el conocimiento del mercado para potenciar los puntos fuertes y minimizar las amenazas	<p>Investigar sobre los puntos clave del mercado con el fin de potencializarlos</p> <p>Analizar las preferencias del mercado meta con el fin de determinar la viabilidad de diversificar la producción con base en dicho análisis</p>	Productores de cerveza artesanal del Valle Central en estudio
Cantidad de oferta	Aumentar la cantidad de la oferta del producto	<p>Realizar un estudio de mercado que permita determinar el consumo geográfico de cerveza artesanal</p> <p>Analizar financieramente la viabilidad de aumentar la cantidad de oferta de cerveza artesanal en los puntos geográficos internacionales</p> <p>Determinar las marcas y tipos de cerveza de preferencia para evitar sobre oferta</p>	Productores de cerveza artesanal del Valle Central en estudio
Manejo de la competencia	Conocer y controlar la competencia	<p>Reconocer las fortalezas y debilidades de la competencia directa con el fin de realizar una planificación para su control</p> <p>Conocer la competencia directa que no esté interesada en aplicar clúster</p> <p>Realizar diagnósticos periódicos del accionar de la competencia con el fin de medir sus avances y logros</p>	Productores de cerveza artesanal del Valle Central en estudio

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

APA (American Psychological Assoc.) Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas. MLA.

Bernal Torres, César. *Metodología de la Investigación* (2014) 5ta Edición, Editorial Mc Person

Borda. *Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción*, (2013). Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación, Vol. 3, No. 1, 102-115

Cabrero y Richard, (2018), [http://www.aniorte-ic.net/apunt\\_metod\\_investigac.html](http://www.aniorte-ic.net/apunt_metod_investigac.html)

Fidias G. Arias. *El proyecto de investigación*, (2016) Séptima Edición, Editorial Episteme

Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*, (2014) Sexta Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, Roberto. *El proceso de la Investigación cualitativa*, (2014) Sexta Edición, Editorial Mc Graw Hill

Hernández, Fernández y Baptista. *Metodología de la Investigación*, (2014) Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill

Periódico La República, Costa Rica Edición 07/07/1887, No.276, pág. 4

Periódico La República, Costa Rica Edición 24/03/1889, No.788, pág. 4

Periódico La República, Costa Rica Edición 04/12/1892, No.1879, pág. 3

Periódico La Prensa Libre, Costa Rica Edición 11/03/1885, No.58, pág. 4

Periódico El Herald de Costa Rica, Costa Rica Edición 31/10/1893, No.530, pág.4

Periódico La República, Costa Rica Edición 14/12/1888, No.708, pág.4

Periódico Diario Extra, Costa Rica Edición 18/04/1885, No.85, pág. 4

Universidad Hispanoamericana, *Guía de investigación para Trabajos Finales de Investigación*. Año 2016

<https://egiptologia.com/la-cerveza-antiguo-egipto>

[http://www.cervebel.es/cerveza\\_descubrimiento.htm](http://www.cervebel.es/cerveza_descubrimiento.htm)

<https://birrapedia.com/cervezas/de-costa-rica>

[https://Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa#Costa\\_Rica](https://Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa#Costa_Rica)

<https://recursos.ucoj.mx/tesis/investigacion.php>

<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tiposinvest.html>

<https://es.slideshare.net/jcarlos2509/estadistica-poblacion-muestra>

<https://www.monografias.com/trabajos101/tecnicasinvestigacion.html>

<https://concepto.de/que-esentrevista/#ixzz5NXRTnAlc>

## DECLARACIÓN JURADA

Yo **Mauricio Tencio Rojas**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1036-0108** egresado de la carrera de **Administración de Negocios** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **“Análisis y definición de los factores críticos de éxito de las Pymes productoras de cerveza artesanal en el Valle Central con el fin de proponer una estrategia de actividades de mejora y oportunidad para su exportación”**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70.

Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los **catorce** días del mes de **Enero** del año dos mil **veinte**.

