



Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera de Administración de Empresas

**ANÁLISIS COMPARATIVO Y COMPETITIVO:
BENCHMARKING DE ESTRATEGIAS DE
CERVEZA NACIONAL (593) Y CERVEZA
IMPORTADA (ESTRELLA DAMM) EN
RELACIÓN A CERVECERÍA NACIONAL.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciados en Administración de
Empresas**

Autores:

Juan Francisco Talbot Roura; Juan Martin Talbot Roura

Director:

Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca – Ecuador

Año

2023

DEDICATORIA

A nuestros padres Jorge y Verónica por ser quienes nos han dado la oportunidad de tener buena educación y de ser un apoyo incondicional a lo largo de estos 4 años de estudios y retos.

A nuestra abuela Loly por ser nuestra guía durante todo este proceso y por toda la paciencia como profesora.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro tutor de tesis, Xavier Ortega, por su valiosa orientación y apoyo a lo largo de este proceso de investigación.

También queremos expresar nuestra gratitud a nuestra guía metodológica, María Isabel Arteaga, por su conocimiento y asesoramiento experto.

Agradecemos a nuestra hermana Juliana y al resto de nuestra familia por su constante aliento y respaldo incondicional. Su apoyo ha sido fundamental en nuestro camino hacia la graduación.

Por último, agradecemos a nuestros amigos, quienes han sido nuestra compañía directa a lo largo de estos 4 años de carrera. Su amistad y apoyo han hecho de este viaje académico una experiencia inolvidable.

Gracias a todos por ser parte de este logro.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SECTOR INDUSTRIAL CERVECERO EN EL ECUADOR	3
1.1.Principales participantes	3
1.1.1. Grupo AB InBev	3
1.1.2. Heineken	4
1.1.3. Grupo Compañía de Cervecerías Unidas (CCU)	6
1.1.4. Grupo Eljuri	7
1.2.Perfil del cliente.....	9
1.2.1. Factores demográficos	9
1.2.2. Factores geográficos	13
1.2.3. Factores psicográficos.....	15
1.2.4. Factores conductuales	17
1.3.Factores críticos del sector industrial	19
1.3.1. Innovación del sector	19
1.3.2. Nivel tecnológico	23
1.3.3. Alianzas estratégicas	24
1.3.4. Logística del sector	27
1.3.5. Precios del sector	28
1.3.6. Comunicación del sector.....	30
1.3.7. Servicio del sector.....	34
1.4.FODA del sector.....	35

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE CERVEZA 593 Y ESTRELLA DAMM EN RELACIÓN A LOS FACTORES CRÍTICOS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	39
2.1. Metodología.....	39
2.2. Resultados.....	40
2.2.1. Innovación del sector	40
2.2.2. Nivel tecnológico del sector	42
2.2.3. Alianzas estratégicas del sector	45
2.2.4. Logística del sector	47
2.2.5. Precios del sector	49
2.2.6. Comunicación del sector.....	51
2.2.7. Servicio del sector.....	54
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS COMPETITIVO DE CERVECERÍA NACIONAL EN RELACIÓN A LOS FACTORES CRÍTICOS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	59
3.1. Metodología.....	59
3.2. Resultados.....	60
3.2.1. Innovación del sector	60
3.2.2. Nivel tecnológico del sector	61
3.2.3. Alianzas estratégicas del sector	63
3.2.4. Logística del sector	64
3.2.5. Precios del sector	65
3.2.6. Comunicación del sector.....	67
3.2.7. Servicio del sector.....	69
CAPÍTULO 4: MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS	71
4.1. Análisis de los resultados	72
4.1.1. Innovación del sector	72
4.1.2. Nivel tecnológico del sector	74
4.1.3. Alianzas estratégicas del sector	79
4.1.4. Logística del sector	82
4.1.5. Precios del sector	85
4.1.6. Comunicación del sector.....	89
4.1.7. Servicio del sector.....	94

CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS	101

Figuras

Figura 1 Logo de compañía AB InBev.....	3
Figura 2 Logo de la marca Heineken	4
Figura 3 Logo de la Compañía Cervecerías Unidas	6
Figura 4 Logo Almacenes Juan Eljuri División Licores	7
Figura 5 Precios de cervezas en lata.....	29
Figura 6 Precios de cerveza en botella	30
Figura 7 Collage de campaña de Pilsener con la selección ecuatoriana de futbol	30
Figura 8 Campañas de la marca Club Premium enfocadas en ocasiones de consumo...	31
Figura 9 Campañas de consumo responsable por parte de Cervecería Nacional	32
Figura 10 Sorteos y premios por parte de Cervecería Nacional	32
Figura 11 Eventos y conciertos entre Pilsener / Pilsener Light.....	32
Figura 12 Cabeceras de góndola de Estrella Damm.....	33
Figura 13 Muebles y visibilidad de marca de Estrella Damm.....	33
Figura 14 Planograma en perchas de Estrella Damm.....	33
Figura 15 Packs & Regalos de Estrella Damm.....	34

Tablas

Tabla 1 Canales del sector	28
Tabla 2 Tabla de preguntas por tema.....	40
Tabla 3 Tabla de preguntas por tema.....	60
Tabla 4 Matriz comparativa pregunta 1 innovación	72
Tabla 5 Matriz comparativa pregunta 2 innovación	73
Tabla 6 Matriz comparativa pregunta 1 nivel tecnológico	75
Tabla 7 Matriz comparativa pregunta 2 nivel tecnológico	76
Tabla 8 Matriz comparativa pregunta 3 nivel tecnológico	77
Tabla 9 Matriz comparativa pregunta 1 alianzas estratégicas	79
Tabla 10 Matriz comparativa pregunta 2 alianzas estratégicas	81
Tabla 11 Matriz comparativa pregunta 1 logística	82
Tabla 12 Matriz comparativa pregunta 2 logística	84
Tabla 13 Matriz comparativa pregunta 1 precios	85
Tabla 14 Matriz comparativa pregunta 2 precios	87
Tabla 15 Matriz comparativa pregunta 3 precios	88
Tabla 16 Matriz comparativa pregunta 1 comunicación	90
Tabla 17 Matriz comparativa pregunta 2 comunicación	91
Tabla 18 Matriz comparativa pregunta 3 comunicación	92
Tabla 19 Matriz comparativa pregunta 1 servicio	94
Tabla 20 Matriz comparativa pregunta 2 servicio	95
Tabla 21 Matriz comparativa pregunta 3 servicio	97

RESUMEN

Este trabajo de titulación se basó en un análisis comparativo de dos empresas cerveceras, identificadas como Empresa A y Empresa B, enfocándose en sus estrategias de servicio al cliente, adopción de tecnología y logística. Se realizaron entrevistas a colaboradores actuales y antiguos para obtener una perspectiva profunda sobre puntos estratégicos del sector: innovación, nivel tecnológico, alianzas estratégicas, logística, precios, comunicación y servicio. Los hallazgos revelaron que ambas empresas están adoptando tecnologías emergentes, aunque con enfoques diferentes. La Empresa A tiene una visión más amplia y diversificada, mientras que la Empresa B se centra en la distribución y el punto de venta. Las conclusiones sugieren que cada empresa podría beneficiarse de las fortalezas de la otra para mejorar sus operaciones y estrategias de servicio al cliente.

Palabras clave: cervecería, entrevistas, estrategia., innovación, logística, servicio al cliente, tecnología.

ABSTRACT

This graduation project was based on a comparative analysis of two brewing companies, identified as Company A and Company B, focusing on their customer service strategies, technology adoption, and logistics. Interviews were conducted with current and former employees to gain a deep perspective on strategic points in the sector: innovation, technological level, strategic alliances, logistics, pricing, communication, and service. The findings revealed that both companies are adopting emerging technologies, albeit with different approaches. Company A has a broader and more diversified vision, while Company B focuses on distribution and its point of sale. The conclusions suggest that each company could benefit from the strengths of the other to improve their operations and customer service strategies

Keywords: brewery, customer service, innovation, interviews, logistics, strategy., technology.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

El sector cervecero en Ecuador es una industria dinámica y relevante, con un papel destacado en la economía nacional. Los principales actores en este sector incluyen el Grupo AB InBev, Heineken, Grupo CCU y Grupo Eljuri. Las preferencias de los clientes están influenciadas por factores demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales. La innovación y la adaptación a las demandas del mercado son cruciales para mantener la competitividad.

Este estudio busca responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué hizo Cervecería Nacional para llegar a tener más del 96% de la participación de mercado en el Ecuador? ¿Qué estrategia de marca se puede implementar para llegar al posicionamiento que tiene Cervecería Nacional? ¿Cuáles son los factores críticos que Cervecería Nacional implementa y las otras cervezas no?

Cervecería Nacional, una empresa cervecera con años de presencia en el mercado, tiene una participación de más del 96% en el mercado ecuatoriano. Su capital de trabajo superior y sus precios competitivos hacen que sea muy difícil para cualquier otra marca de cerveza competir contra esta empresa. Además, los consumidores son fieles a sus marcas (Pilsener y Club), lo que complica aún más el lanzamiento de una nueva marca de cerveza en el mercado ecuatoriano.

El objetivo general de esta investigación es analizar comparativa y competitivamente a través de un Benchmarking de estrategias de cerveza nacional (593) y cerveza importada (Estrella Damm) en relación a Cervecería Nacional. Los objetivos específicos incluyen realizar un diagnóstico situacional de la industria cervecera en el país, analizar las estrategias de Cerveza 593 y Estrella Damm en relación a los factores críticos del sector industrial, analizar las estrategias de Cervecería Nacional en relación a los factores críticos del sector industrial, y elaborar una matriz comparativa de los resultados.

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas a profundidad con personas claves en el sector cervecero. La investigación será exploratoria y transversal, con los datos recogidos en un tiempo concreto. Los datos se procesarán mediante Word y se presentarán en un informe final.

La tesis se estructura en cuatro capítulos principales: Análisis del sector industrial cervecero en Ecuador, Análisis competitivo de las estrategias de Cerveza 593 y Estrella Damm en relación a los factores críticos del sector industrial, Análisis competitivo de Cervecería Nacional en relación a los factores críticos del sector industrial, y Matriz comparativa de los resultados. Cada capítulo se subdivide en varias secciones que abordan aspectos específicos del tema.

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS SECTOR INDUSTRIAL CERVECERO EN EL ECUADOR

1.1. Principales participantes

1.1.1. Grupo AB InBev

Figura 1

Logo de compañía AB InBev

The logo for AB InBev, featuring the letters 'AB' in red and 'InBev' in black, all in a bold, sans-serif font.

Fuente: AB InBev, 2018.

El sector de la cerveza en el Ecuador es dominado por un único líder indiscutible, el Grupo AB InBev, con alrededor del 96.88% de participación de mercado aproximadamente (Trujillo et al., 2017). La empresa AB InBev se crea por la fusión de la empresa cervecera estadounidense Anheuser-Busch y la empresa belga- brasileña InBev en 2008, convirtiéndose así en la cervecera más grande del mundo cuya participación en el mercado es de un 25%, y la quinta empresa más grande entre las compañías de productos de consumo (Ortega, 2023).

En el caso Ecuador, según la Memoria de Sostenibilidad 2017 en su página 7, indica que, la fusión internacional de AB InBev como accionista mayoritario de Cervecería Nacional CN S.A y otras subsidiarias del Grupo SABMiller se dio el 10 de octubre de 2016, constituyéndose en la empresa más fuerte del sector cervecero en Ecuador (Cervecería Nacional, 2017).

La captación de mercado que realiza la multinacional AB InBev es una estrategia que la hace interactuando globalmente a través de empresas líderes de cada país, y lo hace produciendo marcas globales y marcas propias de las regiones en donde se ha fusionado. Dentro de las marcas globales están principalmente Budweiser, Corona y Stella Artois. En sus filiales latinoamericanas, AB InBev tiene marcas específicas, a más de las señaladas globalmente.

Cabe mencionar dos de muchos ejemplos: en Argentina sus marcas son Quilmes, Brahma, Patagonia y Miller Genuine Draft. En Colombia producen Águila, Light, Club Colombia Dorada, Pilsen Pony malta, entre otras. En lo que corresponde a nuestro país, como parte de AB InBev, Cervecería Nacional, la más grande del país, ofrece al mercado un abanico de marcas que satisfacen plenamente a sus consumidores. Las marcas más importantes que se ofrecen en el mercado son entre otras: Pilsener, Cerveza Club, Miller Lite y Miller Genuine Draft (Ortega, 2023).

AB InBev es una empresa que basa su modelo de negocio en la eficiencia e innovación. Constantemente, a lo largo del tiempo, la empresa ha invertido en tecnología avanzada capaz de generar mejoras en los procesos de producción, así como también mejoras en la calidad de sus productos pensando siempre en los consumidores, en los distribuidores, en los agricultores, en el cuidado del planeta, en la sostenibilidad y en la inclusión (Revista en Alimentos, 2022).

1.1.2. Heineken

Figura 2

Logo de la marca Heineken



Fuente: Heineken (2023).

Después de AB InBev, el resto de mercado en el sector cervecero es compartido entre muchas empresas que, poco a poco, intentan sobresalir y ganar puntos porcentuales en la participación. Heineken es una de ellas, pues esta cuenta con alrededor del 3% de participación (Coba, 2020).

Según Solano (2015) Heineken es una empresa holandesa establecida desde 1873 por Gerard Adriaan Heineken y ocupa el tercer lugar en el mundo por su volumen de ventas; esta empresa se caracteriza por ser liderada por familiares de su fundador quienes han sabido mantener la receta original anteponiendo siempre la pureza y la excelencia de la cerveza. Bajo un estricto sistema de control, los ingredientes imprescindibles como la cebada malteada, el lúpulo, el agua y la levadura han logrado mantener el sabor original. La fábrica matriz se encuentra totalmente equipada y tecnificada para la producción al

contar con laboratorios donde se vigila y procesa su ingrediente secreto que es la levadura tipo “A” como el elemento que le brinda el sabor único a la bebida (p.6).

La estrella roja es un icono de la marca. Aparece por primera vez en 1931 y representa los 5 elementos que prevalecen en la fabricación de su cerveza: tierra, fuego, aire y agua y la magia de cada cervecero. La estrella roja fue modificada durante la Guerra Fría, a una estrella blanca con filos rojos para que no fuera asociada al comunismo, pero, luego de este evento volvió a su estrella original (Revista Ekos, 2022).

Ecuador se benefició de la llegada de Heineken en el año 2020 cuando adquirió la participación mayoritaria de acciones de Biela y Bebidas del Ecuador S.A. (Biela Ecuador) porque para ellos Ecuador era un mercado atractivo y con un gran potencial de crecimiento, pasando a ser HEINEKEN Ecuador. Al consolidar esta alianza, Heineken aportó con procesos y tecnología a la industria cervecera, consolidó equipos fuertes de trabajo, creó oportunidades de trabajo para colaboradores externos, a más de traer al país nuevas opciones de cerveza y productos no alcohólicos (Enríquez, 2020).

Para Heineken internacional, la tecnología y sus campañas publicitarias ayudan a tener una relación amena, confiable y personalizada con sus seguidores. La tecnología es su mejor aliada para conseguir nuevos clientes invitándolos a través de diferentes eventos en vivo y en línea, en redes sociales y por medio de aplicaciones a lograr a unirse al grupo de consumidores de esta marca (Solano, 2015). Heineken construye su marca aprovechando la tecnología y su relación con plataformas fuertes como la UEFA Champions League, la Europa League, la Fórmula Uno, el mundial de Rugby, entre muchas otras para conectar con el corazón de nuestros consumidores (Castañeda, 2020).

Heineken es la cerveza internacional con más fama y prestigio en el mundo. Domina el mercado al tener más de 165 fábricas ubicadas en más de 70 países y, es un referente en el aspecto publicitario, hecho que los llevo a ser galardonados en 2015 con el reconocimiento de “Creative Marketer of the Year” en el Festival Cannes Lions. Sus esfuerzos en marketing y comunicación le han dado presencia entre grupos de jóvenes y adultos en el mundo. Su publicidad se adapta al lugar y a la cultura donde va a ser expuesta; su afán, a más del sabor, es contar historias vivas y humanas que impacten al consumidor. Finalmente, un factor importante de la empresa ha sido tomar riesgos creativos y estratégicos para llegar al puesto en que hoy se encuentra, y continuar con la misma visión para el futuro (Aguirre, 2017).

1.1.3. Grupo Compañía de Cervecerías Unidas (CCU)

Figura 3

Logo de la Compañía Cervecerías Unidas



Fuente: Compañía Cervecerías Unidas (2018).

El origen de la tradición de Cervecerías Unidas (CCU) se remonta a 1850, cuando Joaquín Plagemann fundó la primera fábrica de cerveza en Valparaíso, Chile. Esta empresa se constituyó en 1902 en Chile como sociedad anónima abierta. Sus operaciones son principalmente en Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay y Uruguay. En Chile es el mayor cervecero y en Argentina es considerado como el segundo mayor (Compañía Cervecerías Unidas, 2018).

Al ser una empresa diversificada ocupa también lugares privilegiados en la producción de vinos, sidras, agua mineral, néctares, confites y pisco entre otros en los países en donde se ha abierto mercados. En el campo cervecero sus marcas principales son, entre otras: Cristal, Cristal Light, Cristal Cer0°0, Escudo, Kunstmann, Austral, Royal Guard, Royal Light, Morenita y Dorada. La empresa tiene la exclusividad para producir y comercializar Heineken al igual que para distribuir en Chile Budweiser (Ponce, 2016).

La empresa ha crecido por medio de fusiones, acuerdos con socios estratégicos o adquisiciones de cerveceras regionales por sus conocidas marcas y su potencial de venta en el respectivo país. La empresa ha sabido catalogar sus productos por su fortaleza y reconocimiento de marca, así como también por la preferencia y la lealtad del consumidor (Ponce, 2016).

En Compañía Cervecerías Unidas (2018) la sustentabilidad, la rentabilidad, el crecimiento y el cuidado del planeta son pilares estratégicos. Como parte de la sustentabilidad de su negocio, CCU se relaciona con la comunidad interna de trabajo brindando tecnología y capacitación constante a sus colaboradores. Uno de sus propósitos es procurar siempre un aporte para satisfacción de las personas ya sean clientes, consumidores, proveedores y compañeros de trabajo.

Su lema dentro de la sustentabilidad es hacer bien las cosas, pero con una visión sustentable y a largo plazo teniendo siempre en mira el trabajar para un mejor vivir, y ese

mejor vivir incluye el cuidado del planeta. Por esta visión la empresa reconoce la importancia de hacer negocios, pero con una visión medioambiental empleando acciones que reduzcan las emisiones de gases efecto invernadero, incentivando el uso de energías renovables, disminuyendo el consumo de agua, y utilizando material reciclado entre otras (Compañía Cervecerías Unidas, 2018).

Los proyectos sociales de CCU son parte importante de la sustentabilidad de la empresa; el programa Educar en Familia es un proyecto que apoya a las familias en la educación de un consumo responsable de alcohol. El programa cuenta con especialistas médicos en diferentes áreas para ofrecer charlas en colegios, instituciones, centros penitenciarios, organizaciones sociales entre otros. Además, desde 1992, como parte de la visión de sustentabilidad, se impulsa el arte apoyando el trabajo de artistas promoviendo el arte chileno contemporáneo en su sala de exhibiciones artísticas (Bravo, 2017). La visión de la empresa, al considerar a sus clientes y a la comunidad interna y externa como actores estratégicos entre la marca y la satisfacción, fortalece su sustentabilidad, crecimiento y rentabilidad (Compañía de Cervecerías Unidas, 2013).

1.1.4. Grupo Eljuri

Figura 4

Logo Almacenes Juan Eljuri División Licores



Fuente: Almacenes Juan Eljuri División Licores (2023).

Grupo Eljuri es una de las empresas familiares de origen cuencano creada en 1925 como Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda. Cuenta con varias divisiones para la innumerable cantidad de productos y marcas prestigiosas en el mundo que van desde artefactos para el hogar, vehículos, equipos industriales, cosméticos, perfumes y licores, entre otros. Una de sus divisiones es la de licores denominada Almacenes Juan Eljuri Cuenca División Licores [AJE Cuenca, División Licores] que desde 1980 representa, en Ecuador, prestigiosas bebidas premium mundiales contando para ello con profesionales nacionales

capacitados para el manejo de estas marcas. Esta división tiene una participación del 0.15% en el mercado (Illescas y Uguña, 2017).

La misión de AJE Cuenca División de Licores es formar responsablemente parte de los mejores momentos y, su visión es ser un socio estratégico a nivel mundial. Su objetivo general es lograr resultados excelentes usando prácticas de responsabilidad social con la comunidad; a nivel de objetivos específicos la empresa busca mejorar el clima laboral en beneficio del cliente y de otro lado busca ampliar permanentemente su stock con la diversificación de productos (Illescas y Uguña, 2017).

Dentro de su portafolio de cervezas, algunas de las marcas que manejan son; Estrella Damn, Cerveza 593, La Paz, La Paz los Pinos, Latitud Cero, Paulanner, entre otras. Al igual que la competencia, ellos no se centran únicamente con diferentes marcas de cerveza, también hacen lo mismo con productos similares como vino de diferentes marcas, whisky, espumosos, y los RTD, acrónimo de Ready to drink (Directorio de Proveedores Horeca, 2023).

AJE Cuenca División de Licores basa su trabajo en sentirse orgullosos de ser parte de los momentos de celebración de sus clientes con productos Premium de porte internacional, de ser innovadores ajustándose a los cambios de mercado, de sentir pasión por la empresa, clientes y las marcas que representan cuidando estas relaciones a largo plazo y de ser líderes marcando el paso en las tendencias de consumo de bebidas bajo prácticas comerciales responsables y éticas (Illescas y Uguña, 2017).

Su modelo de gestión en el sector cervecero está apoyado y liderado jerárquicamente por un equipo capacitado que se dedica a la investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías para mantenerse a la vanguardia de la industria. A raíz de la aprobación de la Ley de Comunicación, se vieron obligados a recrear acciones para su presencia de marca. Por ejemplo, implementaron dos tipos de canales: On Trade y Off Trade. El primer canal se refiere a la publicidad en los sitios de consumo como bares, restaurantes o discotecas y, el segundo canal de publicidad se refiere a la colocación de sus productos en supermercados, mini mercados, tiendas y licorerías en donde, de acuerdo a la ocasión, se puede hacer promociones (Quezada, 2015).

Para concluir, los principales participantes del sector industrial cervecero en el Ecuador son AB InBev, Heineken, Grupo CCU y Grupo Eljuri, pero es importante mencionar una vez más el dominio del mercado por parte del Grupo AB InBev a través

de Cervecería Nacional (Trujillo et al., 2017). La disparidad que ha generado esta empresa alcanzando la mayoría de la participación de mercado con una diferencia con el segundo de alrededor de 95 puntos porcentuales es muy interesante.

La división de licores de Almacenes Juan Eljuri indica haber mejorado la oferta competitiva en diferentes puntos como hoteles, cafeterías, centros de distribución. Esta división confía en los profesionales del país para seguir mejorando sus marcas internacionales y convertirse en socios estratégicos de sus clientes (Illescas y Uguña, 2017).

1.2. Perfil del cliente

La segmentación demográfica en el mercado es una estrategia valiosa que merece ser tomada en cuenta para un mejor posicionamiento de una marca ya que permite crear perfiles de los clientes con el objetivo de innovar o mejorar productos, cerrar convenios, satisfacer a los consumidores y propiciar una publicidad dirigida con base en esa información (Da Silva, 2021). Esta estrategia es igualmente válida para el sector cervecero. Los criterios de segmentación demográfica son varios, siendo los principales los que se presentan a continuación.

1.2.1. Factores demográficos

- Edad: Para poder determinar un perfil adecuado de un cliente es necesario tener en cuenta la edad; aunque, si bien no es un factor determinante, se puede decir que los rangos de edad permiten segmentar a los clientes del sector para aplicar estrategias adecuadas de acuerdo a sus gustos e intereses. Según un estudio de mercado realizado en México, la autora identificó 3 grupos por sus edades y características: la Generación Z, nacidos entre 1995 y 2005; la Generación Y, nacidos entre 1980 y 1990; la Generación X, nacidos entre 1965 y 1980. Los primeros tienen mayor preferencia por una cerveza ligera o versiones compuestas con limón o clamato; el segundo grupo expresó su gusto por una cerveza regular y finalmente el tercer grupo indicó su preferencia por cervezas ligeras u oscuras (Cruz, 2018).

De este estudio se desprende entonces las preferencias de los clientes. Los jóvenes suelen preferir cervezas más ligeras y refrescantes, mientras que los adultos prefieren cervezas más fuertes en sabor y con mayor grado alcohólico. Esto se debe, en parte,

a que los jóvenes tienen una mayor tendencia a beber en situaciones sociales como en fiestas o en eventos deportivos, mientras que los clientes con más edad suelen beber en situaciones de más formalidad como en cenas o reuniones (Cruz, 2018; Barbery et al., 2018).

En los últimos años el alto uso de la tecnología ha facilitado la promoción y las tendencias en las redes sociales por lo que, para grupos jóvenes, es muy fácil estar enterados de nuevas opciones de la industria y así poder experimentar nuevos sabores, colores y densidades. El estudio mencionado anteriormente, indica que el 81% de los encuestados señalan que las redes sociales son el principal medio por el que reciben publicidad de cerveza artesanal, siendo menor el porcentaje de información que reciben en puntos de venta, televisión o en la vía pública (Barbery et al., 2018). Hoy en día es más sencillo implementar una nueva marca que hace 20 años debido a la tecnología y sus aplicaciones.

- Sexo: Se podría creer que el sexo es un factor determinante para establecer diferencias de porcentaje en la ingesta de cerveza entre hombres y mujeres. Algunos estudios han concluido que la cerveza es un segmento paritario en el consumo por parte de todos los sexos. La diferencia podría establecerse en las preferencias del tipo de cerveza que se tiene. En este punto, las grandes cerveceras tienen que esforzarse por ofrecer productos para satisfacer las preferencias de cada persona (Cervezas Ambar, 2021).

Bellver (2023) indica que, en un informe presentado en 2018 por la Patronal de Cerveceros de España, el consumo de cerveza es casi igual: el 88,5% de los hombres y el 86,6% de las mujeres consumen cerveza en ocasiones fuera de casa (párr. 2). De acuerdo con estos porcentajes, la cerveza no tiene exclusividad de ser bebida por los hombres hoy en día. Las empresas, comprendiendo este cambio han ofertado variedad de cervezas, pero sin género sino por preferencias. Empresas como Heineken desvirtuando los estereotipos hombre-mujer, lanzó su campaña Cheers to all que está dirigida a todos los consumidores de cervezas sin discriminación de sexo (Fundación Corresponsables, 2020).

Adicionalmente, un estudio realizado en Bogotá señala que las mujeres son mayores consumidoras de cerveza que los hombres, a diferencia de otros tiempos. Han incidido en este cambio factores sociales como la liberación femenina, la creación de marcas y estrategias que van dirigidas a este segmento (Bohórquez y Carreño, 2016). De igual

manera, Martínez (2015) en un estudio sobre el consumo de cerveza realizado en Cozumel, México a un grupo de jóvenes profesionales, universitarios o medianos y pequeños empresarios, hombres y mujeres, mayoritariamente entre los 24 y 29 años observó entre uno de los datos que “las mujeres jóvenes en ocasiones consumen poco más que los jóvenes hombres de la misma edad” (p.11).

La creencia general de que esta bebida es más para varones, seguramente se asocia con el rol de la mujer en épocas pasadas, cuando culturalmente su rol era el cuidado de sus hijos y su hogar. El alcohol estaba destinado de manera exclusiva a los hombres hasta principios del siglo XX cuando ya las mujeres empiezan a ingerir una bebida alcohólica; socialmente fue aceptado este hecho, aunque aún puedan persistir ciertos tabúes y estigmas que recaen sobre las mujeres (López, 2019).

- Ingresos: Como en gran parte del mundo, el consumo de cerveza y las preferencias están relacionadas con el nivel de ingresos de los individuos; en caso de Ecuador se replica de la misma manera. Los consumidores que tienen un mayor ingreso económico tienen un mayor poder adquisitivo por lo que este grupo de consumidores tienen preferencias por un estilo de cerveza más elaborado y Premium. Generalmente este grupo es más consciente de la calidad del producto que por el precio que pagan; a esto se lo conoce como la percepción del precio con respecto a la calidad del producto (Barbery et al., 2018).

Los ingresos marcan definitivamente la frecuencia y el tipo de cerveza a consumir. En el estudio realizado en la ciudad de Guayaquil y Samborondón con personas de estratos socioeconómicos medios y medios altos mayoritariamente indican consumir una vez por semana o cada quince días cerveza industrial, mientras que la cerveza artesanal, por sus características y precio la consumen menos de una vez al mes el 53% y el 23% al menos una vez al mes; resultados que hacen que esta cerveza tenga el carácter de exclusividad económica (Barbery et al., 2018).

Por otro lado, los consumidores que tienen un ingreso más bajo suelen adquirir o preferir marcas de cerveza más sencillas y simples; factores que son determinantes para categorizar a una marca como económica. Estos consumidores, a diferencia de los mencionados en el párrafo anterior, se preocupan más por el precio; para este grupo no tiene relevancia el color de la cerveza ni que tan intenso es su sabor ni que tan elaborada es (Barbery et al., 2018).

Es importante considerar que, los factores marcan tendencias y por lo tanto es importante utilizarlos como guías, pero no siempre es un factor fiable pues en la estadística existen datos atípicos y en la realidad puede suceder que va a existir alguna porción pequeña de consumidores que se salen de la tendencia (Carvajal, 2017).

- Clase social: La clase social también es un factor demográfico importante a considerar en el análisis del sector cervecero industrial en algunos países y entre ellos Ecuador. La clase social a la que pertenece el consumidor puede tener un impacto significativo en los hábitos de consumo y preferencias. Un estrato socioeconómico medio alto de profesionales o emprendedores con ingresos económicos estables y consumidores de cerveza fue encuestado en Guayaquil y Samborondón como parte de un estudio de la ingesta de cerveza artesanal obteniéndose lo siguiente: el 82% consume cerveza artesanal y, de ellos, el 60%, prefiere marcas nacionales. El estudio indica también que este segmento está dispuesto a pagar un precio mayor que la cerveza industrial para sus momentos de socialización con clientes, amigos o familiares y por el interés de experimentar con nuevas marcas Premium y estilos más elaborados (Carvajal, 2017).

Por otro lado, los consumidores de cerveza pertenecientes a clases sociales más bajas suelen preferir marcas económicas. Al momento de disponer su dinero lo hacen invirtiendo en cerveza industrial porque esta representa un estilo de vida, una ocasión para divertirse con amigos o disfrutar de eventos deportivos y sociales en el lugar de su preferencia y en el tiempo que dispongan. Un estudio realizado con universitarios en la Candelaria, Bogotá indica que el consumo de cerveza es muy alto entre los estratos bajos de esa localidad y que siempre priorizan el gasto de esta bebida antes que las otras necesidades que puedan tener como estudiantes (Bohórquez y Carreño, 2016). Se puede decir entonces que los estratos socioeconómicos bajos no tienden a buscar cervezas de altos costos por el nivel de sus ingresos.

Corroborar con estos autores un estudio realizado en La Molina (Lima) con un grupo de personas de clase media-alta (A y B en segmentación socioeconómica), que indican que el gasto de cerveza mensual es alto, pero no influye mayormente en su economía, mientras que la clase social con menos ingresos el consumo es menor por la situación económica (Mejía y Román, 2019).

Es importante tener en cuenta que, aunque la clase social es un factor importante a considerar en el análisis del sector cervecero, no siempre es un indicador fiable de las preferencias y hábitos de consumo de los clientes. Por ejemplo, algunos consumidores de cerveza pertenecientes a clases sociales más altas pueden ser más sensibles al precio u ofertas y tomar otras marcas, poniéndose de manifiesto no siempre la fidelidad a una marca (Carvajal, 2017).

1.2.2. Factores geográficos

Para analizar este apartado, es necesario mencionar que la segmentación geográfica es una técnica importante que permite saber dónde se ubican geográficamente los consumidores o potenciales consumidores de productos bajo la premisa de que las necesidades, cultura, deseos y características de las personas, en esas determinadas ubicaciones geográficas, son similares (Da Silva, 2021).

El sector cervecero, al igual que los demás sectores, tiene que analizar la segmentación geográfica para determinar el comportamiento del consumidor en su decisión de compra. La segmentación geográfica no solo se entiende el estudio por continentes, países, ciudades o pueblos, sino que se dirige a algo tan pequeño como un barrio o un vecindario pues estos brindan información importante en aspectos como: tipo y densidad de población (urbana, suburbana y rural), su cultura, el clima del lugar y el tipo de infraestructura de ventas para poder implementar estrategias de acceso adecuadas (Da Silva, 2021).

Esta segmentación ayuda a realizar un perfil geográfico de los consumidores recopilando y evaluando datos de los consumidores sobre sus preferencias de mercado y sus necesidades con el fin de aplicar estrategias propias para cada perfil geográfico (Parra, 2023). En el caso que compete a Ecuador, esta segmentación es importante debido a que las regiones, ciudades, pueblos o barrios difieren mucho. Cada perfil geográfico tiene climas diversos, locales de expendio diferentes, locales de compra diferentes como son los supermercados minimercados, o tiendas de barrio.

Con relación al clima, un estudio realizado en la ciudad de Manta indica que las características climáticas de la zona son condiciones favorables para que la población demande bebidas refrescantes, entre ellas la cerveza, que es preferida por un 79% de personas entre adultos y jóvenes. La preferencia del lugar de consumo para este grupo

son los bares y restaurantes seguido de un porcentaje menor que la compran en supermercados o mini mercados (Velásquez et al., 2023).

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (2005) da a conocer datos en porcentajes de las provincias en Ecuador que más consumen cerveza y las que menos. Entre las que más consumen se encuentran: Los Ríos con un 16.2%, Esmeraldas con un 15.3% y Guayas con un 15%. Las que menos consumen son Carchi con un 5%, Bolívar con el 7.4% y Chimborazo con el 8.2%.

Estos datos nos permiten ver que las provincias que menos consumen cerveza están ubicadas en la sierra ecuatoriana en donde el clima es frío comparado con las provincias de la costa. Estudios como este del INEC u otros realizados por personas naturales o compañías permiten valorar la importancia de la segmentación geográfica para que las empresas cerveceras puedan optar por estrategias diferentes para cada zona geográfica.

En las grandes ciudades, la disponibilidad de los productos es más amplia; los lugares de expendio como supermercados, bares o restaurantes y tiendas de barrio facilitan a los consumidores una mayor variedad de opciones para elegir. Además, en las grandes ciudades, los consumidores tienen una mayor exposición a la publicidad y promoción de los productos, lo que puede influir en sus preferencias y comportamiento de compra.

El estudio realizado en el norte de Guayaquil por Carvajal (2017) a un grupo de personas de nivel medio alto (Clase A-B) indica que el 31% prefiere comprar cerveza artesanal en supermercados, para el consumo en casa; el 29.6% prefieren consumirla en restaurantes a pesar de que es un canal más caro que el supermercado y luego viene la compra en minimercados. La preferencia de compra en tiendas de barrio es la más baja de la encuesta (p.30).

En cuanto a la edad de los consumidores, es probable que los factores geográficos también influyan en su comportamiento de compra. En general, se puede decir que los consumidores jóvenes tienden a ser más propensos a experimentar con diferentes marcas y tipos de cerveza, mientras que los consumidores mayores tienden a ser más conservadores y a preferir marcas y tipos de cerveza conocidos. En las zonas rurales, es posible que los jóvenes tengan menos acceso a la información y a la promoción de los productos, lo que puede afectar su comportamiento de compra (Barbery et al., 2018).

En resumen, el perfil de los clientes del sector cervecero en Ecuador está influenciado por una amplia variedad de factores geográficos, incluyendo la disponibilidad de los productos, la exposición a la publicidad y promoción de los productos, las preferencias de los consumidores y la edad de los consumidores. Para las empresas cerveceras, es importante tener en cuenta estos factores al desarrollar e implementar estrategias de marketing y promoción. Al hacerlo, pueden maximizar su presencia en el mercado y asegurarse de que sus productos estén disponibles, sean atractivos y dirigidos para los consumidores en todas las regiones geográficas del país.

1.2.3. Factores psicográficos

La segmentación psicográfica es una técnica de mercado que permite seleccionar a un grupo de consumidores y potenciales consumidores por sus características psicológicas que pueden ser creencias, prioridades, motivaciones, estilo de vida o intereses que influyen en los hábitos de consumo. Esta segmentación ayuda a las empresas a desarrollar estrategias efectivas de comunicación para crear una relación sólida con el consumidor y, a su vez, les permite posicionar sus productos de la mejor manera en los diferentes grupos que, como característica, van evolucionando por diferentes motivos, sean estos aumentos de ingresos o cambio de edad o preferencias (Muelle, 2019; Parra, 2023).

De acuerdo con la descripción de esta segmentación, para el sector cervecero industrial en Ecuador es importante comprender el perfil de los clientes con el fin de poder ofrecer productos que satisfagan sus necesidades y preferencias. Los factores psicográficos son un aspecto clave a considerar en la investigación de mercado de las empresas ya que pueden influir en la forma en que los consumidores perciben y valoran los productos cerveceros.

Según lo indicado anteriormente, un factor psicográfico importante que se debe tomar en cuenta es la personalidad de los consumidores. Por ejemplo, los consumidores más extrovertidos, generalmente los jóvenes, pueden estar más dispuestos a probar nuevas marcas y variedades de cervezas, mientras que los consumidores más conservadores, por edad o desconocimiento de la publicidad en redes sociales, pueden preferir las opciones más conocidas y tradicionales. Esta idea se apoya con el estudio realizado en Guayaquil en la que uno de los segmentos encuestado oscila entre los 36 y 50 años quienes indican que la marca es un factor influyente en su decisión de compra

pues para ellos lo conocido y lo clásico es de su preferencia por influencia familiar o por costumbre (Barbery et al., 2018).

Otro estudio, también en la ciudad de Guayaquil, con grupo ubicado entre 20-24 y 25-29 años de edad indican que se informan sobre todo en la cerveza artesanal y sus diferentes marcas por las redes sociales con un porcentaje del 63.5 %, seguido de un 15.8% que los hacen en buscadores de Internet para hacer una compra informada. Estos grupos lo que menos toman en cuenta son las cuñas radiales o las vallas publicitarias. Se indica también que el grupo de más jóvenes, sin una personalidad aun definida hacen su elección de marca por lo que sus amigos consumen o por la necesidad de pertenencia a un grupo nuevo (Carvajal, 2017).

Otro factor psicográfico importante es la personalidad del consumidor para su decisión de compra y la percepción de la calidad de los productos cerveceros. Por lo general los jóvenes consumidores de cerveza son sociables, extrovertidos, activos socialmente y conscientes del medio ambiente además de ser buscadores de nuevos sabores y marcas Premium (Loopulo, 2021).

La motivación, como otro factor psicográfico, puede llegar desde afuera e inconscientemente se vuelve una motivación interna. La realización de promociones y publicidad en conciertos de música al aire libre, eventos sociales o deportivos, muestras gratis en eventos y otras estrategias hacen que los consumidores, en este caso de cerveza, se sientan motivados a consumir la marca; esto ocurre generalmente con la cerveza industrial. Por otro lado, la motivación en redes sociales va dirigida a otro grupo meta que igualmente se siente motivado a probar lo que se publicita; esta estrategia la usa la cerveza artesanal. Mientras la cerveza industrial motiva básicamente a que sobresalga la marca, la artesanal apunta a resaltar las bondades del producto y su exclusividad (Barbery et al., 2018).

La segmentación psicográfica permite también a la empresa ver el tipo de cerveza preferida según los intereses por el momento de consumo de su grupo meta. Carvajal (2017) señala que “los momentos de consumo de la cerveza se pueden dividir en dos: para refrescarse y para generar una experiencia” (p.12). Los consumidores que buscan relajación y diversión en momentos de ocio, de diversión, conciertos, actividades en la playa o fiestas prefieren cervezas ligeras y refrescantes del tipo industrial, mientras que aquellos que buscan experimentar nuevos sabores les gusta deleitarse con el olor, el sabor,

la consistencia y la apariencia por lo que prefieren la cerveza artesanal en momentos especiales.

Además, los valores y las actitudes con respecto a la conservación del medio ambiente es una característica del consumidor de cervezas actual, por lo que ellos prefieren cervezas amigables con el planeta. En España, un país consumidor de cerveza, el 60% de sus consumidores considera que el cambio climático es uno de los principales problemas de nuestros tiempos y un 69% están a favor de **energías** renovables y por ello tiene en cuenta las buenas o malas prácticas de las empresas a la hora de tomar decisiones (Loopulo, 2021).

Por todo lo expuesto, el realizar una segmentación psicográfica de manera técnica ofrece a las empresas, en este caso a las empresas cerveceras de Ecuador, la posibilidad de crear un mejor perfil de sus clientes y así lograr una fidelidad a la marca. Las herramientas que facilitan este u otro tipo de segmentación pueden ser entrevistas tradicionales o en línea con grupos focales, así como también herramientas que están a la orden del mundo de los negocios como Audiencias de Google, Statista, Google Drive, Big Data y Facebook Insights (Rojas, 2022).

1.2.4. Factores conductuales

La segmentación conductual consiste en dividir el mercado en segmentos basados en la conducta del consumidor. El uso, la actitud de fidelidad, el conocimiento y la respuesta en términos de frecuencia de compra que el consumidor tiene hacia un producto. La conducta del consumidor es la base para esta segmentación que ayuda a la empresa a planificar estrategias para conseguir clientes leales a las marcas que vende (Quiroa, 2021).

Se entiende por frecuencia de compra a la cantidad promedio de días transcurridos entre una compra y otra (López, 2020). En el caso de la cerveza, la frecuencia de compra puede variar dependiendo de factores como el precio, la disponibilidad económica y la percepción de calidad. La medición de la frecuencia de compra puede ayudar a tomar medidas que comprometan al consumidor a aumentar la frecuencia y así la empresa puede su cuota de mercado.

El estudio realizado por Barbery et al (2018) indica que hay diferencia en la frecuencia de consumo entre la cerveza industrial y la artesanal. Los consumidores de cerveza industrial demuestran una frecuencia constante al hacerlo en un promedio de una

vez a la semana, mientras que el consumo de la cerveza artesanal es más espaciado, primero por el precio y luego por el sabor fuerte, siendo su consumo promedio de una vez al mes (p.4). Pero en el estudio de Carvajal (2017) a pesar de ser un estudio enfocado al consumo de cerveza artesanal, los encuestados en un 84.5% indican que consumen esta cerveza dos días a la semana, generalmente el viernes y sábado o sábado y domingo (p. 34).

Por otro lado, la lealtad de marca hace referencia al apego especial del consumidor hacia un producto, servicio u organización. Este vínculo emocional se puede demostrar a través de compras frecuentes, publicidad boca en boca y soporte en tiempos de crisis (Da Silva, 2021). De este concepto se desprende la importancia de construir relaciones duraderas con los clientes pues su recomendación va a ser constante entre sus grupos sociales y familiares por lo que la empresa debe buscar continuamente estrategias para mantener la satisfacción del cliente, la percepción de valor y la imagen de marca.

Barbery et al (2018) en su estudio de mercadeo de la cerveza en la ciudad de Guayaquil indican que un grupo de encuestados entre los 35-50 años de edad, muestran una conducta de lealtad hacia la marca que consumen debido a la comparación de precios que hacen de su cerveza preferida con otras importadas o con los artesanales, (p.13). Contrariamente, el estudio realizado también en la ciudad de Guayaquil por Carvajal (2017) con otro grupo meta, amantes de la cerveza artesanal, determina que, si las cervezas tradicionales presentan ofertas de 2 x 1, ellos sí las comprarían, lo que indica que no son leales a la marca en el momento de presentarse una oferta de las otras cervezas (p.39).

Lealtad a la marca es la conexión emocional que siente un cliente hacia un producto y que lo empuja a comprarlo de manera constante. La marca es el activo máspreciado de una empresa; es lo que le hace reconocible de manera inmediata y, es la razón para el consumo constante de sus productos por parte de sus clientes (Huanacuni et al., 2023). Diferentes razones dirigen a los consumidores a tener lealtad a la marca. Por eso las empresas deben cuidar el precio, ofertar promociones y sobre todo escuchar la voz del cliente para que sus necesidades sean atendidas. De allí la importancia de la investigación de mercados que buscan conocer a sus clientes (Mendoza y Véliz, 2018).

Basándose en estos conceptos, las empresas deben cuidar de este aspecto celosamente. En el caso concreto de la industria cervecera en Ecuador, las empresas deben generar estrategias constantes de publicación de precios y lanzamiento de ofertas que

mantengan a sus clientes contentos y fieles a sus productos a largo plazo. La lealtad y la frecuencia van de la mano, mientras el cliente este satisfecho con el producto, el servicio o la atención, la frecuencia de compra se mantiene en los niveles que las empresas se impongan y aumentar su participación en el mercado.

1.3. Factores críticos del sector industrial

1.3.1. Innovación del sector

La cerveza es una bebida que ha sido apreciada por miles de años y su popularidad no ha disminuido con el tiempo. Aunque sus principales componentes esenciales como la malta, lúpulo, levadura y agua han permanecido iguales desde su descubrimiento, la manera en que se produce la cerveza ha evolucionado y mejorado con el tiempo. La producción de cerveza ha sido perfeccionada gracias a la incorporación de máquinas modernas, a una tecnología avanzada y a la implementación de procesos más limpios y eficaces (Avendaño y Escobar, 2017).

Por ejemplo, existen máquinas que permiten una molienda más precisa de los granos de cebada, lo que a su vez permite una mejor liberación de azúcares para la fermentación. Además, las modernas técnicas de pasteurización permiten una mayor preservación de la calidad y el sabor de la cerveza, asegurando así un producto fresco y de alta calidad (Avendaño y Escobar, 2017).

La tecnología también ha permitido una mayor automatización del proceso de producción, lo que ha llevado a una reducción de los errores humanos y a una mejor eficiencia en la producción. Además, la incorporación tecnológica de control de calidad ha facilitado un control eficiente en el proceso de producción para dar una alta consistencia y calidad a la cerveza. Las máquinas cuentan, entre otros dispositivos, con sensores de medición y regulación de valores del producto, cuentan con fermentadores isobáricos para evitar la oxidación de la cerveza y con sistemas que reducen de manera considerable el consumo de energía, agua y emisión de gases dañinos para el planeta. Esta nueva tecnología permite una visión sostenible y sustentable del sector cervecero (Varela, 2019).

A más del mejoramiento en la producción de la cerveza, han surgido también innovaciones en el sector cervecero. La cerveza sin alcohol es una de esas innovaciones ofreciendo una opción para aquellos que buscan disfrutar de una bebida refrescante sin

los efectos del alcohol ofreciendo a los consumidores, especialmente los millennials, que disfrutaran de este tipo de cerveza la posibilidad de satisfacerse con ingredientes naturales que les permitan disfrutar sin perder la diversión. Así, estas innovaciones tienen que apuntar al gusto de las nuevas generaciones y propender a la producción de cervezas análogas (García, 2020).

De otro lado, los consumidores cerveceros que les gusta priorizar la experiencia de nuevos sabores y variedad han impulsado el crecimiento de la cerveza artesanal que ha ganado popularidad en los últimos años por ofrecer una experiencia única y auténtica. Estas cervezas se producen en pequeñas cantidades utilizando ingredientes frescos y de alta calidad, con un enfoque en la diversidad y la experimentación. Las cervecerías artesanales a menudo ofrecen una amplia variedad de cervezas, incluyendo tradicionales, con sabores inusuales y cervezas de temporada (García, 2020).

- Cervezas sin alcohol: La idea de una cerveza sin alcohol es un concepto que ha sido debatido por mucho tiempo. Hay distintas teorías sobre su origen, pero una de las más comunes es que surgió durante la época de la Ley Seca en Estados Unidos en 1919, cuando la gente buscaba opciones para seguir disfrutando de una bebida con sabor a cerveza sin tener que consumir alcohol (Flores, 2023).

Actualmente la reciente preocupación por la salud y el aumento de la población consciente de la calidad de vida ha llevado a la popularidad la cerveza sin alcohol como una alternativa para aquellos que desean disfrutar de la experiencia de beber cerveza sin tener que preocuparse por los efectos negativos en su salud o para quienes quieran disfrutar de una cerveza y no tener la preocupación de infringir leyes de tránsito (García, 2018).