Mauricio Tencio Rojas

Firma del estudiante  
Cédula 1-1036-0108

## CARTA DEL TUTOR

Heredia, 13 de Enero de 2020

**Señores**  
**Administración de Empresas con énfasis en Gerencia**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

El estudiante Mauricio Tencio Rojas, cédula de identidad número 1-1036-0108 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis y definición de los factores críticos de éxito de las Pymes productoras de cerveza artesanal en el Valle Central con el fin de proponer una estrategia de actividades de mejora y oportunidad para su exportación”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		<b>100%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

YHORGO  
ANTONIO PORRAS  
VEGA (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
YHORGO ANTONIO PORRAS  
VEGA (FIRMA)  
Fecha: 2020.01.13 12:18:26  
-06'00'

**Lic. Yhorgo Porras Vega, MAP**  
**Cédula identidad N° 1-1065-0862**  
**Carné Colegio Profesional N° 015913**

## CONSTANCIA DE LECTOR

Heredia, 03 de Marzo de 2020

Señores  
Departamento de Registro  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados Señores:

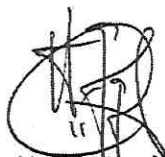
He leído la tesis del estudiante Mauricio Tencio Rojas, con la cédula de identidad número 1-1036-0108 misma que presenta para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, titulada:

**“Análisis y definición de los factores críticos de éxito de las pymes productoras de cerveza artesanal en el Valle Central con el fin de proponer una estrategia de actividades de mejora y oportunidad para su exportación”**

Asimismo hago constar que he revisado y constatado los aspectos de contenido, estructura e interpretación de la misma que son necesarios para el cumplimiento de los requisitos solicitados por la Universidad.

Certificando mediante la presente la exactitud y calidad de la misma, se considera que el trabajo en cuestión, presenta el nivel requerido y es apto para su presentación y defensa pública, ante el tribunal examinador correspondiente y en la fecha que se establezca.

Atentamente,



Lic. Henry Leal Gómez  
Lector de Tesis

## CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 16 de marzo del 2020.

SEÑORES  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA DE COSTA RICA  
CARRERA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Estimados señores:

Hago constar que he revisado la tesis para optar por el grado académico de LICENCIATURA en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA, del estudiante MAURICIO TENCIO ROJAS, denominado ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LAS PYMES PRODUCTORAS DE CERVEZA ARTESANAL EN EL VALLE CENTRAL CON EL FIN DE PROPONER UNA ESTRATEGIA DE ACTIVIDADES DE MEJORA Y OPORTUNIDAD PARA SU EXPORTACIÓN.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y verificado que estos fueron corregidos por el autor.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la UNIVERSIDAD para ser presentado como requerimiento final de graduación.

Atentamente,

Dr. Bolívar Bolaños Calvo.  
Carné: 2 949  
Colegio de Licenciados y Profesores

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Entregado por: \_\_\_\_\_

Recibido por: Yuseth

Fecha: 17/3/2020

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 18 de MAYO 2020

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)


Estimados Señores:


El suscrito (a) Mauricio Tencio Rojas con número de identificación 110360108 autor(a) del trabajo de graduación titulado Análisis y definición de los factores críticos de éxito de las Pymes productoras de cerveza artesanal en el Valle Central con el fin de proponer una estrategia de actividades de mejora y oportunidad para su exportación presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia ;(SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Mauricio Tencio Rojas.  
Firma y Documento de Identidad


**REPUBLICA DE COSTA RICA**  
 Tribunal Supremo de Elecciones  
 Cédula de Identidad



**1 1036 0108**

*Mauricio Tenorio Rojas*

Nombre: **MAURICIO ALEXANDER**  
 1º Apellido: **TENCIO**  
 2º Apellido: **ROJAS**  
 CC:

Número de Cédula: **1 1036 0108**  
 Fecha de Nacimiento: **30 04 1973**  
 Domicilio Electoral: **LOS ANGELES GOICOECHEA S JOSE**  
 Lugar de Nac.: **HOSPITAL CENTRAL SAN JOSE**  
 Sexo: **M**  
 Vencimiento: **20 12 2021**



**6373548**