La cerveza sin alcohol es elaborada con los mismos cuatro ingredientes básicos que se utilizan en la elaboración de una cerveza regular: agua, malta, lúpulo y levadura. La diferencia radica en el proceso de elaboración, el tiempo de fermentación y en la cantidad de alcohol que se encuentra en el producto final, que no debe sobrepasar el 1%. Hay diversas técnicas que se pueden utilizar para reducir los niveles de alcohol en una cerveza, como: detener la fermentación tempranamente, agregar agua potable en el proceso de elaboración o usar levaduras especiales que permiten una fermentación más prolongada y en la que sólo se convierten en alcohol una pequeña parte de los azúcares (García, 2018).

La nueva innovación de la cerveza sin alcohol supo ser aprovechada por Cervecería Nacional en Ecuador en 2015 cuando lanzó al mercado Pilsener Cero ratificando el compromiso de la empresa a construir una cultura cervecera que fomente un estilo de vida agradable pero equilibrado y ratificando su intención de venta solamente para mayores de edad (Paspuel, 2015).

Adicionalmente, años más tarde, Heineken también lanzó al mercado ecuatoriano su cerveza sin alcohol Heineken 0.0; esta no contiene ningún porcentaje de alcohol ni azúcares añadidos. Es un producto que tiene bajas calorías y antioxidantes naturales según la empresa. Bajo el eslogan “Ahora puedes” la empresa capta nuevos consumidores que se abstenían de hacerlo por las leyes de tránsito o porque no pueden consumir alcohol (Bárcena, 2022).

Además, los propios restaurantes y bares han adoptado la tendencia de la cerveza sin alcohol, ofreciéndola como opción para sus clientes. Un gerente de una cadena de restaurantes comentó en una conversación mantenida durante la visita semanal a uno de sus restaurantes lo siguiente “Estamos viendo un aumento en la demanda de cerveza sin alcohol entre nuestros clientes y queremos asegurarnos de que tengan la opción de disfrutar de una cerveza fresca y sin alcohol mientras disfrutan de nuestra comida” (Vintimilla, 2022).

- Cervezas artesanales: La cerveza artesanal es una alternativa cada vez más popular para aquellos que buscan una experiencia cervecera más auténtica y con carácter propio. Aunque el término ‘artesanal’ sugiere que la cerveza es elaborada completamente a mano, en realidad se refiere a una cerveza que se produce en pequeñas cantidades sin la utilización de aditivos y conservantes ni conlleva el proceso de pasteurización. Para su elaboración, además, se requiere la selección de los mejores granos que mientras se humedecen para la germinación se necesita una supervisión bastante controlada para luego entrar al proceso de tostado y secado (Segura, 2021).

La cerveza artesanal es un producto vivo debido a que la levadura sigue fermentando después de que la cerveza se ha embotellado o se ha puesto en un barril, lo que la hace diferente de la cerveza comercial que se pasteuriza para matar la levadura y prolongar su vida útil. La fermentación continua y la adición de especias o frutas pueden añadir matices adicionales al sabor, al aroma de la cerveza y al color. La adición de frutas

como arándanos, pina, mora, melocotón e inclusive la remolacha dan un efecto más ácido, pero menos fuerte en el grado de alcohol mientras que si se agrega sabores más intensos como chocolate, vainilla, sirope resultan más potentes (Segura, 2021).

La producción de cerveza artesanal se ha convertido en un movimiento a nivel nacional; cuenta con pequeñas fábricas de cerveza en muchas ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja entre otras. Muchas de estas pequeñas fábricas de cerveza son propiedad de personas apasionadas por la cerveza y están comprometidas a ofrecer productos de alta calidad a sus clientes. La Asociación de Cervecerías Artesanales del Ecuador (Asocerv) indica que la cerveza artesana ha presentado un crecimiento del 21% en los primeros seis meses de 2022 en comparación con el mismo período de 2021. Mas de 280 marcas han sido registradas a esta fecha y las ventas han incrementado, según el Servicio de Rentas Internas (Vázquez, 2022).

En Ecuador, el crecimiento por el gusto de la cerveza artesanal se debe a que cada vez hay más marcas con nuevas e innovadoras recetas, muy buenas técnicas de fermentación y una clientela cada vez más interesada en estos productos. Inclusive muchas de ellas han ganado premios internacionales como los obtenidos en la Copa Cervezas de América que se realiza en Santiago de Chile. Los premios fueron concedidos por los productos utilizados en su elaboración (ProChile, 2017).

Además, de su calidad y autenticidad, la cerveza artesanal también se ha convertido en una alternativa para aquellos que buscan una experiencia cervecera más sostenible. Muchas fábricas de cerveza artesanal hacen uso de nuevas máquinas que usan energía alternativa, los ingredientes frescos y de calidad provienen de mercados locales apoyando de esta manera a la comunidad local con empleos y subempleos. Debido a que su proceso es diferente al de la cerveza industrial el producto final hace que la experiencia con esta cerveza sea diferente en sabores, maridaje y en términos de impacto ambiental (Beer Shelf, 2019).

Por otro lado, restaurantes y bares están adoptando la tendencia de desarrollar su propia cerveza dentro de su local con el objetivo de crecer y hacer conocer su marca de cerveza. Esto les permite diferenciarse de sus competidores y ofrecer un producto único a sus clientes. Este crecimiento conjunto entre la cerveza artesanal y la gastronomía ha hecho que ambos sectores progresen de manera paralela, y tengan mutuamente un buen redito económico que beneficia a su vez al país (Del Campo y Pereira, 2021).

1.3.2. Nivel tecnológico

La tecnología en esta industria juega un papel clave en la optimización de procesos, mejoramiento de la calidad del producto y aumento de la eficiencia. Desde la fase de producción hasta la distribución, la tecnología está presente en cada una de las etapas del proceso de elaboración de la cerveza. En la fase de producción, los avances tecnológicos han permitido la optimización de procesos como la molienda de los ingredientes, el control de la fermentación, el control de la oxidación, el envasado del producto, la medición y regulación de los valores de la cerveza, entre otros (Varela, 2019).

La automatización y el uso de equipos especializados son importantes en la industria cervecera no solo porque permiten una mayor precisión y control en los procesos de producción si no que permiten la obtención de un producto de mejor calidad. Adicionalmente, la automatización es una aliada a la sostenibilidad, factor al que ha apuntado Cervecería Nacional y, por ello es reconocida nivel nacional e internacional como plantas ecoeficientes (Revista Líderes, 2014).

Para esta empresa, a más de ser el agua un elemento clave en la fabricación de la cerveza, este recurso natural es de cuidado prioritario y por ello el compromiso de su cuidado y administración en las plantas de producción y en sus oficinas. Le sigue en importancia el uso de la energía eléctrica por lo que sus modernos sistemas apuntan a una reducción de este elemento en sistemas de refrigeración, consumo de bio gas en calderas, automatización de procesos y finalmente generación de energía térmica para ser usada como una nueva energía en el proceso de producción (Cervecería Nacional, 2018).

En cuanto a la distribución, la tecnología también ha tenido un impacto significativo en la industria cervecera del Ecuador. La adopción de sistemas de seguimiento y control de inventario, así como la utilización de tecnologías de la información, han permitido una mayor eficiencia y transparencia en la distribución de cerveza. En noviembre del año 2022, Cervecería Nacional decidió invertir 2,1 millones de dólares para acelerar su proceso de digitalización y mejorar su distribución. Entró al mercado digital al convertirse en socio estratégico de “BEES” que es una plataforma digital de compras beneficiando a muchos dueños de tiendas y otro tipo de consumidores (González, 2022).

La aplicación “BEES” no solo permite a los clientes acceder a una amplia gama de productos, sino que también les brinda la oportunidad de hacer pedidos de manera conveniente y rápida. Además, la aplicación cuenta con un sistema de pagos seguros y

fáciles de usar, lo que permite a los clientes realizar sus compras con confianza a través de su catálogo (BEES, 2021).

La digitalización de las empresas por medio de plataformas digitales permite mejorar la experiencia de compra para los clientes, así como también ayuda a las compañías a mejorar su eficiencia en términos de costos y distribución. La implementación de estas aplicaciones permite ahorrar en gastos de marketing y publicidad debido a que el catálogo de productos está disponible para los clientes en todo momento a través de la aplicación (Goicochea, 2022).

En el caso de la Cervecería Nacional, su plataforma digital BEES ha demostrado las ventajas mencionadas anteriormente al aumentar sus ventas de 1,5% a 70% en solo tres meses y, hoy en día, estas ventas digitales se encuentran alrededor de un 97% (González, 2022).

1.3.3. Alianzas estratégicas

La industria cervecera en Ecuador, como en muchos otros países, se encuentra en constante evolución, desarrollo y tecnificación, como es el caso de Cervecería Nacional (González, 2022). CN, que tiene una participación de mercado del 95%, en 2018, tuvo ingresos por USD 547.289.864 en 2018 y Heineken, muy por debajo de CN, tiene una participación del 3% y sus ganancias en ese mismo año se registraron en USD 17.011.414 (Coba, 2020).

Por otro lado, la cerveza artesanal también ha demostrado un crecimiento en el mercado ecuatoriano. La industria de la cerveza artesanal, según la Asociación de Cerveceros, señalado en el reporte de la Cámara de Comercio de Quito (2022) ha crecido en un 21% en los primeros seis meses del año 2022 con respecto al año 2021. Cuenta con 284 marcas registradas y da empleo directo aproximadamente a 2.350 personas y más de 8.000 empleos indirectos (párr. 2).

El crecimiento de la industria cervecera en Ecuador se debe a fusiones a lo largo del tiempo con empresas globales. Según Cervecería Nacional (2017) en 2016 se da la alianza internacional de Cervecería Nacional CN S.A con la famosa empresa AB InBev como accionista mayoritaria y otras subsidiarias del grupo SABMiller posicionándose aún más en el mercado ecuatoriano (p.7).

Otro ejemplo de fusión o alianza es la que ocurre con lo que hoy es Heineken Ecuador. La empresa internacional holandesa Heineken adquirió en 2019 la participación mayoritaria de las acciones de la compañía Biela y Bebidas del Ecuador S.A. proyectándose de esta manera a ganar más participación en el mercado ecuatoriano. Entre una de las ventajas de esta fusión fue la disminución del precio pues ya no paga aranceles de importación (Coba, 2020).

Las fusiones mencionadas en el párrafo anterior se denominan hoy en día alianzas estratégicas. Una alianza estratégica de acuerdo con Bayón (2019) es un acuerdo entre dos o más empresas u organizaciones que se alían para obtener mayores ventajas competitivas a corto plazo. Estas ventajas pueden situarse en el campo de la mercadotecnia, en productos o en tecnología sin nuevas inversiones.

Estas alianzas pueden potenciar al máximo a las empresas sin mayores costos de inversión frente a los beneficios que puedan recibir. En suma, una alianza estratégica es recomendable debido a que la cooperación de varias empresas u organizaciones permiten operar más rápidamente, beneficiarse de la transferencia de tecnología, incrementar y tener acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución (Bayón, 2019).

Las alianzas estratégicas hoy en día no solamente se hacen entre empresas, sino que se las hace con personas que de alguna manera han sobresalido en algún campo de la vida diaria. Las alianzas con deportistas, por ejemplo, benefician a ambas partes. Por un lado, el deportista puede beneficiarse económicamente para continuar su preparación y de otro lado la empresa se beneficia de los incentivos de leyes tributarias. Este tipo de alianza ayuda a la imagen corporativa, a su reputación y compromiso con la comunidad, sin embargo, esta alianza debe llegar al deportista de manera oportuna (Andrade, 2018)

Las alianzas estratégicas pueden tomar muchas formas, desde colaboraciones con otros proveedores de materia prima o fabricantes de insumos que se requieran hasta acuerdos con el gobierno para apoyar la producción local. En ambos casos, las alianzas estratégicas pueden ayudar a las empresas cerveceras a acceder a nuevos mercados y aumentar su presencia de marca en el país. Por ejemplo, la colaboración con proveedores locales ayuda a asegurar la disponibilidad de ingredientes de alta calidad para la producción de cerveza. Además, al trabajar con empresas locales, se ayuda y fortalece la economía de muchas familias o comunidades de la localidad.

Un ejemplo de alianza estratégica para bien de la industria cervecera y apoyo a diferentes sectores de la sociedad es el llamado Programa de Agricultura Sostenible de Cebada de Cervecería Nacional dirigida a agricultores de este cereal en Carchi, Imbabura, Pichincha, Chimborazo, Cotopaxi, Bolívar y Tungurahua la empresa aseguraba la cantidad y calidad de esta materia para la cervecería y, a su vez fortalecía la capacidad productiva de pequeños y medianos productores a más de garantizar la venta directa del producto y no con intermediarios. Este programa cobra fuerza con la participación del Ministerio de Agricultura y Ganadería en el año 2015 (Cervecería Nacional, 2017).

Cervecería Nacional ha realizado algunas alianzas estratégicas importantes para su imagen en la comunidad. Una de ellas fue la que acordó con el deportista MMA Chito Vera en el año 2019, donde el deportista se complacía en representar la marca de cerveza 593 y la empresa fortalecía su imagen por la ayuda al deportista para su entrenamiento (Segovia, 2019). Igualmente, una alianza estratégica importante para el país y la academia fue la realizada entre Cervecería Nacional, la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y Solinal Food School para la creación del primer Instituto de la Cerveza en Ecuador.

Este proyecto académico se centró en brindar asesoría técnica y académica a los emprendedores de cerveza artesanal sobre el proceso de elaboración, sobre el mercadeo y administración adecuada de sus proyectos y sobre el maridaje de esta bebida con la comida entre otros (Duque, 2017). Un ejemplo más de alianza estrategia es la Alianza por los Jóvenes. Esta es una iniciativa liderada por Nestlé y Cervecería Nacional que agrupa a 22 empresas de del sector productivo del país y cuenta con importantes socios estratégicos entre los que se encuentran la Cámara de Industrias y Producción del Ecuador, Fundación Ecuador, Fundación de las Américas, entre otros.

El objetivo de esta alianza es brindar trabajo a jóvenes profesionales, establecer programas de pasantías y crear espacios para la selección de talento humano. Como parte de AB Inbev la Cervecería cuenta con el apoyo de Global Management Trainee (GMT) que es un plan de entrenamiento por 10 meses en las oficinas internacionales de esta empresa (Cámara de Comercio de Quito, 2019).

Otras alianzas estratégicas de dominio público por la publicidad en los medios de comunicación fueron la transmisión de la Supercopa Pilsener, en el 2021, a través de la señal de DIRECT TV, CNT y El Canal del Fútbol (plataformas digitales) beneficiando a la inmensa población ecuatoriana aficionada a este deporte; de otro lado, también la

alianza entre Barcelona Sporting Club y Cervecería Nacional dio una gran alegría a los directivos y seguidores de este deporte (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2021).

1.3.4. Logística del sector

Con el avance de la tecnología, los negocios han podido agilizar sus procesos en todos los campos. Hoy se habla del comercio electrónico B2B por sus siglas en inglés (Business to Business) y B2C (Business to Consumer) y C2C (Consumer to Consumer). La traducción del primer modelo sería de ‘negocio a negocio’ y en el segundo caso ‘negocio a consumidor’ y el tercero ‘consumidor a consumidor’. Estas tecnologías, que pueden ser definidas como transacciones comerciales entre empresas o consumidores por medio de la internet, brindan múltiples beneficios como mayor eficiencia, aumento de ventas, establecimiento de una mejor relación con los clientes y una mayor participación en el mercado (Heinemann, 2022).

En Ecuador, ha sido posible identificar que el modelo de negocios B2B es el más utilizado, debido a que durante muchos años se ha venido perfeccionando la logística para poder atender de una mejor manera a los tenderos (clientes de tiendas); Ecuador ahora forma parte del grupo de los 9 países en donde se ha implementado la plataforma BEES que es una plataforma global de AB InBev con operaciones en EEUU, Brasil, República Dominicana, Colombia, Argentina, México, Sudáfrica, Perú y Ecuador, donde acaba de ser presentada. Sin embargo, aún tiene que pasar algunos obstáculos de desconfianza y legales para igualar su uso al resto de países de la región (Pesántez et al., 2020).

Es importante mencionar que aun el método C2C (consumidor a consumidor) y B2C (negocio a consumidor) siguen siendo los más utilizados, sobre todo por los negocios pequeños. Pero las iniciativas de instituciones como ProEcuador, han fomentado y aumentado el uso de plataformas orientadas hacia el método B2B con la finalidad de obtener beneficios (Pesántez et al., 2020).

El propósito de esta aplicación es facilitar la vida a los tenderos del Ecuador y que estos puedan seguir en tiempo real dónde o en qué proceso se encuentra su pedido. En todo el país existen alrededor de 130.000 tiendas de barrio que colabora con la sustentación directa de 520.000 ecuatorianos; sus dueños temen que las grandes cadenas de venta afecten aún más su economía débil luego de la pandemia (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2020).

Dentro de la logística de las empresas y dentro de las estrategias de trade marketing, se debe tomar en cuenta los canales por los que sus productos llegan al mercado. Los términos usados, hoy en día, On Trade y Off Trade son dos formas diferentes de dividir al mercado para canalizar los productos. On trade es un término que hace referencia al lugar en el que el cliente consume o utiliza el servicio. Estos lugares son bares, restaurantes, cafeterías, discotecas, hoteles entre otros (López, 2023).

Por lo general las bebidas alcohólicas o no alcohólicas, agua, y productos alimenticios se mueven a través de este canal. De otro lado, Off Trade se refiere al canal o mercado de retail, es decir los puntos de venta como supermercados, hipermercados y tiendas de barrio, tiendas de conveniencia, kioscos, etc. Por este canal, el comprador adquiere un producto y se lo lleva al lugar donde lo va a consumir (López, 2023). En el caso de la industria cervecera en Ecuador la siguiente tabla se muestran los canales mencionados y otros.

Tabla 1

Canales del sector

Canal	Segmento	Categoría
On trade	Restaurantes	Premium – Estándar
	Hoteles	Premium – Estándar
	Bares	Premium – Estándar
	Otros	Premium – Estándar
Off trade	Mini mercados	Premium – Estándar
	Licorerías	Premium – Estándar
	Estaciones de servicio	Premium – Estándar
	Tiendas de barrio	Premium – Estándar
Moderno	Cadenas de supermercado	Premium – Estándar
Mayoristas	Mayorista licorero	Premium – Estándar
Distribuidores	Distribuidores	Premium – Estándar

1.3.5. Precios del sector

Adentrándonos en el análisis del sector cervecero en Ecuador, uno de los aspectos más relevantes a considerar es el precio de los productos. Este capítulo se centra en presentar una visión detallada y completa de los precios en el sector, proporcionando una perspectiva clara de cómo se posicionan las diferentes marcas y productos en el mercado.

A través de una serie de tablas e imágenes, se muestra una comparativa de los precios de las cervezas más populares en el mercado ecuatoriano, tanto en lata como en botella de vidrio. Esta comparativa permite apreciar las diferencias y similitudes en los precios de los productos, así como identificar los productos estrella en cada gama.

Este análisis de precios es un recurso valioso para entender la estructura del mercado cervecero en Ecuador, y proporciona una base sólida para los capítulos siguientes, donde se explora a profundidad las estrategias y prácticas de las empresas cerveceras más importantes del país.

Figura 5

Precios de cervezas en lata

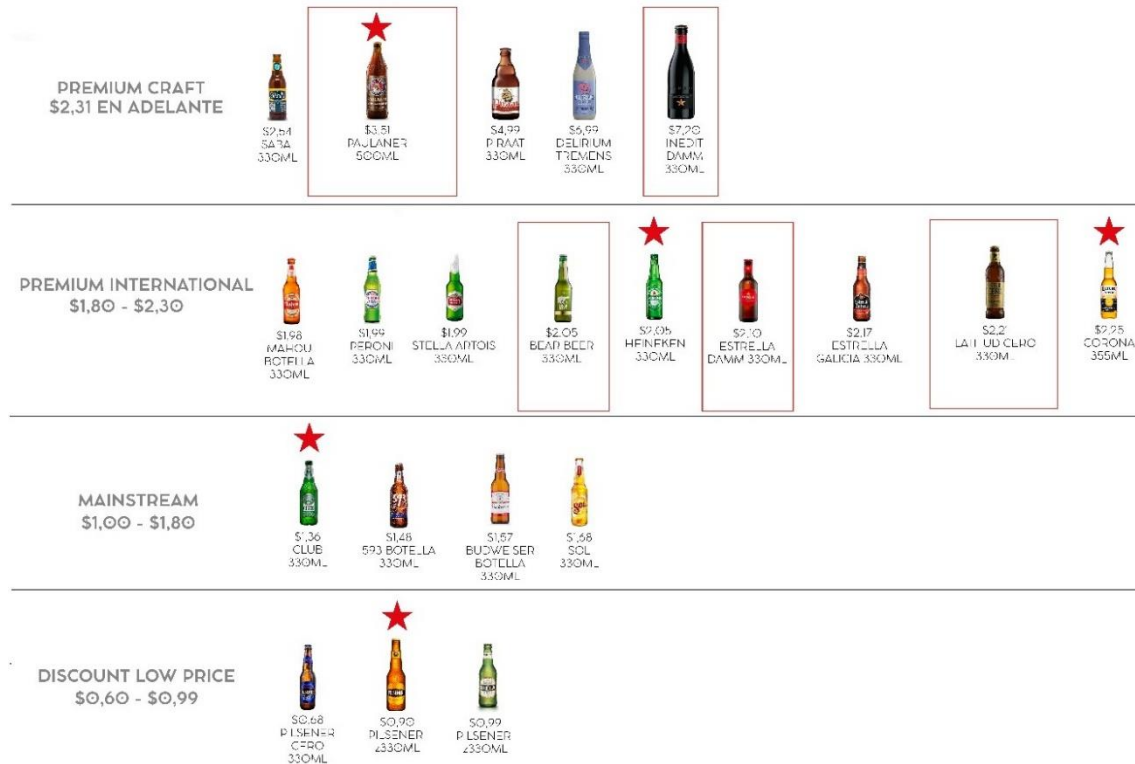


Nota: Las cervezas con estrellas en la parte superior indican liderazgo en la categoría, el recuadro rojo hace referencia a cervezas que pertenecen a Juan Eljuri División Licores. Tomado de Almacenes Juan Eljuri División Licores, 2022.

Es importante destacar que las cervezas que están remarcadas en un recuadro rojo en la figura 5, son las que lideran su categoría según el análisis del IWSR. Esto significa que son las cervezas que tienen el mayor volumen de ventas dentro de su categoría, lo que las convierte en referentes del mercado.

Figura 6

Precios de cerveza en botella



Nota: Las cervezas con estrellas en la parte superior indican liderazgo en la categoría, el recuadro rojo hace referencia a cervezas que pertenecen a Juan Eljuri División Licores. Tomado de Almacenes Juan Eljuri División Licores, 2022.

1.3.6. Comunicación del sector

En el sector cervecero, la comunicación juega un papel esencial. Este capítulo se dedica a explorar y presentar las diversas formas en que las empresas cerveceras se comunican con sus consumidores y el mercado en general.

Se presentan ejemplos de cómo las empresas cerveceras utilizan diferentes tácticas y canales para promocionar sus productos y conectar con los consumidores. Desde campañas publicitarias en medios tradicionales hasta interacciones en redes sociales y eventos especiales, las empresas cerveceras emplean una variedad de estrategias para llegar a su público objetivo.

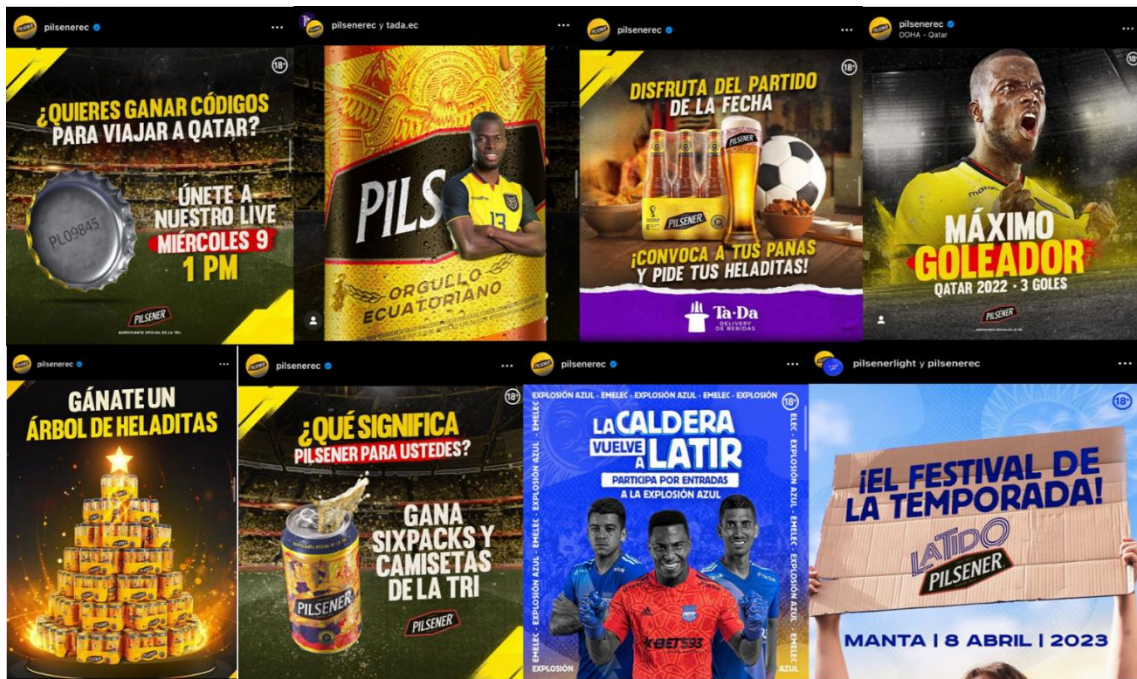
Se muestra ejemplos de estas campañas publicitarias, publicadas directamente desde las páginas oficiales de las marcas de cerveza. Estos ejemplos proporcionan una visión de cómo estas empresas se esfuerzan por promover sus productos de una manera que sea atractiva para los consumidores, al tiempo que refuerzan su imagen de marca.

Además, se explora cómo las empresas cerveceras utilizan la comunicación para destacar las ocasiones de consumo de cerveza y promover el consumo responsable. A través de sus mensajes y campañas, estas empresas buscan crear una imagen de la cerveza como una bebida que se disfruta mejor en buena compañía y de manera responsable.

Este capítulo proporciona una visión detallada y completa de las estrategias de comunicación en el sector cervecero, destacando la importancia de la comunicación efectiva en la promoción de productos y en la construcción de una imagen de marca sólida y atractiva.

Figura 7

Collage de campaña de Pilsener con la selección ecuatoriana de futbol



Fuente: Pilsener, 2023.

Figura 8

Campañas de la marca Club Premium enfocadas en ocasiones de consumo



Fuente: Club Premium, 2023.

Figura 9

Campañas de consumo responsable por parte de Cervecería Nacional



Fuente: Cervecería Nacional, CN S.A., 2023.

Figura 10

Sorteos y premios por parte de Cervecería Nacional



Fuente: Cervecería Nacional, CN S.A., 2023.

Figura 11

Eventos y conciertos entre Pilsener / Pilsener Light



Fuente: Pilsener, 2023.

Figura 12

Cabeceras de góndola de Estrella Damm



Fuente: Almacenes Juan Eljuri División Licores, 2022.

Figura 13

Muebles y visibilidad de marca de Estrella Damm



Fuente: Almacenes Juan Eljuri División Licores, 2022.

Figura 14

Planograma en perchas de Estrella Damm



Fuente: Almacenes Juan Eljuri División Licores, 2022.

Figura 15

Packs & Regalos de Estrella Damm



Fuente: Almacenes Juan Eljuri División Licores, 2022.

1.3.7. Servicio del sector

- **Pre venta:** El proceso de pre venta no es igual al proceso de venta.

En esta etapa las empresas se comunican con posibles clientes para determinar que necesidades tienen. Ellos son consumidores aun no decididos por lo que los primeros contactos son muy importantes El objetivo es preparar el camino para en un futuro cercano entrar en el proceso de venta. Gracias a la tecnología, este proceso se ha facilitado grandemente (Cardozo, 2023).

La plataforma digital BEES de AB InBev, presente ya en Ecuador, es una herramienta valiosa para los tenderos. Con el catálogo a su disposición y la capacidad de tomar el tiempo necesario para elegir su producto, los tenderos pueden tomar decisiones informadas y asegurarse de tener en stock los productos que sus clientes están buscando. Por otro lado, la empresa desarrolla su plan preventa con los posibles nuevos clientes (Redacción ¡Qué Noticias!, 2021).

- **Venta:** La venta mediante la aplicación de BEES es un proceso seguro y confiable para los clientes.

Los clientes tienen la posibilidad de seguir en tiempo real el proceso y la ubicación de su orden de compra, lo que les brinda un mayor control y tranquilidad sobre su compra. La aplicación de BEES utiliza tecnologías de seguridad avanzadas para proteger los datos personales y financieros de sus clientes, garantizando así una transacción segura y confiable (BEES, 2021).

- **Post Venta:** El servicio post venta es igual de importante que la pre venta en la aplicación de BEES.

La aplicación cuenta con un servicio al cliente accesible y eficiente para atender cualquier reclamo o consulta relacionada con la compra realizada. Los clientes pueden llamar a un número de servicio al cliente o enviar un correo electrónico para hacer una reclamación o solicitar asistencia. Además, la aplicación toma en cuenta los comentarios y sugerencias de los clientes para mejorar su experiencia en futuras compras (BEES, 2021).

1.4. FODA del sector

Este capítulo se dedica a un análisis FODA del sector cervecero en Ecuador, basándose en los siete factores críticos identificados: Innovación, Nivel tecnológico, Alianzas estratégicas, Logística, Precios, Comunicación y Servicio. El análisis FODA, que se refiere a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta estratégica que permite entender el entorno interno y externo de un sector o una empresa.

En este análisis, se examinan las fortalezas que el sector cervecero en Ecuador ha desarrollado en relación con estos factores críticos, así como las debilidades que pueden estar limitando su rendimiento. También se identifican las oportunidades que el sector podría aprovechar para mejorar su posición y las amenazas que podrían poner en riesgo su éxito.

Este análisis FODA proporciona una visión integral del sector cervecero en Ecuador, destacando los aspectos que están funcionando bien, los que necesitan mejora, y los factores externos que podrían influir en el futuro del sector. Este enfoque permite una comprensión más profunda de la situación actual del sector cervecero en Ecuador y proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas.

- Fortalezas

- **Diversidad de opciones:** Existen diversas marcas y tipos de cerveza en el mercado ecuatoriano, lo que genera una amplia gama de opciones para los consumidores.
- **Buen clima para la producción:** El clima ecuatoriano es favorable para el cultivo de los ingredientes que se utilizan en la producción de cerveza, lo que beneficia a los productores nacionales.

- Presencia de marcas reconocidas: Hay marcas de cerveza internacionales que tienen una presencia significativa en el mercado ecuatoriano, lo que genera una competencia beneficiosa para el sector.
- Inversión: En los últimos años, el sector cervecero en Ecuador ha experimentado una importante inversión en maquinarias modernas y equipos de última generación para mejorar la eficiencia en la producción, así como en la diversificación de productos y la optimización del uso de recursos.
- Tecnología: Las empresas del sector cervecero en Ecuador han adoptado tecnologías avanzadas para mejorar los procesos de producción, desde la elaboración de la cerveza hasta la comercialización y distribución de los productos.
- Medio ambiente: Las empresas del sector cervecero en Ecuador han implementado prácticas responsables con el medio ambiente, como el uso de tecnologías más limpias y el reciclaje de residuos, lo que les ha permitido reducir su huella de carbono y mejorar su imagen frente a los consumidores.

- **Oportunidades**

- Crecimiento del mercado: El consumo de cerveza en el Ecuador ha ido en aumento en los últimos años, lo que representa una oportunidad para que los productores amplíen su mercado.
- Desarrollo de nuevos productos: La innovación en la industria cervecera puede generar nuevos productos y atraer a diferentes tipos de consumidores, lo que abre una oportunidad para los productores de diversificar su oferta.
- Expansión a nuevos mercados: La presencia de marcas internacionales en el mercado ecuatoriano abre la posibilidad de que las empresas nacionales exporten sus productos a otros países.
- Inversión: La creciente demanda de cervezas artesanales en el país y en la región representa una oportunidad para que los productores locales amplíen su oferta y atraigan nuevos segmentos de mercado.
- Tecnología: La adopción de nuevas tecnologías en el sector, como la automatización de procesos, la inteligencia artificial y la realidad virtual, pueden mejorar la eficiencia y la calidad de la producción de cerveza.

- Medioambiente: La tendencia global hacia la producción sostenible y la reducción de emisiones de carbono representa una oportunidad para que los productores locales adopten prácticas amigables con el medio ambiente y mejoren su imagen pública.
- **Debilidades**
- Dependencia de importaciones: A pesar de la presencia de marcas internacionales en el mercado ecuatoriano, todavía hay una alta dependencia de la importación de algunos ingredientes, lo que genera costos más altos para los productores nacionales.
 - Regulaciones: Las regulaciones gubernamentales pueden generar dificultades para los productores, como impuestos elevados y barreras arancelarias.
 - Imagen negativa: La imagen negativa de la cerveza en relación con la salud y el consumo responsable puede generar una disminución en la demanda y un impacto en la reputación de las marcas.
 - Tecnología: La falta de inversión en investigación y desarrollo por parte de algunas empresas puede dejarlas atrás en términos de innovación y tecnología.
 - Inversión: A pesar de las inversiones recientes en el sector, algunas empresas del sector cervecero en Ecuador aún presentan una infraestructura limitada y anticuada.
 - Medioambiente: Cada vez las regulaciones y exigencias de los grandes estándares acerca de la sostenibilidad crecen y esto sugiere que el sector se adapte rápidamente, lo que no sucede generalmente.
- **Amenazas**
- Competencia internacional: La presencia de marcas internacionales en el mercado ecuatoriano puede generar una competencia desleal para los productores nacionales.
 - Cambio en las preferencias de los consumidores: Las preferencias de los consumidores pueden cambiar en cualquier momento, lo que puede generar una disminución en la demanda de ciertos tipos de cerveza.

- Impacto del COVID-19: La pandemia puede generar una disminución en la demanda de cerveza y una disminución en la producción debido a las restricciones gubernamentales.
- La fluctuación en los precios de las materias primas, como el lúpulo y la cebada, puede afectar la rentabilidad de las empresas.
- Inversión: La inversión en el sector cervecero en Ecuador puede verse limitada por factores económicos y políticos, como la falta de estabilidad económica y política del país.
- Tecnología: La rápida evolución tecnológica puede suponer una amenaza para las empresas del sector cervecero en Ecuador que no adopten nuevas tecnologías, lo que puede dejarlas en desventaja frente a la competencia.
- Medio ambiente: Las exigencias cada vez mayores de los consumidores y de la regulación ambiental pueden suponer una amenaza para las empresas del Ecuador que no adopten prácticas responsables con el medio ambiente.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE CERVEZA 593 Y ESTRELLA DAMM EN RELACIÓN A LOS FACTORES CRÍTICOS DEL SECTOR INDUSTRIAL

En el Ecuador, las empresas que manejan marcas reconocidas como la cerveza 593 y Estrella Damm determinan su competitividad por una serie de factores estratégicos, incluyendo la innovación, el nivel tecnológico, las alianzas estratégicas, la logística, los precios, la comunicación y el servicio.

Para comprender mejor cómo estos factores estratégicos impactan en la competitividad de las estas empresas en Ecuador, se realizaron entrevistas a personal actual y ex trabajadores de la empresa que manejan las marcas de cerveza 593 y Estrella Damm. A través de estas entrevistas, se buscó obtener información sobre cómo se están abordando estos factores en la práctica, y cuáles son las principales fortalezas y debilidades del sector.

En esta sección del trabajo de grado, se presentarán los resultados de estas entrevistas. Con este objetivo, se estructurará el trabajo de la siguiente manera: en primer lugar, se describirán los métodos utilizados para realizar las entrevistas y finalmente, se presentarán los resultados de las entrevistas en términos de los factores estratégicos antes mencionados.

2.1. Metodología

Se realizaron un total de 8 entrevistas, 4 a trabajadores actuales y 4 a ex trabajadores de las empresas que manejan las marcas de cervezas 593 y Estrella Damm. Estos trabajadores fueron seleccionados de acuerdo a su disponibilidad y conveniencia geográfica.

La información recolectada a través de estas entrevistas se almacenó en un software de escritura de texto para garantizar la seguridad de los datos. Con esta información se buscó obtener una perspectiva más profunda sobre los siguientes puntos estratégicos del sector: innovación, nivel tecnológico, alianzas estratégicas, logística, precios, comunicación y servicio.

Tabla 2

Tabla de preguntas por tema

Tema	Cantidad de preguntas
Innovación	2
Nivel tecnológico	3
Alianzas estratégicas	2
Logística	2
Precios	3
Comunicación	3
Servicio	3

2.2. Resultados

2.2.1. Innovación del sector

- **¿Cómo ha impactado la innovación en el desarrollo de nuevos productos en el sector cervecero y cómo se ha adaptado usted o su empresa a estos cambios?**
 - El entrevistado 1 mencionó que su empresa importó cerveza sin alcohol y optó por un cambio en el empaque, ofreciendo promociones con un mayor volumen.
 - El entrevistado 2 indicó que su empresa se adaptó según lo solicitado por el consumidor, ofreciendo cervezas light y sin alcohol.
 - El entrevistado 3 señaló que en el sector han surgido cambios importantes, como el formato de las latas y la incorporación de una enlatadora para reducir costos y ser más amigables con el medio ambiente.
 - El entrevistado 4 mencionó que la innovación ha sido principalmente en la cerveza artesanal, aunque no es la competencia directa en el mercado.
 - El entrevistado 5 destacó que la innovación ha sido muy positiva para el sector, permitiendo el desarrollo de nuevos productos con perfiles de gran calidad. Su empresa ha desarrollado una línea de productos novedosos e innovadores.
 - El entrevistado 6 mencionó que las nuevas opciones de consumo, como la cerveza 0% grados, han sido incorporadas en el portafolio de su empresa hace aproximadamente 2 a 3 años. Se enfoca en un target de personas que buscan mantenerse en forma y saludables.

- El entrevistado 7 destacó que la innovación ha sido un proceso costoso en el sector cervecero, con la evolución de la cerveza light y la incorporación de bebidas como "hard Seltzer". Además, mencionó la amplia gama de sabores y colores que ofrece la cerveza artesanal.
 - El entrevistado 8 mencionó la mejora de procesos en el manejo de la materia prima y el control de calidad, y destacó la importancia de la innovación en las cervezas light y sin alcohol, las cuales atraen a un nuevo público interesado en un estilo de vida saludable.
- **¿Qué medidas ha tomado su empresa para fomentar la innovación de las marcas y cómo ha mejorado su competitividad en el mercado?**
- El entrevistado 1 mencionó que la empresa ha traído algo innovador y atractivo, como cervezas sin alcohol, para captar nuevos consumidores. También establecieron negociaciones importantes con las marcas para tener precios competitivos y promociones atractivas.
 - El entrevistado 2 destacó que la empresa se enfoca en mejorar su logística y ofrecer visitas personalizadas a clientes para crear una ventaja competitiva frente a la competencia.
 - El entrevistado 3 mencionó que la empresa es muy innovadora en temas de líquidos, con una gran versatilidad de sabores, como la cerveza de limón y la light que son muy populares en el mercado ecuatoriano.
 - El entrevistado 4 dijo que la empresa se enfoca en crear nuevos sabores para ser más competitivos, como la cerveza de limón y la light, así como en ofrecer cervezas de calidad y Premium, como la cerveza inedit de Estrella Damm.
 - El entrevistado 5 señaló que la empresa se enfoca en desarrollar productos de alta calidad con presentaciones novedosas y precios favorables al consumidor, ganando espacio en el segmento de cerveza de diseño y en los segmentos fuertes de distribución.
 - El entrevistado 6 indicó que la empresa ha considerado traer innovaciones al portafolio para atacar nichos de mercado y así tener un portafolio más completo y competitivo.

- El entrevistado 7 destacó que la empresa ha abierto un punto de venta propio de la cerveza artesanal Latitud Cero para que los clientes puedan experimentar la experiencia completa de una cerveza artesanal. Además, se trabajó con la marca 593 para ofrecer una cerveza lager con mayor volumen de venta y precio más accesible para competir con cervezas locales.
- El entrevistado 8 mencionó que la empresa se adapta a las nuevas tendencias de consumo y a los ideales de los consumidores para ser más competitivos.

2.2.2. Nivel tecnológico del sector

- **¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para mantenerse actualizada en cuanto a las tendencias tecnológicas del sector y cómo ha impactado en su rendimiento financiero?**

- El entrevistado 1 menciona que se implementó la plataforma "Sales Force" para tener un mejor control de las compras y comportamiento de los clientes, lo que permitió un tratamiento diferenciado para el 20% de los clientes con mayor oportunidad. También se implementó "Power BI" para revisar en tiempo real las ventas y tomar decisiones de manera más informada.
- El entrevistado 2 indicó que la empresa ha adoptado aplicaciones que permiten un control en tiempo real de los stocks y un breve historial de cada cliente, lo que ayuda a la toma de decisiones.
- El entrevistado 3 señaló que la empresa es tecnológica tanto en la producción como en el marketing, utilizando las redes sociales y códigos QR para proporcionar información adicional a los consumidores.
- El entrevistado 4 destacó que se ha desarrollado una aplicación para tomar pedidos, lo que ha reducido los tiempos de entrega y los costos logísticos.
- El entrevistado 5 menciona que se especializan en la producción de cervezas de calidad, utilizando el conocimiento de maestros cerveceros de países tradicionales y capacitando al equipo encargado de la distribución y venta final del producto. También se han desarrollado espacios de consumo con identidad de marca para generar ingresos.

- El entrevistado 6 indico que se incorporó una nueva línea alemana de envasado en lata, lo que permitió ingresar a diferentes segmentos del trade con productos más versátiles y seguros, generando un incremento en ventas y cobertura.
 - El entrevistado 7 menciona que la empresa invierte en máquinas de líneas de envasado para agilizar los procesos de producción sin perjudicar la calidad.
 - El entrevistado 8 destaca que se utiliza nuevas aplicaciones para obtener datos en tiempo real de los vendedores en ruta y maneja las redes sociales para mantenerse al día con las tendencias tecnológicas del sector.
- **¿Podría mencionar alguna tecnología emergente que su empresa está considerando implementar en el futuro cercano? ¿O alguna que usted lo recomendaría en base a su experiencia?**
- El entrevistado 1 recomendó seguir utilizando la aplicación BEES que permite realizar pedidos mediante una aplicación con entrega inmediata y factura previamente pagada, lo que beneficia la liquidez de la empresa.
 - El entrevistado 2 menciona que la planificación es completamente digital, lo que permite ver todas las ventas y proporciona a los vendedores toda la información necesaria para llegar al punto de venta.
 - El entrevistado 3 destacó que la empresa está trabajando con energía renovable en el área de producción, lo que a largo plazo resultará en mejores costos y será más amigable con el medio ambiente.
 - El entrevistado 4 indico que se está trabajando con el departamento de BI para implementar pedidos B2B y mejorar los procesos logísticos.
 - El entrevistado 5 comentó que se están considerando tecnologías emergentes para mejorar la calidad de la cerveza, como tanques de fermentación automatizados para un mejor control de la temperatura durante la fermentación.
 - El entrevistado 6 indico que actualmente no se planea implementar nuevas tecnologías ya que la planta no está en su capacidad máxima.
 - El entrevistado 7 considero que la implementación de tecnologías automatizadas similares a las utilizadas por Estrella Damm para mejorar la eficiencia y reducir la manipulación manual.

- El entrevistado 8 señaló que la implementación del sistema CRM con tablets permite a los vendedores obtener información en tiempo real sobre inventarios, promociones disponibles y la cartera de los clientes, lo que ayuda a planificar de manera más eficiente sus rutas y mejorar la eficiencia en las visitas.
- **¿Cómo ha evolucionado la tecnología en el sector cervecero ecuatoriano en los últimos años? ¿Cuáles son las principales tecnologías que se están utilizando actualmente?**
- El entrevistado 1 destacó la importancia de las aplicaciones para facilitar la toma de pedidos y reducir costos logísticos.
 - El entrevistado 2 comentó que la competencia en el sector es fuerte, lo que hace que los desarrollos tecnológicos sean copiados inmediatamente. También menciona el caso de una aplicación que no fue bien recibida por los mayoristas, lo que afectó su volumen de ventas.
 - El entrevistado 3 habló de las inversiones en la parte productiva para mejorar los procesos de envasado, llenado y reciclaje de botellas.
 - El entrevistado 4 destacó la importancia de escoger y traer insumos de calidad, así como actualizar los tanques de producción para tener un mejor control de calidad del producto.
 - El entrevistado 5 comentó que se ha enfocado en desarrollar infraestructura para la producción de cerveza artesanal y dejar de adaptar maquinaria usada en otros sectores, mejorando los estándares de calidad.
 - El entrevistado 6 mencionó la búsqueda de tecnología para conseguir materia prima de calidad y reducir la importación de insumos. También destaca el interés en favorecer la economía interna y generar empleo.
 - El entrevistado 7 comentó que la tecnología ha mejorado la eficiencia de los procesos en general, pero en la producción de cerveza no se han hecho muchas modificaciones.
 - El entrevistado 8 destacó la importancia de las aplicaciones para mejorar los procesos logísticos y la toma de pedidos, así como el uso de aplicaciones para registrar y reportar actividades.

2.2.3. Alianzas estratégicas del sector

- **¿Cuáles han sido las alianzas estratégicas que su empresa ha desarrollado con otras empresas, para mejorar su nivel de participación en el mercado? ¿Podría darnos un ejemplo?**
 - El entrevistado 1 menciona que la empresa estableció una alianza estratégica con CELYASA, una empresa de distribución que cuenta con más de 25 mil puntos de venta en el canal TAT, para aprovechar sus canales de distribución y llegar a más clientes.
 - El entrevistado 2 comentó que se está desarrollando un cambio en la empresa este año, donde se manejarán otras marcas del mismo grupo empresarial, lo que generará un plus y mayor presencia de marca, aumentando el DROP de compra.
 - El entrevistado 3 destacó que es muy importante la alianza con la asociación de restaurantes y hoteles de Ecuador, ya que esto permite que la empresa dé a conocer su producto a un público amplio y evita tener que ir puerta por puerta exponiendo el producto.
 - El entrevistado 4 menciona dos alianzas estratégicas: la primera es con el deportista reconocido internacionalmente Chito Vera, enfocada en un público objetivo joven. La segunda alianza es con Estrella Damm y Barcelona España, en ambas ocasiones se aprovecha que la cerveza es una bebida frecuente en reuniones para ver fútbol o peleas de UFC entre amigos.
 - El entrevistado 5 destacó que las alianzas más fuertes se han dado con subdistribuidores que tienen gran alcance, grandes superficies y restaurantes, mencionando específicamente Supermaxis, Cosecha 93 y Restaurante Tiestos.
 - El entrevistado 6 menciona que en el caso de Estrella Damm se aliaron con los mejores restaurantes a nivel nacional para que la marca esté presente en los menús, además de invertir en imagen y material de servicio para un "perfect serve". También menciona el convenio vigente con La Posta, que tiene un gran tráfico de personas en sus diversas plataformas.
 - El entrevistado 7 destacó la alianza entre la planta cervecera donde se produce la cerveza 593 y la empresa de distribución Almacenes Juan Eljuri división licores,

lo que permite llegar a más puntos de venta donde la fuerza de ventas de 593 no podría llegar por la cantidad de productos que vende.

- El entrevistado 8 destacó la alianza con CELYASA, una empresa distribuidora de productos alcohólicos y no alcohólicos, que se centra en tiendas de barrio y tiene una cobertura de 25.000 clientes, lo que permite llegar a un segmento de clientes que la fuerza de ventas de Almacenes no cubre. También destacó la alianza de la cerveza 593 con el peleador de UFC Chito Vera y con el equipo de fútbol Barcelona de España, enfocadas en atraer un público joven que se reúne a ver deportes con amigos o familiares.
- **¿Cuáles son los principales beneficios y desafíos de trabajar en alianzas estratégicas para su empresa?**
- El entrevistado 1 mencionó que el beneficio principal de trabajar en alianzas estratégicas era aprovechar los canales de distribución del socio para llegar a más clientes.
 - El entrevistado 2 destacó que el principal beneficio de las alianzas estratégicas era mejorar la cobertura y el DROP de compra. También comentó que era importante medir el éxito de la alianza con DROPS que midieran la recompra.
 - El entrevistado 3 mencionó que las alianzas estratégicas eran beneficiosas si ambas partes resultaban beneficiadas. Destacó que se debería enfocar más en que el consumidor final fuera el beneficiado.
 - El entrevistado 4 comentó que solo había muchas ventajas de ganar y ganar de los dos lados.
 - El entrevistado 5 mencionó que los beneficios de las alianzas estratégicas eran el alcance que podía llegar a tener la marca y la posibilidad de posicionarse como una marca líder en el segmento de cerveza artesanal del Ecuador. Destacó que el desafío más importante era ganar terreno y posesionar la marca en un segmento donde la cervecería industrial era la marca más fuerte del mercado.
 - El entrevistado 6 comentó que dentro de los desafíos estaba encontrar los lugares precisos para promocionar los productos y que los mismos comunicaran la esencia de la marca. Dentro de los beneficios destacó el tema de "pertenencia social", el

hecho de que se observara que una persona consumía dicho producto, hacía que otras también lo hicieran para ser parte del grupo y estar en tendencia.

- El entrevistado 7 mencionó que los principales beneficios de trabajar en alianzas estratégicas eran ganar cobertura para impactar a más clientes y bajar costos de distribución.
- El entrevistado 8 comentó que trabajar en alianza estratégica con alguien buscaba que ambas partes se vieran beneficiadas y sobre todo en estos casos puntuales los beneficios que existían eran el tener mayor cobertura y canalizar los momentos de consumo con estos dos sponsors.

2.2.4. Logística del sector

- **¿Cómo ha mejorado su empresa sus procesos de logística para garantizar la entrega oportuna de sus productos y mantener la satisfacción del cliente?**

- El entrevistado 1 menciona que el trabajo en conjunto con el área de ventas es crucial para establecer excepciones en la entrega de productos. Destaca que se establecen frecuencias de entrega personalizadas para cada cliente. Comenta que se establecen costos logísticos y mínimos de compra para cubrir los costos del camión.
- El entrevistado 2 destacó que se ha trabajado en un proceso de logística continua para reducir el tiempo de entrega de 72 horas a 24 horas. Menciona que se establece un DROP mínimo para cubrir los costos logísticos.
- El entrevistado 3 menciona que trabajar con 2 distribuidores ayuda a mejorar los tiempos de entrega, lo cual es importante en un producto de alta rotación como la cerveza.
- El entrevistado 4 comentó que se ha implementado un servicio de entrega en 24 horas para mejorar la satisfacción del cliente.
- El entrevistado 5 destacó que se han establecido mejores canales de distribución y aliados para llegar a lugares más alejados y pequeños del país.
- El entrevistado 6 menciona que el abastecimiento de materia prima es primordial y se ha trabajado en un Rolling forecast para prever la producción y mantener la

satisfacción del cliente. Destaca que la variedad de productos permite tener sustitutos en caso de que algún producto no esté disponible.

- El entrevistado 7 comento que existe una oportunidad para mejorar la logística de entrega del producto en los puntos de venta y mejorar la experiencia del cliente.
- El entrevistado 8 destaco que se ha hecho una reestructuración logística para mejorar los tiempos de entrega. Menciono que se establecieron parámetros para asegurarse de tener todos los pedidos emitidos antes de las 6 pm y prepararlos para la entrega al día siguiente. Final del formulario

- **¿Cómo afecta la eficiencia de la logística a la competitividad y rentabilidad de las empresas cerveceras en Ecuador?**

- El entrevistado 1 mencionó que la eficiencia de la logística es crucial para cumplir con las expectativas del cliente y evitar pérdidas de ventas y dinero.
- El entrevistado 2 destacó que la disponibilidad del producto en el punto de venta es fundamental para mantenerse en el mercado y satisfacer al consumidor.
- El entrevistado 3 comentó que la logística es clave para la rentabilidad de la empresa debido a su alta rotación y la necesidad de alinearla con la estrategia de negocio para evitar rentabilidad menor y problemas de flujo de efectivo.
- El entrevistado 4 mencionó que la falta de puntualidad en las entregas afecta financieramente tanto a la empresa como al cliente, por lo que ser eficiente es un factor clave.
- El entrevistado 5 destacó que la llegada al cliente final es crucial para mantener la marca en el mercado y evitar que las multinacionales con marcas importadas más fuertes entren en competencia.
- El entrevistado 6 resaltó la importancia de la logística en el sector cervecero debido a la corta vida útil del producto y la necesidad de mantener buenos márgenes de rentabilidad mediante un abastecimiento y reposición adecuados.
- El entrevistado 7 mencionó que la logística es esencial para ofrecer al cliente una experiencia completa al asegurar la disponibilidad y frescura del producto.
- Finalmente, El entrevistado 8 comentó que la eficiencia logística es crucial para mantener una buena relación con el cliente y evitar pérdidas de ventas.

2.2.5. Precios del sector

- **¿Cómo ha ajustado su empresa sus precios en el mercado en respuesta a la competencia y las tendencias del mercado?**
 - El entrevistado 1 mencionó que la empresa debía negociar bien el precio para ser competitivos y rentables, cuidando el volumen para evitar caducidad.
 - El entrevistado 2 comentó que la estrategia se enfocaba en ofrecer calidad y una experiencia de consumo en el canal On Premium para fidelizar al cliente.
 - El entrevistado 3 destacó que la empresa no ajustó los precios, sino mejoró la eficiencia en la planta para reducir costos y se fijaron precios a la par de marcas importadas como Heineken.
 - El entrevistado 4 mencionó que no podían ser la cerveza más barata debido a que la empresa usaba insumos importados y de alta calidad para ofrecer un producto de calidad.
 - El entrevistado 5 dijo que los precios se habían ajustado reduciendo el margen de ganancia, pero trasladando el beneficio al cliente final.
 - El entrevistado 6 comentó que la empresa se enfocaba más en ofrecer calidad y experiencias disruptivas con la marca que competir en precios, debido a que tenían un nicho con potencial de crecimiento.
 - El entrevistado 7 destacó que la empresa había ajustado los precios entendiendo que una cerveza lager importada nunca podría competir con una cerveza producida localmente como Club.
 - El entrevistado 8 mencionó que las marcas ajustaban sus precios con promociones enfocadas en la rotación del producto y para ciertos canales en específico donde se movía mucho volumen de cerveza.

- **¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad de sus productos?**
 - El entrevistado 1 menciona que su empresa utiliza estrategias de valor agregado al cliente final, como descuentos y regalos atractivos para fomentar la fidelidad y atraer nuevos consumidores.

- El entrevistado 2 comento que su empresa implementa promociones y actividades que reduzcan costos operativos, como tener su propia fuerza de venta en la planta, para mejorar la rentabilidad.
 - El entrevistado 3 destaco que su empresa trata de minimizar los efectos del aumento de los precios de la malta importada de Alemania, y también controla el costo del vidrio utilizado en la cerveza.
 - El entrevistado 4 resalto que la empresa siempre prioriza la calidad de sus productos por encima del precio, eligiendo productos de calidad, aunque no sean los más baratos del mercado.
 - El entrevistado 5 menciono que la estrategia más fuerte de su empresa es la ganancia por volumen.
 - El entrevistado 6 destaco que la empresa tiene un amplio portafolio de SKU's fuertes en la industria, lo que les permite sacar "packs ganadores" y mostrar los atributos de la marca sin comprometer su calidad.
 - El entrevistado 7 comento que la estrategia de su empresa es buscar valor de marca y fidelidad de los clientes, aunque no puedan ofrecer la cerveza más barata del mercado.
 - El entrevistado 8 destaco que su empresa utiliza promociones y descuentos para atraer a los consumidores.
- **¿Cómo afectan las fluctuaciones en los precios de los insumos en la fijación de precios?**
- El entrevistado 1 mencionó que los precios de los insumos podían generar problemas en la rotación de los productos y su caducidad si los volúmenes exigidos también aumentaban.
 - El entrevistado 2 comentó que era importante mantener la calidad del producto y que no se debía bajar el precio para competir en el mercado si esto afectaba la calidad.
 - El entrevistado 3 destacó que la comunicación de bebidas alcohólicas se enfocaba en canales publicitarios permitidos por la ley y en redes sociales para llegar a posibles consumidores.

- El entrevistado 4 señaló que la cerveza se vería gravemente afectada si alguno de sus insumos aumentaba de precio debido a la composición simple de la misma.
- El entrevistado 5 afirmó que las fluctuaciones en los precios de los insumos afectaban directamente la producción de cerveza, especialmente si se trataba de materias primas importadas.
- El entrevistado 6 indicó que era un punto muy importante a considerar, ya que buscaban tener una buena relación con sus clientes, pero cuando había fluctuación en insumos o en procesos de importación, debían afectar los precios a un alza para mantener un margen sano para la compañía, lo que generaba desconformidades dentro del trade y observaban bajas en ventas muy considerables hasta establecer de nuevo el precio "nuevo".
- El entrevistado 7 afirmó que era un tema clave cuidar las variaciones en los insumos, por ejemplo, en la pandemia hubo un incremento en algunos de los insumos de las cervezas y estos en su mayoría tendrían que ser absorbidos por el consumidor final, ya que, si como empresa asumían estas variaciones, tendrían un producto que no era rentable dentro de la empresa.
- El entrevistado 8 comentó que realmente si subían los insumos, subía considerablemente los precios de la cerveza, lo que era un problema, ya que el mercado ecuatoriano se fijaba mucho en los precios y realmente se podría cambiar de cerveza únicamente por este factor.

2.2.6. Comunicación del sector

- **¿Cuáles son los principales medios de comunicación utilizados por la empresa para impactar a sus clientes?**
 - El entrevistado 1 mencionó que el material de comunicación en el punto de venta, incluyendo muebles y cabeceras, así como las vallas publicitarias eran importantes para generar impacto en el consumidor final. También destacó el uso de redes sociales para promociones atractivas.
 - El entrevistado 2 destacó la importancia del boca a boca y las estrategias de mercadeo que beneficiaron al consumidor final.

- El entrevistado 3 comentó que era difícil generar fidelidad en el mercado cervecero y que el Tasting era primordial para atraer nuevos consumidores.
 - El entrevistado 4 destacó la importancia del boca a boca y las redes sociales.
 - El entrevistado 5 mencionó las redes sociales, la difusión directa en los locales por medio de activaciones y puntos de visibilidad en lugares estratégicos de cada ciudad, así como la apertura de espacios de consumo exclusivo de la marca y sus variedades.
 - El entrevistado 6 mencionó que se habían anclado a medios televisivos y vallas publicitarias de partidos internacionales televisados mundialmente para generar impacto y considerar un crecimiento basado en la exportación de productos.
 - El entrevistado 7 mencionó que los principales medios de comunicación eran la TV, vallas de carretera y medios digitales, aunque se había visto que no necesariamente todas las publicaciones llegaban al público objetivo o que existía interacción entre el consumidor y la publicación.
 - El entrevistado 8 destacó que el principal medio de comunicación eran las redes sociales y que el equipo de marketing generaba materiales para las tiendas que transmitían la comunicación al consumidor final.
- **¿Cómo se puede mejorar la comunicación con los consumidores y promover la fidelidad a las marcas cerveceras?**
- El entrevistado 1 mencionó que el GIFTING atractivo de la marca era clave para hacer sentir satisfecho al cliente y fidelizarlo.
 - El entrevistado 2 comentó que era importante que el beneficio de las promociones no se quedara solo en el cliente y que se transmitiera al consumidor final.
 - El entrevistado 3 destacó que las promociones eran un factor clave para que el consumidor prefiriera la marca por tema precio.
 - El entrevistado 4 mencionó que se realizaban activaciones de marcas para incentivar el consumo de las mismas entre los clientes.
 - El entrevistado 5 comentó que era importante transmitir los beneficios de la marca de manera directa al cliente final para fidelizarlo.

- El entrevistado 6 destacó que la generación de experiencias de marca y el correcto abastecimiento eran claves para generar rentabilidad y fidelización. En caso contrario, se tendría que comenzar de nuevo a ingresar al trade y posicionarse.
 - El entrevistado 7 mencionó que era importante enfocar bien el medio de comunicación según los objetivos de público que se quería llegar y canalizar bien los medios de comunicación para que la información fuera apreciada.
 - Finalmente, El entrevistado 8 destacó que el boca a boca era lo más importante para generar fidelidad a la marca, ya que, al recomendar una cerveza frente a un grupo de amigos, se generaba una imagen positiva de la misma frente a un grupo de personas que la tendrían en cuenta para su siguiente compra.
- **¿Qué estrategia bajo su experiencia considera oportuna para promover y mantener la fidelidad de los clientes en el consumo de cerveza?**
- El entrevistado 1 mencionó que las promociones atractivas eran una estrategia efectiva para generar liquidez y mantener la fidelidad de los clientes.
 - El entrevistado 2 comentó que la selección del canal de venta era importante para segmentar los tipos de productos y mejorar su rotación, lo que aumentaría la fidelidad del cliente.
 - El entrevistado 3 destacó la importancia de mantener promociones constantes y atractivas para los consumidores, y sugirió el uso de los GIFTING, como los vasos que atraen al consumidor a llevarse un vaso de la marca a casa, como otra estrategia efectiva.
 - El entrevistado 4 sugirió estar siempre pendiente de los medios de comunicación para comunicar las promociones y mostrar a los consumidores las ocasiones de consumo en las que la cerveza es ideal, como una estrategia efectiva para mantener la fidelidad de los clientes.
 - El entrevistado 5 mencionó que plataformas atractivas de consumo, imagen novedosa, calidad, precio y garantía de stocks eran importantes para mantener la fidelidad de los clientes.
 - El entrevistado 6 sugirió que, para Estrella Damm, una estrategia efectiva sería anclar la marca a más experiencias gastronómicas, como, por ejemplo, cocina a cuatro manos con maridaje. De esa manera los consumidores verían los diversos

momentos y ocasiones de consumo que tenían con el producto. En el caso de 593, podría ser el de visitar la planta para que la gente conociera el proceso y la calidad detrás del producto.

- El entrevistado 7 destacó el tema de las activaciones con experiencias al consumidor final, donde el consumidor podría entender mejor el producto y que esto sería una experiencia y una forma de aprendizaje sobre los productos.
- El entrevistado 8 destacó que era importante que el cliente se sintiera satisfecho con la atención de la empresa, que se sintiera seguro y que existiera confianza entre ambas partes. Además, el tema de las promociones era un punto muy importante para que el cliente adoptara una fidelidad con ciertas marcas de cerveza.

2.2.7. Servicio del sector

- **¿Qué acciones ha tomado su empresa para mejorar la calidad de servicio y garantizar la satisfacción del cliente?**

- El entrevistado 1 mencionó que se buscaba que el cliente se sintiera respaldado por la empresa y notara la importancia que se le daba, así como la preocupación por querer que el cliente tuviera los mejores beneficios y rotación en su punto de venta. Además, se destacó que se les daban premios para que se sintieran motivados a seguir trabajando con estas marcas.
- El entrevistado 2 destacó que la entrega en 24 horas era una acción clave que se había considerado para la satisfacción del cliente.
- El entrevistado 3 mencionó que siempre se buscaba tener niveles de calidad alto en la planta, donde no existieran problemas de mal enlatado o envasado, para dar apoyo al área comercial y evitar problemas con los clientes.
- El entrevistado 4 destacó que se contaba con la asesoría de profesionales, como el Sommelier, quien ayudaba a dar degustaciones y capacitaciones profesionales a los clientes.
- El entrevistado 5 mencionó que se tenía canales y puntos directos de venta y distribución del producto, así como personal altamente calificado que permitía transmitir una experiencia única de consumo.

- El entrevistado 6 destacó que continuamente se evaluaba el servicio con los clientes con la intención de tomar acciones correctivas y ofrecer un mejor servicio. También se mencionó que el aumento de la fuerza de venta y de los ejecutivos de cuentas clave había favorecido relaciones comerciales muy importantes que permitían incorporar productos dentro de cartas de bares y restaurantes y ser relevantes dentro de la industria.
 - El entrevistado 7 mencionó que se buscaba que el servicio fuera de lo mejor, ya que todo el trabajo que se realizaba con el vendedor para que el cliente pusiera su confianza en la empresa y que al momento se llevara una mala experiencia con tiempos de entrega o con problemas similares, haría que el cliente nunca más hiciera un pedido.
 - El entrevistado 8 destacó que se buscaba mejorar la logística a la entrega de los pedidos, y con esto lograr que los horarios de entrega fueran oportunos. También se mencionó que el programa que se utilizaba en tablets para que los vendedores tuvieran el rutero claro hacía que cada vendedor tuviera una noción clara de todos los clientes que visitaría ese día, con lo cual podía planificarse y organizarse de una mejor manera.
- **¿Podría describir una situación en la que su empresa haya tenido que abordar un problema de servicio al cliente y cómo lo resolvió?**
- El entrevistado 1 menciona que en una ocasión se presentó un problema de falta de producto en un club en la ciudad de Cuenca debido a un evento de fútbol inesperado que incrementó la demanda de cerveza. A pesar de que el pedido se realizó según la rotación normal de compra del cliente, el sábado ya no tenían producto para vender. Para solucionar este problema, se buscó la colaboración de otras tiendas de RETAIL para que el cliente no se viera afectado. Este fue un ejemplo de cómo la empresa se adaptó a una situación inesperada y encontró soluciones para satisfacer las necesidades de sus clientes.
 - El entrevistado 2 comentó que ha habido situaciones en las que un barril ha reventado por ciertos factores, lo que ha generado problemas de calidad en el producto. Sin embargo, siempre han buscado una solución para el cliente, ya que es importante fidelizarlo. En este sentido, han trabajado en encontrar alternativas

para evitar que el cliente pierda ventas. La idea es que el cliente se sienta satisfecho y confiado con la empresa.

- El entrevistado 3 destacó que ha habido problemas con la calidad de un producto debido a la falta de controles necesarios en la producción. En este caso, la empresa decidió retirar todo el producto del mercado, a pesar del costo elevado que esto representa. La prioridad es que ningún consumidor final se lleve una mala experiencia y que la empresa asuma su responsabilidad en la resolución del problema. Este fue un ejemplo de cómo la empresa tomó una decisión responsable y comprometida con la satisfacción de sus clientes.
- El entrevistado 4 mencionó que en una ocasión se presentó un problema de retraso en la entrega de producto para un evento en una plaza con una pelea de chito vera. El producto no llegaba a tiempo, lo que podría haber generado pérdidas para el cliente. Sin embargo, otra área encargada se movilizó directamente a la bodega para poder entregar el producto a tiempo y evitar que el cliente perdiera ventas. Este fue un ejemplo de cómo la empresa se adapta y actúa rápidamente ante situaciones imprevistas para garantizar la satisfacción del cliente.
- El entrevistado 5 destacó que las visitas a la planta de producción son una oportunidad valiosa para vivir el proceso directamente. De esta forma, se pueden identificar posibles problemas y corregirlos antes de que afecten la calidad del producto o el servicio al cliente. En este sentido, la empresa ha invertido en mejorar su producción y en capacitar a su personal para garantizar la satisfacción de sus clientes.
- El entrevistado 6 comentó que hubo un problema de comunicación interna con implementaciones de marca que no contaban con autorización concreta. Sin embargo, se trabajó en solucionar el inconveniente y llegar a un acuerdo en el que ambas partes se favorecieran. Para ello, se invirtió un porcentaje adicional por las implementaciones nuevas y se realizaron actividades para ayudar a evacuar stock rezagado. Este fue un ejemplo de cómo la empresa asumió su responsabilidad en un problema interno y trabajó en encontrar soluciones beneficiosas para todas las partes involucradas.
- El entrevistado 7 mencionó que la empresa ha tenido que enfrentar varios casos de productos defectuosos, ya sea en sabor o en problemas de caducidad. En estos

casos, El entrevistado destaca que es crucial actuar rápidamente y de la mejor manera posible para solucionar el problema y evitar cualquier confrontación con el cliente. Sin embargo, El entrevistado también señala que se debe tener cuidado con los clientes recurrentes que pueden estar abusando de la política de la empresa en relación a los problemas de calidad.

- El entrevistado 8 relato un caso en el que un producto resultó dañado y se requirió la ayuda de los canales de retail de la empresa para poder satisfacer al cliente y evitar pérdidas en ventas. En este caso, la empresa pudo contar con recursos internos para resolver el problema y garantizar la satisfacción del cliente.

- **¿Cómo se mide la calidad del servicio en el sector cervecero ecuatoriano?
¿Cuáles son los principales indicadores utilizados?**

- El entrevistado 1 mencionó que los indicadores principales eran la cantidad ordenada vs ofrecida, la entrega a tiempo y la calidad del producto sin fallas ni roturas.
- El entrevistado 2 destacó que la reposición era el principal indicador utilizado, para asegurar la disponibilidad y frescura del producto en el punto de venta.
- El entrevistado 3 comentó que se utilizaban servicios de logística y atención al cliente, y que se empleaba el método de "Mystery Shopper" para evaluar la calidad del servicio.
- El entrevistado 4 destacó el indicador de recompra como una medida de satisfacción del cliente con la empresa y la marca.
- El entrevistado 5 mencionó la falta de inventarios en carta como un ejemplo de indicador de calidad del servicio, y destacó que se solía solucionar ofreciendo productos similares de la misma línea.
- El entrevistado 6 consideró que uno de los principales indicadores era la recompra, además de la rotación y el cumplimiento de entregas.
- El entrevistado 7 destacó la recompra como un indicador de calidad del producto, y mencionó que se utilizaban encuestas para evaluar la satisfacción del cliente.

- El entrevistado 8 mencionó los tiempos de entrega, la rotación del producto en el punto de venta y la frecuencia de reposición del cliente como indicadores importantes de calidad del servicio.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS COMPETITIVO DE CERVECERÍA NACIONAL EN RELACIÓN A LOS FACTORES CRÍTICOS DEL SECTOR INDUSTRIAL

La presente investigación se enfoca en analizar el sector cervecero en Ecuador, tomando en cuenta diversos puntos estratégicos que son relevantes para la competitividad y rentabilidad de las empresas cerveceras. En particular, se han considerado los siguientes puntos: innovación, nivel tecnológico, alianzas estratégicas, logística, precios, comunicación y servicio. Con el objetivo de obtener una visión clara y completa de la situación actual del sector, se realizaron entrevistas a tres ex trabajadores de la empresa Cervecería Nacional, quienes aportaron su experiencia y conocimiento en el ámbito cervecero.

La Cervecería Nacional es una de las principales empresas cerveceras en Ecuador, con una larga trayectoria en el mercado y un amplio portafolio de productos. La empresa ha mantenido un alto nivel de competitividad y rentabilidad en el sector, gracias a su capacidad de innovación, su inversión en tecnología y su estrategia de alianzas con diferentes actores del mercado. Sin embargo, en un contexto de constantes cambios y desafíos en el mercado, es fundamental tener una visión clara y actualizada de los distintos factores que impactan en la competitividad y rentabilidad del sector cervecero en Ecuador.

En este sentido, la presente investigación busca contribuir al análisis y comprensión del sector cervecero en Ecuador, tomando en cuenta los puntos estratégicos antes mencionados. A través de las entrevistas realizadas a ex trabajadores de la Cervecería Nacional, se espera obtener información relevante y actualizada sobre la situación del sector, que permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para las empresas cerveceras en Ecuador.

3.1. Metodología

Se realizaron un total de 3 entrevistas, los cuales son ex trabajadores de Cervecería Nacional. Estos trabajadores fueron seleccionados de acuerdo a su disponibilidad y conveniencia geográfica.

La información recolectada a través de estas entrevistas se almacenó en un software de escritura de texto para garantizar la seguridad de los datos. Con esta información se buscó obtener una perspectiva más profunda sobre los siguientes puntos estratégicos del sector: innovación, nivel tecnológico, alianzas estratégicas, logística, precios, comunicación y servicio.

Tabla 3

Tabla de preguntas por tema

Tema	Cantidad de preguntas
Innovación	2
Nivel tecnológico	3
Alianzas estratégicas	2
Logística	2
Precios	3
Comunicación	3
Servicio	3

3.2. Resultados

3.2.1. Innovación del sector

- **¿Cómo ha impactado la innovación en el desarrollo de nuevos productos en el sector cervecero y cómo se ha adaptado usted o su empresa a estos cambios?**
 - El entrevistado 1 menciona que el lanzamiento de nuevos productos o variantes de productos tuvo un impacto positivo en el mercado, pero se identificó que la falta de planes de comunicación en ATL afectó su implementación.
 - El entrevistado 2 destacó que la innovación en el sector cervecero surge de la búsqueda de nuevas ocasiones de consumo para incrementar el consumo per cápita de los clientes. Se mencionan varios ejemplos de innovación, como la creación de una botella pequeña para consumo rápido, la introducción de nuevas variedades de marcas conocidas y la creación de productos para zonas económicamente deprimidas. Se destacó que el lanzamiento de productos innovadores se realiza a través de una prueba piloto y que los productos que tienen una buena acogida por parte de los consumidores se quedan permanentemente en el mercado.

- El entrevistado 3 comento que la innovación ha tenido un impacto positivo en el sector cervecero, especialmente con la plataforma B2B en primera instancia y BEES, ya que el cliente puede visualizar los productos y promociones en la tienda virtual, lo que aumenta la satisfacción del cliente.
- **¿Qué medidas ha tomado su empresa para fomentar la innovación de las marcas y cómo ha mejorado su competitividad en el mercado?**
- El entrevistado 1 menciona que la empresa ha sido muy estratégica en la innovación de sus marcas, manteniendo la esencia de cada una. Además, la empresa ha adoptado estrategias de Sell in y Sell Out para lograr un mercado saludable y fidelizado.
 - El entrevistado 2 comento que, en el caso de la cerveza, su empresa se ha enfocado en la comercialización más que en la producción. Han realizado proyectos como la presentación en botella retornable de 600ml, pero la tendencia del mercado se movía hacia presentaciones de 1000ml. También se han creado variantes en lata y sabor (limón), pero primero se debería posicionar el producto en su presentación original para luego expandirse en variantes de marca. En el caso de Estrella Damm, una cerveza importada, el consumidor ecuatoriano tiene una preferencia por la cerveza rubia, lo que dificulta su aceptación. Para superar esta barrera, Estrella Damm debe trabajar en promociones y estrategias de mercadeo para abrirse camino en el mercado on premise y luego en el off.
 - El entrevistado 3 destaca que la empresa ha adoptado promociones en combos con descuentos agresivos en sus marcas más fuertes, lo que ha mejorado la distribución y aceptación de las mismas por parte de los clientes.

3.2.2. Nivel tecnológico del sector

- **¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para mantenerse actualizada en cuanto a las tendencias tecnológicas del sector y cómo ha impactado en su rendimiento financiero?**
- El entrevistado 1 menciona que la empresa cuenta con tecnología que automatiza los procesos, pero en ocasiones esto retrasa las actividades debido a que son procesos regionales o globales.

- El entrevistado 2 comentó que Cervecería Nacional puede copiar Buenas Prácticas de Manufactura a nivel regional o global, lo que le permite mejorar o implementar innovaciones ya probadas en otro país. Esto tiene un impacto financiero controlado, ya que se utiliza el benchmarking. Además, se pueden comprar plataformas a nivel regional o global, lo que disminuye significativamente el costo.
 - El entrevistado 3 destacó que la empresa ha migrado la mayoría de las ventas a la plataforma BEES, lo que ha mejorado significativamente el rendimiento financiero al reducir los costos de contratación de personal de manera agresiva.
- **¿Podría mencionar alguna tecnología emergente que su empresa está considerando implementar en el futuro cercano? ¿O alguna que usted lo recomendaría en base a su experiencia?**
- El entrevistado 1 mencionó que la empresa está considerando implementar una tecnología aplicada a procesos de distribución para solucionar debilidades en esa área.
 - El entrevistado 2 comentó que, debido al fuerte brazo distributivo de la empresa, durante la pandemia lanzaron una campaña para distribuir productos de consumo masivo y aprendieron a mejorar la utilización de su flota con productos básicos. A partir de esto, desarrollaron la plataforma BEES, un modelo robusto tecnológicamente que acerca productos de varios sectores mediante su aplicación móvil.
 - El entrevistado 3 destacó que la plataforma BEES es una tecnología muy amigable para el punto de venta (PDV), ya que permite acceder de manera fácil y ágil a la tienda virtual con todos los productos de la Cervecería, incluyendo promociones, combos y descuentos.
- **¿Cómo ha evolucionado la tecnología en el sector cervecero ecuatoriano en los últimos años? ¿Cuáles son las principales tecnologías que se están utilizando actualmente?**
- El entrevistado 1 menciona que la evolución tecnológica en el sector cervecero ecuatoriano ha sido acelerada, especialmente en Cervecería Nacional. Destaca la implementación de equipos robóticos de última generación para automatizar

procesos de producción, la utilización de SAP en todas las áreas de la empresa y la implementación de Sales Force para el seguimiento de la fuerza de ventas de calle.

- El entrevistado 2 comento que la tecnología en el sector se ha enfocado en la plataforma BEES, la cual ha permitido acercar los productos a los clientes y desarrollar un nuevo canal de venta. Además, menciona que Cervecería Nacional ha mejorado sus procesos de elaboración de productos gracias a la plataforma BEES, siendo esta su mayor inversión tecnológica.
- El entrevistado 3 destaco que las principales tecnologías utilizadas son BEES, SAP, Power BI y Sales Force. Menciona que la tecnología ha evolucionado de manera disruptiva con innovaciones constantes, lo que ha permitido a la empresa ser líder en el mercado de productos de consumo masivo y bebidas de moderación en Ecuador.

3.2.3. Alianzas estratégicas del sector

- **¿Cuáles han sido las alianzas estratégicas que su empresa ha desarrollado con otras empresas, para mejorar su nivel de participación en el mercado? ¿Podría darnos un ejemplo?**

- El entrevistado 1 mencionó que la empresa ha trabajado principalmente en desarrollar alianzas con organizaciones de gobierno con planes estratégicos en donde la comunidad esté involucrada. No proporcionó ejemplos específicos.
- El entrevistado 2 destacó que, durante la pandemia, la empresa identificó la oportunidad de utilizar su flota para llegar a nuevos puntos de venta con productos de primera necesidad y complementarios, con el fin de minimizar las pérdidas en las ventas de su core de negocio (cerveza). Esta estrategia fue protegida por un modelo de venta por volumen, desarrolladores de canal y la aplicación BEES. Además, el segundo entrevistado mencionó que la empresa estableció alianzas estratégicas para hacer cross selling entre categorías, como cerveza con snacks.
- El entrevistado 3 destacó que la empresa tiene alianzas estratégicas con varias empresas, como Claro, en donde Cervecería comercializa las tarjetas prepago. No proporcionó más detalles al respecto.

- **¿Cuáles son los principales beneficios y desafíos de trabajar en alianzas estratégicas para su empresa?**
 - El entrevistado 1 mencionó que trabajar en alianzas estratégicas permite mantener la participación del mercado y la sostenibilidad en el tiempo. El desafío es asegurar que todas las partes involucradas tengan igualdad de responsabilidades y beneficios.
 - El entrevistado 2 destacó que el principal beneficio de trabajar en alianzas estratégicas es mejorar la rentabilidad al utilizar la capacidad de entrega y ofrecer varios productos de diferentes proveedores. Además, crear afinidad con los clientes y negociar márgenes adicionales de rentabilidad con los proveedores. Sin embargo, los desafíos incluyen aprender sobre el almacenamiento de nuevos productos, ajustar la logística en el camión y competir en algunos casos con los mismos proveedores. También, deben evaluar constantemente que su core de negocio no se desvíe de sus objetivos.
 - El entrevistado 3 mencionó que los principales beneficios de trabajar en alianzas estratégicas son una relación ganar-ganar para ambas partes y la posibilidad de estar presentes con sus marcas en la mayoría de los puntos de venta gracias a la efectividad en la visita y entrega por encima del 90%, y una logística y distribución numérica por encima del 93%.

3.2.4. Logística del sector

- **¿Cómo ha mejorado su empresa sus procesos de logística para garantizar la entrega oportuna de sus productos y mantener la satisfacción del cliente?**
 - El entrevistado 1 mencionó que su empresa ha mejorado sus procesos de logística mediante la implementación de centros de distribución localizados estratégicamente. Además, destacó que se ha brindado capacitación continua a los equipos de entrega y se realiza un seguimiento y control a indicadores para asegurar la satisfacción de los clientes y puntos de venta.
 - El entrevistado 2 comentó que su empresa ha mejorado sus procesos de logística mediante una constante revisión de su route to market, lo que les ha permitido identificar eficiencias para definir rutas de entrega, medir tráfico en tiempo real y

planificar recargas de camiones. Asimismo, mencionó que mantienen un canal de comunicación directo con sus clientes, brindándoles información sobre todo el proceso de pedido, gestión, transporte, entrega y cobro. Para atender el canal nocturno, la empresa ha creado "mini bodegas con clientes" estratégicamente ubicadas para el abastecimiento del canal on premise.

- El entrevistado 3 destacó que su empresa ha contratado a terceros para la logística en la mayoría de los Centros de Distribución. A estos terceros se les paga por hectolitro entregado y se les premia mediante rebate cuando la empresa tiene cero retornos. Este enfoque ha permitido mejorar los procesos de logística y garantizar la entrega oportuna de productos, manteniendo la satisfacción del cliente.
- **¿Cómo afecta la eficiencia de la logística a la competitividad y rentabilidad de las empresas cerveceras en Ecuador?**
- El entrevistado 1 mencionó que la eficiencia en la logística era primordial debido a la alta rotación de los productos y la necesidad de responder rápidamente a las demandas del mercado. Destacó que una mala logística podía romper la cadena de valor de la empresa.
 - El entrevistado 2 comentó que era importante minimizar los errores en las cargas de los camiones y el armado de rutas. Destacó que las plataformas de distribución ayudaban a mejorar la eficiencia en la logística, lo que a su vez mejoraba la competitividad y rentabilidad del negocio. Mencionó que el sistema definía las rutas diariamente tomando en cuenta factores como horas pico y restricciones.
 - El entrevistado 3 destacó que la eficiencia en la logística afectaba positivamente la efectividad de entrega, la cual alcanzaba un porcentaje superior al 97%. Comentó que esto generaba una percepción óptima del servicio por parte del cliente y un aumento en el volumen y rentabilidad del negocio.

3.2.5. Precios del sector

- **¿Cómo ha ajustado su empresa sus precios en el mercado en respuesta a la competencia y las tendencias del mercado?**
- El entrevistado 1 mencionó que la política de precios había sido un aspecto en el que la empresa había estado trabajando en los últimos años. El objetivo era lograr

rentabilidad competitiva en los puntos de venta y precios accesibles para los consumidores y shoppers. Sin embargo, todavía había una brecha importante por cubrir.

- El entrevistado 2 comentó que, al tener poder en el mercado, la empresa utilizaba su capacidad de negociación y músculo financiero para obtener mejores condiciones que se trasladaban a precios atractivos para los clientes. Sin embargo, esta estrategia no era sostenible a largo plazo, ya que podría afectar los canales que atienden directamente a los proveedores.
 - El entrevistado 3 destacó que la empresa había trabajado en innovaciones de alta calidad en los productos y en hacer más eficiente el proceso productivo. Esto permitió acelerar el proceso de fermentación de la cebada para lanzar innovaciones con precios más bajos que pudieran competir de manera efectiva en el segmento mainstream (económico).
- **¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad de sus productos?**
- El entrevistado 1 mencionó que su empresa desarrolló puntos ancla estratégicamente ubicados que sirvieron como reguladores de precios en sus sectores, permitiéndoles mantener precios competitivos sin comprometer la calidad de sus productos.
 - El entrevistado 2 destacó que su empresa utilizaba economías de escala, negociaciones para obtener mejores condiciones comerciales y un sistema de portal de proveedores. Este sistema permite que los interesados compitan bajo parámetros establecidos de calidad para obtener precios competitivos. Incluso, en algunas ocasiones, se logran negociaciones regionales.
 - El entrevistado 3 comentó que su empresa estableció descuentos en marcas mainstream y worthmore. Estos descuentos se basaban en el volumen de compra que el cliente adquiriera de estos productos. Esto permitió mantener precios competitivos sin comprometer la calidad de sus productos.

- **¿Cómo afectan las fluctuaciones en los precios de los insumos en la fijación de precios?**

- El entrevistado 1 mencionó que la fijación de precios sufre modificaciones al menos una vez al año, pero estas no siempre están relacionadas con los precios de los insumos.
- El entrevistado 2, la empresa contempla cambios en los precios de los insumos dentro del ejercicio financiero. Además, tienen programas de ayuda a proveedores de materia prima y compran su producción, lo que les permite controlar los insumos. Si los precios de los insumos se salen del rango de tolerancia establecido, se revisa el precio de comercialización para hacer ajustes.
- El entrevistado 3 destacó que los cambios en los precios de los insumos afectan críticamente la rentabilidad de la empresa, ya que muchas veces son ellos quienes asumen el aumento de costos, impactando su margen de rentabilidad.

3.2.6. Comunicación del sector

- **¿Cuáles son los principales medios de comunicación utilizados por la empresa para impactar a sus clientes?**

- El entrevistado 1 mencionó que, si bien los medios de comunicación han evolucionado a lo largo de los años, especialmente en el ámbito del ATL, la fuerza de ventas sigue cumpliendo un papel importante en la comunicación con los puntos de venta.
- El entrevistado 2 destacó que los principales medios de comunicación utilizados por la empresa para impactar a sus clientes son la comunicación directa y personalizada a través de la plataforma BEES, la televenta y las redes sociales, siendo esta última el canal más idóneo por la normativa de comunicación y publicidad.
- El entrevistado 3 señaló que los principales medios de comunicación utilizados por la empresa son las redes sociales y las vallas publicitarias, ya que por decreto ejecutivo no pueden publicitar las bebidas de moderación en medios televisivos.

- **¿Cómo se puede mejorar la comunicación con los consumidores y promover la fidelidad a las marcas cerveceras?**
 - El entrevistado 1 mencionó que las marcas deben estar presentes en todos los eventos y ocasiones de consumo, y que es importante crear experiencias de marca que fortalezcan la fidelidad del consumidor.
 - El entrevistado 2 comentó que la comunicación con los consumidores es buena, pero que en ocasiones se vuelve un cuello de botella debido a la cantidad de solicitudes que reciben. Sugería fortalecer el departamento de call center y utilizar plataformas claras de comunicación para cada marca y su público objetivo.
 - El entrevistado 3 destacó la importancia de promocionar la calidad de los productos y entregar una ventaja diferencial que agregue valor a las marcas y fomente la fidelidad del consumidor.

- **¿Qué estrategia bajo su experiencia considera oportuna para promover y mantener la fidelidad de los clientes en el consumo de cerveza?**
 - El entrevistado 1 mencionó que la estrategia de la empresa se enfoca en la creación de experiencia de marca en el canal On Premise y en eventos, con el objetivo de fidelizar a los consumidores existentes y atraer nuevos clientes al segmento de cervezas.
 - El entrevistado 2 destacó varias estrategias importantes, incluyendo la constante mejora de la calidad de los productos, la proximidad de la marca al consumidor a través de eventos y conciertos, el lobby con autoridades y la implementación de programas de responsabilidad social corporativa. Además, ser activos en eventos deportivos les permite obtener permisos para vender.
 - El entrevistado 3 mencionó siete estrategias importantes, que incluyen identificar las expectativas de los clientes, descubrir por qué los clientes abandonan para establecer oportunidades de mejora, crear una relación de confianza y empatía con los clientes, brindar una excelente experiencia de marca, facilitar las transacciones comerciales con tecnologías innovadoras, entrenar y capacitar al equipo de atención y actuar con responsabilidad social.

3.2.7. Servicio del sector

- **¿Qué acciones ha tomado su empresa para mejorar la calidad de servicio y garantizar la satisfacción del cliente?**
 - El entrevistado 1 destacó la importancia de contar con un canal de atención al cliente eficiente que atienda de forma urgente los requerimientos del consumidor.
 - El entrevistado 2 mencionó que cumplir con la promesa de valor, ejecutar al 100% el route to market y solucionar de forma efectiva las inquietudes y quejas de los clientes es fundamental. Para ello, cuentan con un call center en otro país que administra y genera "casos" para solucionar en diferentes áreas, y este indicador es medido bajo un KPI de resolución que no puede pasar del 1%.
 - El entrevistado 3 resaltó que se han mejorado los procesos de producción de la cerveza con un obrador y equipamiento adecuadamente diseñados, limpios y mantenidos en condiciones óptimas. Además, los procesos logísticos son cada vez más ágiles y eficientes gracias a la implementación del sistema de Ruteo. También mencionó que la estrategia de atención al consumidor se enfoca en atender de forma eficiente al consumidor, dando prioridad a la atención al cliente.

- **¿Podría describir una situación en la que su empresa haya tenido que abordar un problema de servicio al cliente y cómo lo resolvió?**
 - El entrevistado 1 mencionó que las situaciones más comunes en relación a la eficiencia en la entrega de productos eran los requerimientos por parte de los clientes cuando sus pedidos no llegaban. Comentó que estos casos eran transmitidos al responsable del área, quien coordinaba con todos los involucrados para dar solución inmediata a cualquier incumplimiento en la entrega.
 - El entrevistado 2 destacó que durante el "Black Friday" se entregaron descuentos a las cadenas de supermercados, lo que generó un aumento en el consumo, incluso por parte de clientes que no frecuentaban estos comercios. Sin embargo, esta situación ocasionó una denuncia por parte de la Superintendencia del Poder de Control del Mercado, ya que los dueños de locales pequeños se sintieron perjudicados. Como resultado, se implementó un descuento igual para el canal tradicional. El entrevistado hizo hincapié en que las cadenas de supermercados representan solo un 5% de las ventas, mientras que el canal tradicional es un 90%.

- El entrevistado 3 comentó que, una vez adoptada la plataforma BEES, se perdió el contacto personalizado con el cliente. Por esta razón, la empresa decidió retomar el control del mercado trabajando con los desarrolladores de canal tradicional y mayorista. Se asignó una rutina y estrategia de visita hacia los PDV con el objetivo de mantener un contacto más cercano con los clientes y mejorar la eficiencia en la entrega de los productos.
- **¿Cómo se mide la calidad del servicio en el sector cervecero ecuatoriano?**
¿Cuáles son los principales indicadores utilizados?
- El entrevistado 1 mencionó que se realizaban mediciones periódicas mediante encuestas aleatorias a los PVD por medio de una agencia externa especializada en estudios de mercado. Los principales indicadores eran la satisfacción en atención de la entrega oportuna de pedidos, la satisfacción en la atención a requerimientos por parte de la fuerza de ventas, la calidad de los productos en cuanto a frescura y empaques, y la atención a requerimientos de equipo de frío.
 - El entrevistado 2 destacó varios indicadores clave para medir la calidad del servicio, entre ellos la entrega oportuna, la eficiencia de recorrido, la devolución por debajo del 2%, el cumplimiento del layout en los camiones como parte del pago de comisiones a los operadores logísticos, la efectividad de entrega, el monitoreo de velocidad y el check preventivo diario a los camiones.
 - El entrevistado 3 comentó que la principal estrategia que utilizaba la empresa para medir la calidad del servicio era el CRM, que hace referencia al conjunto de prácticas, estrategias comerciales y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente. A través de este sistema, la empresa se mantenía conectada con los clientes, optimizando los procesos, mejorando la rentabilidad e impulsando el crecimiento del negocio.

CAPÍTULO 4

4. MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS

En este capítulo, se presenta la matriz comparativa de resultados que se ha desarrollado a partir del análisis realizado en los capítulos anteriores. La matriz tiene como objetivo principal comparar y analizar las estrategias implementadas por las empresas cerveceras Cerveza 593, Estrella Damm y Cervecería Nacional, en relación a los factores críticos del sector industrial.

El propósito de este capítulo es ofrecer una visión clara y detallada de cómo estas empresas abordan los diferentes factores críticos, como la innovación, el nivel tecnológico, las alianzas estratégicas, la logística, los precios, la comunicación y el servicio. Mediante la matriz comparativa, se busca identificar las fortalezas y debilidades de cada empresa en relación a estos factores, así como las diferencias y similitudes entre ellas.

Para llevar a cabo este análisis, se ha seguido una metodología rigurosa que ha involucrado la recopilación de datos a través de entrevistas en profundidad realizadas a trabajadores y ex trabajadores de las empresas, junto con la consulta de otras fuentes de información relevante. La matriz comparativa permite visualizar de manera gráfica las estrategias implementadas por cada empresa y los resultados obtenidos en relación a los factores críticos del sector cervecero.

Al finalizar este capítulo, se presentan las conclusiones derivadas del análisis de la matriz comparativa, así como las recomendaciones basadas en los hallazgos obtenidos. Estas conclusiones y recomendaciones son fundamentales para comprender las estrategias implementadas por cada empresa y para identificar posibles áreas de mejora en el sector cervecero.

La estructura de este capítulo se divide en secciones que abordan cada uno de los factores críticos analizados, proporcionando un análisis detallado de las estrategias implementadas por las empresas y los resultados correspondientes. Además, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales basadas en el análisis de la matriz comparativa de resultados.

4.1. Análisis de los resultados

4.1.1. Innovación del sector

- ¿Cómo ha impactado la innovación en el desarrollo de nuevos productos en el sector cervecero y cómo se ha adaptado usted o su empresa a estos cambios?

Tabla 4

Matriz comparativa pregunta 1 innovación

Criterios	Empresa A	Empresa B
Cerveza sin alcohol	Importación y promociones	N/A
Cambio en empaque	Mayor volumen	N/A
Cervezas light	Adaptación según demanda	N/A
Formato de latas	Incorporación de enlatadora	N/A
Cerveza artesanal	Innovación en perfiles de calidad	N/A
Nuevas opciones de consumo	Cerveza 0% grados, target saludable	N/A
Evolución de productos	Cerveza light, hard seltzer, sabores	N/A
Mejora de procesos	Manejo de materia prima, control de calidad	N/A
Planes de comunicación	N/A	Impacto en implementación
Nuevas ocasiones de consumo	N/A	Botella pequeña, variedades, zonas deprimidas
Plataforma B2B	N/A	BEES, tienda virtual, satisfacción del cliente

Al analizar las respuestas de las empresas A y B sobre cómo la innovación ha impactado el desarrollo de nuevos productos en el sector cervecero ecuatoriano, se pueden identificar diferentes enfoques y adaptaciones.

Empresa A ha optado por importar cerveza sin alcohol y realizar cambios en el empaque para ofrecer promociones con mayor volumen. También ha adaptado su oferta según la demanda del consumidor, incorporando cervezas light y sin alcohol. Además, ha

implementado cambios en el formato de las latas e incorporado una enlatadora para reducir costos y ser más amigables con el medio ambiente.

La innovación en la cerveza artesanal ha sido importante para esta empresa, permitiéndoles desarrollar nuevos productos con perfiles de gran calidad. En cuanto a las nuevas opciones de consumo, Empresa A ha introducido la cerveza 0% grados en su portafolio, dirigida a un público interesado en mantenerse en forma y saludable.

Por otro lado, Empresa B ha destacado que la innovación en el sector cervecero surge de la búsqueda de nuevas ocasiones de consumo para incrementar el consumo per cápita de los clientes. Han mencionado ejemplos de innovación como la creación de una botella pequeña para consumo rápido, la introducción de nuevas variedades de marcas conocidas y la creación de productos para zonas económicamente deprimidas.

Sin embargo, también han identificado que la falta de planes de comunicación en ATL ha afectado la implementación de nuevos productos. Además, Empresa B ha implementado la plataforma B2B BEES, que permite a los clientes visualizar productos y promociones en una tienda virtual, lo que aumenta la satisfacción del cliente.

- **¿Qué medidas ha tomado su empresa para fomentar la innovación de las marcas y cómo ha mejorado su competitividad en el mercado?**

Tabla 5

Matriz comparativa pregunta 2 innovación

Criterios	Empresa A	Empresa B
Innovación de productos	Cervezas sin alcohol, sabores diversos	Nuevas presentaciones, sabores
Precios competitivos	Negociaciones con marcas, promociones atractivas	Promociones en combos, descuentos agresivos
Logística	Mejora de logística, visitas personalizadas	N/A
Segmentación de mercado	Cerveza de diseño, nichos de mercado	Comercialización, posicionamiento del producto
Experiencia del cliente	Punto de venta propio de cerveza artesanal	N/A
Estrategias de mercado	N/A	Sell in y Sell Out

Ambas empresas, A y B, han implementado diferentes medidas para fomentar la innovación de sus marcas y mejorar su competitividad en el mercado cervecero ecuatoriano.

Empresa A ha optado por innovar en sus productos, introduciendo cervezas sin alcohol y diversificando los sabores ofrecidos, como la cerveza de limón y la light, que han sido populares en el mercado ecuatoriano. También han establecido negociaciones importantes con las marcas para ofrecer precios competitivos y promociones atractivas. La empresa ha mejorado su logística y ha ofrecido visitas personalizadas a sus clientes para establecer una ventaja competitiva.

Además, ha enfocado sus esfuerzos en atacar nichos de mercado y desarrollar productos de alta calidad con presentaciones novedosas y precios favorables. Han abierto un punto de venta propio de cerveza artesanal para brindar una experiencia completa al cliente y trabajado con marcas locales para competir en el mercado.

Empresa B ha sido más estratégica en la innovación de sus marcas, manteniendo la esencia de cada una y adoptando estrategias de Sell in y Sell Out para lograr un mercado saludable y fidelizado. La empresa se ha centrado en la comercialización de sus productos más que en la producción, introduciendo nuevas presentaciones y sabores como la botella retornable de 600 ml y la cerveza de limón. Además, han implementado promociones en combos con descuentos agresivos en sus marcas más fuertes, lo que ha mejorado la distribución y aceptación de las mismas por parte de los clientes.

4.1.2. Nivel tecnológico del sector

- **¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para mantenerse actualizada en cuanto a las tendencias tecnológicas del sector y cómo ha impactado en su rendimiento financiero?**

Al analizar las estrategias que utilizan las empresas A y B para mantenerse actualizadas en cuanto a las tendencias tecnológicas del sector cervecero, se pueden observar diferencias en sus enfoques y cómo han impactado en su rendimiento financiero.

Tabla 6*Matriz comparativa pregunta 1 nivel tecnológico*

Criterios	Empresa A	Empresa B
Adopción de plataformas	Sales Force, Power BI	BEES
Control en tiempo real	Stocks, historial de clientes, ventas	N/A
Uso de redes sociales	Sí	Sí
Aplicaciones de pedidos	Sí	N/A
Capacitación y especialización	Maestros cerveceros, distribución y venta	N/A
Nuevas líneas de envasado	Línea alemana de envasado en lata	N/A
Inversión en tecnología	Líneas de envasado, producción	Automatización de procesos, Buenas Prácticas de Manufactura
Reducción de costos	Tiempos de entrega, costos logísticos	Costos de contratación de personal

La empresa A ha adoptado diversas plataformas, como Sales Force y Power BI, para mejorar el control de las compras y el comportamiento de los clientes, así como para revisar las ventas en tiempo real. Esto ha permitido un tratamiento diferenciado para los clientes con mayor oportunidad y una toma de decisiones más informada.

La empresa también ha implementado aplicaciones que permiten el control en tiempo real de los stocks y un breve historial de cada cliente. Además, han desarrollado una aplicación para tomar pedidos, lo que ha reducido los tiempos de entrega y los costos logísticos. En cuanto a la producción, han invertido en nuevas líneas de envasado y en la capacitación de su personal en la distribución y venta final del producto.

La empresa B, por otro lado, se ha enfocado en la automatización de procesos y en la adopción de Buenas Prácticas de Manufactura a nivel regional o global. La empresa ha migrado la mayoría de sus ventas a la plataforma BEES, lo que ha mejorado significativamente su rendimiento financiero al reducir los costos de contratación de personal. Sin embargo, se menciona que, en ocasiones, la tecnología puede retrasar las actividades debido a que son procesos regionales o globales.

- ¿Podría mencionar alguna tecnología emergente que su empresa está considerando implementar en el futuro cercano? ¿O alguna que usted lo recomendaría en base a su experiencia?

Tabla 7

Matriz comparativa pregunta 2 nivel tecnológico

Criterio	Empresa A	Empresa B
Tecnologías emergentes	BEES, planificación digital, energía renovable, BI para pedidos B2B, tanques de fermentación automatizados	Tecnología aplicada a procesos de distribución, plataforma BEES
Eficiencia en logística	Implementación de pedidos B2B, CRM con tablets	Mejora en utilización de la flota, plataforma BEES
Enfoque medioambiental	Energía renovable en producción	-
Innovación en producción	Tanques de fermentación automatizados, tecnologías automatizadas similares a Estrella Damm	-
Facilidad para el punto venta	Sistema CRM con tablets	Plataforma BEES, acceso fácil y ágil a tienda virtual con productos, promociones, combos y descuentos

Ambas empresas, A y B, están considerando e implementando tecnologías emergentes para mejorar sus operaciones en diferentes áreas. Sin embargo, hay diferencias en su enfoque y adopción de estas tecnologías.

Empresa A muestra una mayor diversificación en el tipo de tecnologías emergentes que están implementando o considerando. Estas tecnologías abarcan desde la planificación digital y la implementación de pedidos B2B con el departamento de BI hasta la adopción de energía renovable en la producción y la automatización de la fermentación. Además, la empresa A está considerando tecnologías similares a las utilizadas por Estrella Damm para mejorar la eficiencia y reducir la manipulación manual en sus procesos de producción. Esto demuestra que la empresa A está buscando constantemente oportunidades para mejorar su eficiencia y capacidad en diferentes áreas de negocio.

Por otro lado, la empresa B también muestra interés en adoptar tecnologías emergentes, pero se centra principalmente en la distribución y la plataforma BEES. Esta plataforma ha demostrado ser un modelo robusto tecnológicamente, permitiendo a la empresa mejorar la utilización de su flota y acercar productos de varios sectores a través

de su aplicación móvil. La plataforma BEES también es amigable para el punto de venta, ya que facilita el acceso a la tienda virtual de la Cervecería con todos los productos, promociones, combos y descuentos. Esto sugiere que la empresa B está enfocada en mejorar su distribución y relación con el punto de venta.

Aunque ambas empresas están adoptando tecnologías emergentes, la empresa A parece tener una visión más amplia y diversificada en cuanto a la adopción de estas tecnologías. Mientras que la empresa B tiene un enfoque más centrado en la distribución y el punto de venta, lo cual puede ser una ventaja en términos de mejorar la relación con los clientes y la eficiencia en la entrega de sus productos.

- **¿Cómo ha evolucionado la tecnología en el sector cervecero ecuatoriano en los últimos años? ¿Cuáles son las principales tecnologías que se están utilizando actualmente?**

Tabla 8

Matriz comparativa pregunta 3 nivel tecnológico

Criterios	Empresa A	Empresa B
Aplicaciones	Facilitan la toma de pedidos y reducen costos logísticos; algunas no bien recibidas por mayoristas.	BEES acerca productos a clientes y desarrolla nuevo canal de venta; Sales Force para seguimiento de ventas.
Competencia	Desarrollos tecnológicos copiados rápidamente.	Innovaciones constantes permiten liderazgo en mercado.
Inversiones productivas	Envasado, llenado, reciclaje de botellas; producción de cerveza artesanal.	Equipos robóticos, automatización de procesos; plataforma BEES.
Calidad de insumos	Búsqueda de tecnología para conseguir materia prima de calidad y reducir importación de insumos.	N/A
Economía interna	Generar empleo y favorecer economía interna.	N/A
Eficiencia de procesos	Mejora general, pero pocas modificaciones en producción de cerveza.	Automatización de procesos, tecnologías como SAP y Power BI.

Ambas empresas han experimentado cambios en el uso de la tecnología en el sector cervecero ecuatoriano. Sin embargo, la Empresa B parece estar más orientada hacia la innovación y la implementación de tecnologías disruptivas, lo que le ha permitido ser líder en el mercado de productos de consumo masivo y bebidas de moderación en

Ecuador. Algunos ejemplos incluyen la plataforma BEES para acercar los productos a los clientes y desarrollar un nuevo canal de venta, la utilización de Sales Force para el seguimiento de la fuerza de ventas, y la implementación de equipos robóticos y automatización de procesos.

En contraste, la Empresa A presenta desarrollos tecnológicos que parecen ser copiados rápidamente por la competencia, lo que puede afectar su competitividad en el sector. Aunque se han hecho inversiones en la parte productiva, como envasado, llenado y reciclaje de botellas, y en la producción de cerveza artesanal, en general, la eficiencia de los procesos ha mejorado, pero no se han realizado muchas modificaciones en la producción de cerveza. Además, algunas aplicaciones no han sido bien recibidas por los mayoristas, lo que afectó su volumen de ventas.

En cuanto a la calidad de los insumos, la Empresa A muestra interés en la búsqueda de tecnología para conseguir materia prima de calidad y reducir la importación de insumos, lo que podría ser un factor diferenciador en su oferta de productos. También se destaca el interés en generar empleo y favorecer la economía interna, aspectos que no son mencionados por la Empresa B.

A pesar de los esfuerzos de la Empresa A, la Empresa B demuestra un enfoque más sólido y estratégico en cuanto a la adopción de tecnologías avanzadas y la búsqueda constante de innovaciones, lo que le otorga una ventaja competitiva en el mercado cervecero ecuatoriano. Por otro lado, la Empresa A podría centrarse en fortalecer su propuesta de valor y diferenciarse a través de la calidad de sus insumos y su compromiso con la economía local. Al enfocarse en la producción de cerveza artesanal y en apoyar la economía interna mediante la reducción de importaciones y la generación de empleo, la Empresa A podría consolidar su posicionamiento en el mercado y atraer a un segmento de consumidores que valoren estos aspectos.

Además, la Empresa A puede aprender de las experiencias de la Empresa B en cuanto a la implementación exitosa de tecnologías como BEES, SAP y Sales Force, y adaptar o desarrollar soluciones similares que se ajusten a sus propias necesidades y características. Al invertir en tecnologías que mejoren la eficiencia de sus procesos y faciliten la toma de pedidos y la logística, la Empresa A podría aumentar su competitividad y posicionarse como un jugador clave en el sector cervecero ecuatoriano.

4.1.3. Alianzas estratégicas del sector

- ¿Cuáles han sido las alianzas estratégicas que su empresa ha desarrollado con otras empresas, para mejorar su nivel de participación en el mercado? ¿Podría darnos un ejemplo?

Tabla 9

Matriz comparativa pregunta 1 alianzas estratégicas

Criterio	Empresa A	Empresa B
Alianzas con distribuidores	CELYASA (25,000 puntos de venta en TAT), Almacenes Juan Eljuri división licores	Flota propia para distribución durante la pandemia
Alianzas en el sector HORECA	Asociación de restaurantes y hoteles de Ecuador, mejores restaurantes a nivel nacional	N/A
Alianzas con marcas reconocidas	Estrella Damm, Barcelona España	N/A
Alianzas deportivas	Chito Vera (UFC), Barcelona España	N/A
Alianzas en otros sectores	N/A	Organizaciones gubernamentales, Claro (venta de tarjetas prepago)
Alianzas para cross selling	Manejo de otras marcas del mismo grupo empresarial	Cross selling entre categorías (cerveza y snacks)

Las respuestas de las entrevistas revelan diferencias notables en las alianzas estratégicas que ambas empresas han desarrollado para mejorar su nivel de participación en el mercado ecuatoriano.

Empresa A ha establecido alianzas sólidas y diversificadas en varios frentes. Entre ellas, destacan las alianzas con distribuidores como CELYASA y Almacenes Juan Eljuri, lo que les permite llegar a una amplia base de clientes y aumentar su presencia en el mercado. Además, la empresa A ha enfocado sus esfuerzos en el sector HORECA, estableciendo alianzas con la Asociación de restaurantes y hoteles de Ecuador y con los mejores restaurantes del país. Esto les permite llegar a un público más amplio y diverso.

En el caso de las alianzas con marcas reconocidas, la empresa A ha demostrado una estrategia efectiva al colaborar con Estrella Damm y Barcelona España, aprovechando la popularidad de estos nombres para impulsar su negocio. Las alianzas deportivas, como la

colaboración con Chito Vera y Barcelona España, también han permitido a la empresa A captar la atención de un público joven y entusiasta, lo cual puede generar un mayor crecimiento y fidelización.

Por otro lado, empresa B ha tomado un enfoque diferente en sus alianzas estratégicas. Si bien ha desarrollado alianzas con organizaciones gubernamentales y la empresa de telecomunicaciones Claro, no proporcionaron ejemplos específicos de cómo estas alianzas han mejorado su participación en el mercado. Además, no se mencionaron alianzas en el sector HORECA ni con marcas reconocidas, lo que podría indicar una menor presencia en estos segmentos.

Durante la pandemia, la empresa B utilizó su flota para distribuir productos de primera necesidad y complementarios, lo cual pudo haber sido una estrategia de supervivencia, pero no necesariamente una alianza a largo plazo. La estrategia de cross selling entre categorías (cerveza y snacks) podría ser una forma de diversificar su negocio, pero no se proporcionaron detalles sobre cómo se ha implementado esta estrategia ni qué resultados ha tenido.

La empresa A ha demostrado una estrategia de alianzas más sólida y diversificada, que abarca distribuidores, el sector HORECA, marcas reconocidas y alianzas deportivas. Estas alianzas les permiten llegar a un público más amplio y diverso, fortaleciendo su presencia en el mercado ecuatoriano.

Por otro lado, la empresa B ha tomado un enfoque diferente en sus alianzas estratégicas, centrándose en organizaciones gubernamentales y colaboraciones en otros sectores. Sin embargo, la falta de información específica y la ausencia de alianzas en el sector HORECA y con marcas reconocidas sugiere que la empresa B podría tener una menor presencia en estos segmentos clave. Por lo tanto, la empresa A parece tener una ventaja competitiva en términos de alianzas estratégicas para mejorar su nivel de participación en el mercado.

- **¿Cuáles son los principales beneficios y desafíos de trabajar en alianzas estratégicas para su empresa?**

Tabla 10

Matriz comparativa pregunta 2 alianzas estratégicas

Criterios	Empresa A	Empresa B
Beneficio: Cobertura	Aprovechar canales de distribución y llegar a más clientes	Mantener participación de mercado, sostenibilidad en el tiempo
Beneficio: Posicionamiento	Posicionarse como líder en segmento de cerveza artesanal	Crear afinidad con clientes, negociar márgenes de rentabilidad
Beneficio: Colaboración	Enfoque en que ambas partes y consumidores se beneficien	Igualdad de responsabilidades y beneficios
Desafío: Promoción y comunicación	Ganar terreno, comunicar esencia de la marca	Ajustar logística y competir con proveedores en algunos casos
Desafío: Eficiencia operativa	Bajar costos de distribución	Aprender almacenamiento de nuevos productos, mantener enfoque en objetivos del negocio

Empresa A se enfoca en aprovechar las alianzas estratégicas para mejorar su cobertura y posicionamiento en el mercado ecuatoriano de cervezas artesanales, enfrentando el desafío de ganar terreno y comunicar la esencia de su marca en un segmento dominado por cervecerías industriales. Además, destaca la importancia de una colaboración donde todas las partes involucradas se vean beneficiadas, incluyendo al consumidor final.

Por otro lado, Empresa B busca mantener su participación en el mercado y asegurar la sostenibilidad a largo plazo a través de sus alianzas estratégicas. Sus objetivos incluyen mejorar la rentabilidad mediante la negociación de márgenes adicionales con proveedores y creando afinidad con los clientes. Los desafíos que enfrenta son logísticos y operativos, como el almacenamiento de nuevos productos, la competencia con algunos proveedores y mantener el enfoque en los objetivos de su negocio principal.

Ambas empresas buscan beneficiarse de las alianzas estratégicas en términos de cobertura y posicionamiento, pero tienen enfoques diferentes. Mientras que Empresa A se enfoca en posicionarse como líder en su segmento y en la colaboración, Empresa B se centra en la rentabilidad y en mantener una relación equitativa entre las partes

involucradas. Los desafíos de ambas empresas también varían, siendo más específicos y operativos en el caso de Empresa B.

4.1.4. Logística del sector

- **¿Cómo ha mejorado su empresa sus procesos de logística para garantizar la entrega oportuna de sus productos y mantener la satisfacción del cliente?**

Tabla 11

Matriz comparativa pregunta 1 logística

Criterios	Empresa A	Empresa B
Colaboración interna	Trabajo conjunto con área de ventas y previsión de producción	Capacitación continua a equipos de entrega
Tiempos de entrega	Reducción de 72 a 24 horas; frecuencias de entrega personalizadas; entrega al día siguiente	Centros de Distribución estratégicos; revisión constante de route to market; terceros en logística
Cobertura geográfica	Alianzas con 2 distribuidores; mejoras en canales de distribución	Centros de Distribución localizados; mini bodegas con clientes
Costos logísticos	DROP mínimo y costos logísticos establecidos; Rolling forecast para prever producción	Pago por hectolitro entregado; rebate en caso de cero retornos
Comunicación con clientes	Oportunidad de mejora en logística de entrega en puntos de venta	Canal de comunicación directo con clientes; información sobre todo el proceso
Variedad de productos	Sustitutos disponibles en caso de falta de disponibilidad de algún producto	No mencionado

Al analizar las respuestas de los entrevistados de ambas empresas, se pueden observar diferencias y similitudes en cómo han mejorado sus procesos de logística para garantizar la entrega oportuna de sus productos y mantener la satisfacción del cliente.

En cuanto a la colaboración interna, Empresa A destaca por su enfoque en el trabajo conjunto con el área de ventas y la previsión de producción mediante un Rolling forecast. Por otro lado, Empresa B se enfoca en la capacitación continua de sus equipos de entrega y el seguimiento a indicadores de satisfacción.

En términos de tiempos de entrega, ambas empresas han logrado reducirlos significativamente. Empresa A ha establecido frecuencias de entrega personalizadas y entregas al día siguiente, mientras que Empresa B ha implementado Centros de Distribución estratégicamente localizados y ha optimizado su route to market.

En relación con la cobertura geográfica, Empresa A ha establecido alianzas con dos distribuidores y mejorado sus canales de distribución para llegar a lugares más alejados y pequeños del país. Empresa B, por su parte, ha creado mini bodegas con clientes y utilizado Centros de Distribución localizados para optimizar la distribución.

Respecto a los costos logísticos, Empresa A ha establecido un DROP mínimo y ha trabajado en prever la producción para mantener la satisfacción del cliente. Empresa B paga a terceros por hectolitro entregado y les premia con un rebate en caso de no tener retornos, incentivando la eficiencia.

En cuanto a la comunicación con clientes, Empresa A reconoce que hay una oportunidad de mejora en la logística de entrega en los puntos de venta. Empresa B, en cambio, mantiene un canal de comunicación directo con sus clientes, proporcionándoles información sobre todo el proceso de pedido, gestión, transporte, entrega y cobro.

Finalmente, en cuanto a la variedad de productos, Empresa A destaca por tener sustitutos disponibles en caso de falta de disponibilidad de algún producto, lo cual no es mencionado por Empresa B.

- **¿Cómo afecta la eficiencia de la logística a la competitividad y rentabilidad de las empresas cerveceras en Ecuador?**

Al comparar las dos empresas, podemos observar que ambas reconocen la importancia de la eficiencia en la logística para mantener su competitividad y rentabilidad en el mercado ecuatoriano. Sin embargo, existen diferencias en el enfoque y la percepción de cómo la logística impacta en sus negocios.

La empresa A hace énfasis en cumplir con las expectativas del cliente, la disponibilidad del producto y el enfrentamiento a la competencia con multinacionales. Estos puntos muestran una preocupación por mantener una presencia sólida en el mercado y asegurar que el producto llegue a los consumidores de manera oportuna y fresca. La Empresa A también destaca la importancia de la puntualidad en las entregas, relacionándola directamente con el impacto financiero en la empresa y el cliente.

Tabla 12*Matriz comparativa pregunta 2 logística*

Criterios	Empresa A	Empresa B
Expectativas del cliente	Crucial para cumplir expectativas y evitar pérdidas de ventas y dinero.	Afecta la percepción del servicio, volumen y rentabilidad del negocio.
Disponibilidad del producto	Fundamental para mantenerse en el mercado y satisfacer al consumidor.	Alta efectividad de entrega (97%).
Rotación y rentabilidad	Logística clave para alinearla con estrategia de negocio y evitar problemas de flujo de efectivo.	Responder rápidamente a las demandas del mercado y evitar rupturas en la cadena de valor.
Puntualidad en las entregas	Afecta financieramente a la empresa y al cliente.	Minimizar errores en cargas y rutas; uso de plataformas de distribución para mejorar eficiencia.
Competencia con multinacionales	Evitar que marcas importadas fuertes entren en competencia.	-
Vida útil del producto	Importante mantener buenos márgenes de rentabilidad y reposición adecuada.	-
Experiencia del cliente	Logística esencial para ofrecer una experiencia completa.	Genera una percepción óptima del servicio.

Por otro lado, la empresa B parece tener un enfoque más sistemático y orientado a la optimización de procesos. Mencionan el uso de plataformas de distribución y la minimización de errores en las cargas y rutas, lo que demuestra una preocupación por mejorar la eficiencia en la logística a través de la implementación de tecnologías y procesos. Además, la empresa B resalta la importancia de responder rápidamente a las demandas del mercado y mantener una efectividad de entrega superior al 97%, lo que genera una percepción óptima del servicio y un aumento en el volumen y rentabilidad del negocio.

Sin embargo, la empresa A parece enfocarse en aspectos relacionados con la satisfacción del cliente y la presencia en el mercado, mientras que la empresa B se centra en la optimización de procesos y la efectividad de entrega. Estas diferencias pueden ser el resultado de distintas estrategias y objetivos empresariales, pero ambos enfoques son relevantes y complementarios en la búsqueda de una mayor competitividad y rentabilidad en el mercado cervecero ecuatoriano. Sería beneficioso que ambas empresas consideren adoptar prácticas exitosas de la otra para mejorar aún más su eficiencia logística y enfrentar los desafíos del mercado con una perspectiva más completa. La combinación de

un enfoque centrado en el cliente y en la optimización de procesos puede ayudar a ambas empresas a enfrentar la competencia, satisfacer las demandas del mercado y, en última instancia, aumentar su rentabilidad y posicionamiento en el sector cervecero en Ecuador.

4.1.5. Precios del sector

- **¿Cómo ha ajustado su empresa sus precios en el mercado en respuesta a la competencia y las tendencias del mercado?**

Tabla 13

Matriz comparativa pregunta 1 precios

Criterio	Empresa A	Empresa B
Negociación de precios	Negociar precios para ser competitivos y rentables, cuidando el volumen.	Utilizar poder en el mercado y musculo financiero para obtener mejores condiciones y precios.
Calidad y experiencia	Enfocarse en calidad y experiencia de consumo en el canal On Premium.	Innovaciones de alta calidad en productos y procesos productivos más eficientes.
Ajuste de precios	Ajustar precios reduciendo margen de ganancia, pero trasladando el beneficio al cliente final.	Trabajar en precios accesibles y rentabilidad competitiva en puntos de venta.
Enfoque en costos	Mejorar eficiencia en planta para reducir costos.	Hacer más eficiente el proceso de fermentación de la cebada.
Competencia en el mercado	Competir con marcas importadas como Heineken.	Competir en el segmento mainstream (económico) con innovaciones de precios más bajos.
Promociones	Ajustar precios con promociones para ciertos canales y rotación de producto.	No mencionado.

Al comparar las respuestas de los entrevistados de ambas empresas, se pueden observar diferencias en sus enfoques al ajustar los precios en el mercado en respuesta a la competencia y las tendencias del mercado.

Empresa A se enfoca en ofrecer calidad y experiencias de consumo, especialmente en el canal On Premium, para fidelizar a los clientes. Esto indica que la empresa busca diferenciarse en el mercado a través de la calidad del producto y la experiencia que brindan a sus consumidores. Por otro lado, Empresa B trabaja en la eficiencia de sus

procesos productivos y en innovaciones de alta calidad en sus productos para competir en el segmento mainstream con precios más bajos. Esta estrategia podría ser efectiva para ganar cuota de mercado en el corto plazo, pero es importante considerar que la empresa A ya ha identificado que su nicho tiene potencial de crecimiento, lo que podría darles una ventaja competitiva en el futuro.

En cuanto a la negociación de precios, Empresa A busca ser competitiva y rentable cuidando el volumen, mientras que Empresa B utiliza su poder en el mercado y músculo financiero para obtener mejores condiciones y precios. Sin embargo, la estrategia de Empresa B podría no ser sostenible a largo plazo, ya que podría afectar los canales que atienden directamente a los proveedores. Esto podría generar un riesgo para la empresa en términos de relaciones con sus socios comerciales y la cadena de suministro.

Además, Empresa A ha trabajado en mejorar la eficiencia de su planta para reducir costos y ajustar los precios de sus productos, compitiendo con marcas importadas como Heineken. En cambio, Empresa B se ha enfocado en hacer más eficiente el proceso de fermentación de la cebada, lo que les permite lanzar innovaciones con precios más bajos.

Aunque ambas empresas buscan reducir costos y ajustar precios, la estrategia de Empresa A parece ser más sostenible en el largo plazo, ya que se enfoca en la calidad del producto y la experiencia del consumidor, mientras que la Empresa B podría enfrentar dificultades si su enfoque en precios más bajos y eficiencia en la fermentación no resulta en una propuesta de valor suficientemente atractiva para los consumidores. La competencia en el segmento económico puede ser más intensa, y la diferenciación puede ser más difícil de lograr.

Por último, en cuanto a promociones, Empresa A ajusta sus precios con promociones enfocadas en la rotación del producto y en ciertos canales específicos donde se moviliza mucho volumen de cerveza. Esto demuestra que tienen una estrategia flexible y adaptativa para mantener su competitividad en diferentes canales de distribución. Empresa B, por otro lado, no menciona sus estrategias promocionales, lo que dificulta determinar si cuentan con tácticas similares para mantenerse competitivos en el mercado.

- **¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para mantener precios competitivos sin comprometer la calidad de sus productos?**

Tabla 14

Matriz comparativa pregunta 2 precios

Criterios	Empresa A	Empresa B
Valor agregado	Descuentos y regalos atractivos	Puntos ancla y reguladores de precios
Costos operativos	Fuerza de venta en planta	Economías de escala y negociaciones comerciales
Control de costos	Reducción de efectos en precios de malta y vidrio	Portal de proveedores
Calidad vs. Precio	Prioriza calidad sobre precio	Mantiene calidad en descuentos basados en volumen de compra
Ganancia por volumen	Estrategia principal	Descuentos en marcas mainstream y worthmore
Portafolio de productos	Amplio portafolio con "packs ganadores"	-
Fidelidad del cliente	Valor de marca y fidelidad	-
Promociones y descuentos	Uso de promociones y descuentos	-

La Empresa A y la Empresa B, aunque diferentes, se enfrentan al desafío común de mantener precios competitivos sin comprometer la calidad de sus productos en el mercado ecuatoriano. En este análisis comparativo, se identifican varias diferencias y similitudes en las estrategias utilizadas por ambas empresas.

Empresa A se centra en agregar valor al cliente final a través de descuentos y regalos atractivos, lo que les permite fidelizar a sus clientes y atraer nuevos consumidores. Además, la empresa busca controlar los costos de sus insumos, como la malta y el vidrio, para mantener precios competitivos. Por otro lado, la Empresa B enfoca sus esfuerzos en mantener precios competitivos a través de la ubicación estratégica de puntos ancla que sirven como reguladores de precios en sus sectores y el establecimiento de descuentos basados en el volumen de compra.

Ambas empresas tienen en común la importancia que le otorgan a la calidad de sus productos. Mientras que la Empresa A prioriza la calidad por encima del precio al elegir

productos de calidad, aunque no sean los más baratos del mercado, la Empresa B mantiene la calidad en sus descuentos basados en el volumen de compra.

Un aspecto distintivo de la Empresa B es su enfoque en las economías de escala y en las negociaciones comerciales para obtener mejores condiciones. A través de su sistema de portal de proveedores, permite la competencia entre interesados bajo parámetros establecidos de calidad, lo que resulta en precios competitivos.

Por otro lado, la Empresa A se destaca por su amplio portafolio de SKU's y su enfoque en la fidelidad del cliente a través del valor de marca, mientras que la Empresa B no presenta estrategias explícitas en estas áreas.

- **¿Cómo afectan las fluctuaciones en los precios de los insumos en la fijación de precios?**

Tabla 15

Matriz comparativa pregunta 3 precios

Criterios	Empresa A	Empresa B
Impacto en rotación de productos	Problemas en rotación y caducidad si aumentan insumos y volúmenes exigidos	No mencionado
Mantener calidad del producto	Prioridad, no reducir precio si afecta calidad	No mencionado
Comunicación y publicidad	Enfocada en canales permitidos y redes sociales	No mencionado
Afectación en producción	Directa, especialmente con materias primas importadas	Afecta rentabilidad, a veces asumen costos
Relación con clientes y proveedores	Afectación de precios genera desconformidades en el trade	Programas de ayuda a proveedores, control de insumos
Incremento de precios al consumidor	Absorción por consumidor final en casos de variaciones importantes	Revisión de precio de comercialización si insumos superan rango de tolerancia establecido

Tanto la Empresa A como la Empresa B son conscientes de la importancia de los precios de los insumos en la fijación de precios de sus productos. Sin embargo, tienen enfoques diferentes en cómo manejar las fluctuaciones en los precios de los insumos.

La Empresa A se centra en mantener la calidad de sus productos y, por lo tanto, no está dispuesta a reducir sus precios si esto significa comprometer la calidad. Además, esta

empresa experimenta problemas en la rotación y caducidad de sus productos cuando los precios de los insumos aumentan. También mencionan que las fluctuaciones en los precios de los insumos afectan directamente la producción de cerveza, especialmente si se trata de materias primas importadas.

Por otro lado, la Empresa B tiene un enfoque más estructurado para abordar las fluctuaciones en los precios de los insumos. Realizan modificaciones en la fijación de precios al menos una vez al año y tienen programas de ayuda para sus proveedores, lo que les permite controlar los insumos. También revisan el precio de comercialización cuando los precios de los insumos superan un rango de tolerancia establecido.

Mientras que la Empresa A muestra preocupación por el impacto de las fluctuaciones en los precios de los insumos en sus ventas y la relación con sus clientes, la Empresa B se centra en la rentabilidad y la relación con sus proveedores. Ambas empresas reconocen que los cambios en los precios de los insumos pueden afectar críticamente la rentabilidad, y en algunos casos, el consumidor final debe asumir el incremento en los precios.

Por otro lado, la Empresa B podría enfocarse más en mantener la calidad del producto y mejorar su comunicación con los consumidores, siguiendo el ejemplo de la Empresa A. Al combinar las mejores prácticas de ambas empresas, podrían enfrentar de manera más efectiva los desafíos que presentan las fluctuaciones en los precios de los insumos, asegurando un futuro más estable y rentable en el competitivo mercado cervecero ecuatoriano.

4.1.6. Comunicación del sector

- **¿Cuáles son los principales medios de comunicación utilizados por la empresa para impactar a sus clientes?**

Las respuestas de los entrevistados de la Empresa A y la Empresa B muestran diferencias y similitudes en las estrategias de comunicación utilizadas para impactar a sus clientes. Ambas empresas reconocen la importancia de las redes sociales en la comunicación con sus clientes, siendo un canal idóneo en el caso de la Empresa B debido a la normativa de comunicación y publicidad. La Empresa A también utiliza las redes sociales para promociones atractivas, lo que puede generar mayor interacción con sus clientes.

Tabla 16*Matriz comparativa pregunta 1 comunicación*

Criterio	Empresa A	Empresa B
Redes sociales	Uso en promociones y comunicación directa	Canal idóneo por normativa y comunicación directa
Punto de venta	Material de comunicación y activaciones	Fuerza de ventas y tele venta
Boca a boca	Importante para generar fidelidad	-
Tasting	Primordial para atraer nuevos consumidores	-
Medios tradicionales	TV, vallas de carretera, partidos internacionales	Vallas publicitarias (TV prohibida por decreto ejecutivo)
Plataforma digital	-	Plataforma BEES
Espacios exclusivos	Apertura de espacios de consumo exclusivo	-

En cuanto al punto de venta, la Empresa A destaca el uso de material de comunicación y activaciones en los locales, mientras que la Empresa B se apoya en su fuerza de ventas y la tele venta para mantener una comunicación directa con los puntos de venta. Estas diferencias podrían deberse a enfoques distintos en la relación con sus clientes y puntos de venta, siendo la Empresa A más orientada al marketing visual y la Empresa B más enfocada en el contacto personalizado.

El boca a boca es un criterio mencionado únicamente por la Empresa A, lo que podría sugerir una mayor preocupación por generar fidelidad y confianza entre los consumidores. Por otro lado, la Empresa A también destaca la importancia del tasting como estrategia para atraer nuevos consumidores, lo que no se menciona en las respuestas de la Empresa B.

Respecto a los medios tradicionales, ambas empresas mencionan el uso de vallas publicitarias, aunque la Empresa A también utiliza la televisión y partidos internacionales televisados para generar impacto. La Empresa B no puede publicitar bebidas de moderación en medios televisivos debido a un decreto ejecutivo, lo que podría limitar su alcance en este aspecto.

La Empresa B utiliza la plataforma digital BEES para una comunicación directa y personalizada, lo que podría ser una ventaja competitiva frente a la Empresa A. Por otro

lado, la Empresa A ha apostado por la apertura de espacios de consumo exclusivo de la marca, lo que podría generar una experiencia única y memorable para sus consumidores.

- **¿Cómo se puede mejorar la comunicación con los consumidores y promover la fidelidad a las marcas cerveceras?**

Tabla 17

Matriz comparativa pregunta 2 comunicación

Criterios	Empresa A	Empresa B
GIFTING	Atractivo de marca clave	-
Promociones	Factor clave en preferencia por precio	Promocionar calidad y ventaja diferencial
Activaciones de marca	Incentivar consumo	Crear experiencias en eventos y ocasiones de consumo
Comunicación directa	Transmitir beneficios al cliente final	Fortalecer call center y plataformas de comunicación
Generación de experiencias	Rentabilidad y fidelización	Fortalecer fidelidad del consumidor
Medios de comunicación	Enfocar según objetivos de público	Comunicación clara para cada marca y público objetivo
Boca a boca	Generar imagen positiva y fidelidad	-

Al analizar las respuestas de ambos grupos de entrevistados, se observan diferencias en sus enfoques para mejorar la comunicación con los consumidores y promover la fidelidad a las marcas cerveceras.

Empresa A parece enfocar sus esfuerzos en el atractivo de la marca a través del GIFTING y las promociones, lo que implica que sus acciones se centran en el corto plazo y en aspectos más tangibles. Además, resaltan la importancia de la comunicación directa con el cliente final y el boca a boca, lo que indica que sus estrategias de comunicación pueden ser más orgánicas y basadas en la relación entre consumidores.

Por otro lado, Empresa B parece enfocarse en la creación de experiencias de marca en eventos y ocasiones de consumo, lo que sugiere una visión a largo plazo y una estrategia más integral. Además, resaltan la importancia de fortalecer el departamento de call center y utilizar plataformas claras de comunicación, lo que demuestra una preocupación por mejorar la comunicación con los consumidores y adaptarse a sus necesidades.

Si bien ambas empresas destacan la importancia de las promociones, Empresa B hace hincapié en la promoción de la calidad de sus productos y en ofrecer una ventaja diferencial, mientras que Empresa A se enfoca en la preferencia por el precio. Esto sugiere que Empresa B podría estar más orientada hacia la construcción de valor en sus marcas y la fidelización a largo plazo.

- **¿Qué estrategia bajo su experiencia considera oportuna para promover y mantener la fidelidad de los clientes en el consumo de cerveza?**

Tabla 18

Matriz comparativa pregunta 3 comunicación

Criterio	Empresa A	Empresa B
Promociones	Promociones atractivas y constantes, uso de gifting	Experiencia de marca en el canal On Premise y eventos
Canales de venta	Selección del canal de venta para segmentar productos y mejorar rotación	Proximidad de la marca al consumidor a través de eventos y conciertos
Experiencias	Experiencias gastronómicas, visitas a planta, activaciones y atención al cliente	Creación de experiencias de marca, participación en eventos deportivos y programas de responsabilidad social
Comunicación	Uso de medios de comunicación para promociones y ocasiones de consumo	Lobby con autoridades
Calidad y variedad	Calidad, precio, garantía de stocks y plataformas atractivas de consumo	Mejora constante de la calidad de los productos
Relación con el cliente	Satisfacción, seguridad y confianza	Confianza, empatía y excelente experiencia de marca
Innovación y tecnología	Imagen novedosa	Facilitar transacciones comerciales con tecnologías innovadoras
Capacitación del equipo	No mencionado	Entrenamiento y capacitación del equipo de atención

Al analizar las respuestas de los entrevistados de ambas empresas, se puede observar que hay ciertas similitudes y diferencias en las estrategias que consideran oportunas para promover y mantener la fidelidad de los clientes en el consumo de cerveza. En cuanto a las promociones, ambos coinciden en la importancia de ofrecer promociones atractivas y constantes a los consumidores. Sin embargo, la Empresa A destaca el uso de

gifting como una estrategia adicional, mientras que la Empresa B se enfoca más en la creación de experiencias de marca en el canal On Premise y eventos.

En lo referente a los canales de venta, la Empresa A menciona la importancia de segmentar los productos y mejorar su rotación, mientras que la Empresa B se enfoca en acercar la marca al consumidor a través de eventos y conciertos.

Respecto a las experiencias, ambas empresas enfatizan la importancia de brindar experiencias al consumidor final. La Empresa A sugiere anclar la marca a experiencias gastronómicas y visitas a la planta, mientras que la Empresa B se enfoca en la participación en eventos deportivos y programas de responsabilidad social. En cuanto a la comunicación, la Empresa A sugiere estar siempre pendiente de los medios de comunicación para promocionar y mostrar ocasiones de consumo, mientras que la Empresa B destaca la importancia del lobby con autoridades.

Sobre la calidad y variedad, ambas empresas reconocen la importancia de ofrecer productos de calidad y atractivos para el consumidor. La Empresa A menciona además el precio y la garantía de stocks, mientras que la Empresa B se enfoca en la mejora constante de la calidad de los productos. En cuanto a la relación con el cliente, ambas empresas consideran esencial la satisfacción, seguridad y confianza. La Empresa B también destaca la importancia de la empatía y una excelente experiencia de marca.

La Empresa A menciona la importancia de tener una imagen novedosa como parte de sus estrategias para mantener la fidelidad de los clientes. Por otro lado, la Empresa B enfatiza en la innovación y el uso de tecnologías para facilitar las transacciones comerciales con sus clientes.

Finalmente, en lo que respecta a la capacitación del equipo, la Empresa A no menciona este aspecto en sus respuestas. Sin embargo, la Empresa B destaca la importancia de entrenar y capacitar a su equipo de atención al cliente para mejorar la experiencia del consumidor y fidelizar a los clientes.

En realidad, ambas empresas presentan estrategias similares en ciertos aspectos, como promociones y calidad, pero también existen diferencias clave en sus enfoques. Mientras que la Empresa A parece poner más énfasis en la segmentación de productos y la comunicación a través de medios, la Empresa B se centra en la creación de experiencias de marca, la innovación y la capacitación del equipo. Estas diferencias podrían influir en

la efectividad de sus estrategias para promover y mantener la fidelidad de los clientes en el consumo de cerveza en Ecuador.

4.1.7. Servicio del sector

- **¿Qué acciones ha tomado su empresa para mejorar la calidad de servicio y garantizar la satisfacción del cliente?**

Tabla 19

Matriz comparativa pregunta 1 servicio

Criterios	Empresa A	Empresa B
Atención al cliente	Motivación y premios	Canal de atención al cliente eficiente
Entrega	Entrega en 24 horas	Procesos logísticos ágiles y eficientes
Calidad del producto	Alta calidad en planta	Procesos de producción mejorados
Capacitación	Asesoría de profesionales (Sommelier)	N/A
Distribución	Canales y puntos directos de venta	Implementación del sistema de Ruteo
Evaluación y mejora	Evaluación continua y acciones correctivas	KPI de resolución de casos
Relaciones comerciales	Fuerza de venta y ejecutivos de cuentas clave	N/A
Experiencia del cliente	Excelente servicio en todo momento	Prioridad en la atención al cliente

En el análisis de las acciones tomadas por ambas empresas para mejorar la calidad de servicio y garantizar la satisfacción del cliente, podemos observar diferencias en las estrategias adoptadas por cada una.

Empresa A pone un fuerte énfasis en la atención al cliente y la motivación, otorgando premios y buscando que el cliente se sienta respaldado. Además, destaca por su rapidez en la entrega de pedidos, ofreciendo un servicio en 24 horas. La calidad del producto es una prioridad, ya que se busca mantener altos niveles de calidad en planta y evitar problemas de envasado. Esta empresa también se enfoca en la capacitación y asesoría a través de profesionales como el Sommelier, lo que permite brindar una experiencia única a sus clientes. La distribución y la evaluación continua del servicio son

aspectos importantes que permiten la identificación de áreas de mejora y la toma de acciones correctivas.

Por otro lado, Empresa B se enfoca en la eficiencia de su canal de atención al cliente, contando con un call center en otro país y utilizando un KPI de resolución para medir el desempeño. La entrega también es un aspecto fundamental, y la empresa trabaja en mejorar sus procesos logísticos mediante la implementación del sistema de Ruteo. La calidad del producto es garantizada a través de la mejora en los procesos de producción y la utilización de un obrador y equipamiento adecuados. La atención al cliente es priorizada en la estrategia de esta empresa.

- **¿Podría describir una situación en la que su empresa haya tenido que abordar un problema de servicio al cliente y cómo lo resolvió?**

Tabla 20

Matriz comparativa pregunta 2 servicio

Criterio	Empresa A	Empresa B
Solución de problemas	Colaboración con otras tiendas de retail, adaptabilidad	Coordinación con responsables del área, solución inmediata
Responsabilidad	Retirada de productos defectuosos del mercado	Implementación de descuentos igualitarios
Comunicación interna	Solución de inconvenientes y acuerdos beneficiosos	Retomar control del mercado, contacto cercano con clientes
Calidad del producto	Identificación y corrección de problemas en producción	Obrador y equipamiento adecuados, limpios y mantenidos
Atención al cliente	Actuar rápidamente, evitar confrontaciones	Canal de atención eficiente, plataforma BEES
Adaptabilidad a situaciones	Entrega de productos en eventos imprevistos	Ajuste de estrategias en situaciones como "Black Friday"

Ambas empresas, A y B, demuestran un enfoque en la solución de problemas y la satisfacción del cliente. Sin embargo, hay diferencias notables en la forma en que abordan estos desafíos.

Empresa A muestra una gran adaptabilidad y colaboración con otras tiendas de retail para resolver problemas como falta de producto o productos defectuosos. Su compromiso con la calidad del producto y la satisfacción del cliente es evidente al retirar productos defectuosos del mercado, incluso a un alto costo. También destacan en la

comunicación interna y la búsqueda de soluciones beneficiosas para todas las partes involucradas. Además, la empresa A pone énfasis en la rápida actuación ante situaciones imprevistas y en evitar confrontaciones con los clientes.

Por otro lado, Empresa B se centra en la eficiencia de la entrega y en la atención al cliente, con un canal de atención eficiente y la implementación de la plataforma BEES. A pesar de que esta plataforma generó una pérdida de contacto personalizado con el cliente, la empresa B tomó medidas para retomar el control del mercado y mejorar la relación con los clientes. También muestran responsabilidad al implementar descuentos igualitarios para no perjudicar a los locales pequeños, ajustando sus estrategias en situaciones como el "Black Friday".

En términos de calidad del producto, Empresa A se enfoca en identificar y corregir problemas en la producción, mientras que Empresa B destaca la importancia de un obrador y equipamiento adecuados, limpios y mantenidos.

Claramente ambas empresas buscan mejorar la calidad del servicio y garantizar la satisfacción del cliente, pero cada una adopta enfoques distintos. Empresa A se centra en la adaptabilidad, la colaboración y la comunicación interna, mientras que Empresa B pone énfasis en la eficiencia, la atención al cliente y la implementación de plataformas tecnológicas. Dependiendo de las prioridades y valores del cliente, una empresa puede resultar más atractiva que la otra. Sin embargo, es importante reconocer que ambas empresas demuestran un compromiso con la mejora continua y la satisfacción del cliente.

- **¿Cómo se mide la calidad del servicio en el sector cervecero ecuatoriano?**
¿Cuáles son los principales indicadores utilizados?

Las empresas A y B utilizan diferentes indicadores para medir la calidad del servicio en el sector cervecero ecuatoriano. Al comparar los enfoques de cada empresa, se pueden identificar similitudes y diferencias en sus estrategias de medición.

Empresa A se enfoca en indicadores como la cantidad ordenada vs ofrecida, la entrega a tiempo y la calidad del producto sin fallas ni roturas. Además, utiliza la reposición como un indicador clave para asegurar la disponibilidad y frescura del producto en el punto de venta. Uno de los métodos empleados por esta empresa para evaluar la calidad del servicio es el "Mystery Shopper", que permite obtener información sobre la atención al cliente en diferentes puntos de venta. La recompra y la rotación

también son indicadores importantes para Empresa A, ya que reflejan la satisfacción del cliente con la marca y el cumplimiento de las entregas.

Tabla 21

Matriz comparativa pregunta 3 servicio

Criterios	Empresa A	Empresa B
Cantidad ordenada vs ofrecida	Sí	N/A
Entrega a tiempo	Sí	Entrega oportuna, eficiencia de recorrido
Calidad del producto	Sin fallas ni roturas	Frescura, empaques, devolución por debajo del 2%
Reposición	Disponibilidad y frescura del producto	N/A
Logística y atención al cliente	Mystery Shopper	Encuestas aleatorias, CRM
Recompra	Satisfacción del cliente con la marca	N/A
Inventario en carta	Falta de inventarios, solución con productos similares	N/A
Rotación	Cumplimiento de entregas, rotación del producto	N/A
Satisfacción del cliente	Encuestas	Satisfacción en atención, requerimientos, equipo de frío
Eficiencia de recorrido	N/A	Monitoreo de velocidad, check preventivo diario

Por otro lado, Empresa B se enfoca en indicadores como la entrega oportuna, la eficiencia de recorrido y la devolución por debajo del 2%. También considera la calidad de los productos en cuanto a frescura y empaques. A diferencia de Empresa A, Empresa B no utiliza el indicador de reposición, sino que se basa en encuestas aleatorias a los PVD y el uso del CRM para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Estos métodos permiten a la empresa mantenerse conectada con los clientes y optimizar los procesos.

CONCLUSIONES

El sector cervecero en Ecuador está dominado por Grupo AB InBev con una participación de casi el 97%, seguido por Heineken, Grupo CCU y Grupo Eljuri. Las preferencias de los clientes están influenciadas por factores demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales. La edad, la clase social y el nivel de ingresos juegan roles importantes en las preferencias de los clientes y en la elección de marcas de cerveza. La geografía también juega un papel crucial, con variaciones en el consumo de cerveza entre diferentes provincias. Además, la exposición a la publicidad y la disponibilidad de productos en las grandes ciudades, junto con las diferencias en los comportamientos de los consumidores jóvenes y mayores, influyen en las preferencias y elecciones de cerveza.

En el segundo capítulo se realiza el análisis de las estrategias de Cerveza 593 y Estrella Damm revela un enfoque en la innovación y la adaptación a las demandas del mercado como factores clave para el éxito en el sector cervecero. La Empresa A ha demostrado una capacidad notable para adaptarse a las tendencias del mercado, como se evidencia en su decisión de importar cerveza sin alcohol y realizar cambios en el empaque para ofrecer promociones con mayor volumen. Además, la empresa ha mostrado una fuerte orientación hacia el cliente, implementando cambios en el formato de las latas y adoptando una enlatadora para reducir costos y ser más amigables con el medio ambiente.

Sin embargo, se identificó que la falta de planes de comunicación en ATL ha afectado la implementación de estos nuevos productos. En el tercer capítulo, se profundiza un análisis de Cervecería Nacional, una de las principales empresas cerveceras en Ecuador, revela una estrategia multifacética que abarca innovación, tecnología, alianzas estratégicas, logística, precios, comunicación y servicio al cliente. La empresa ha demostrado una capacidad notable para innovar, buscando constantemente nuevas ocasiones de consumo para incrementar el consumo per cápita.

Esto se evidencia en la introducción de una botella pequeña para consumo rápido, nuevas variedades de marcas conocidas y productos para zonas económicamente deprimidas. En términos de servicio al cliente, Cervecería Nacional ha implementado un canal de atención al cliente eficiente y utiliza encuestas aleatorias y un CRM para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Estos hallazgos resaltan la importancia de una estrategia integral y bien ejecutada para mantener la competitividad en el sector cervecero. Finalmente, en el capítulo 4, se realiza una comparación entre la Empresa A y

la Empresa B en términos de innovación, nivel tecnológico, alianzas estratégicas, logística, precios, comunicación y servicio.

Se concluye que ambas empresas han adoptado diferentes enfoques y adaptaciones para mantener su competitividad en el sector cervecero. Sin embargo, la falta de planes de comunicación en ATL ha afectado la implementación de nuevos productos en la Empresa A, mientras que la Empresa B ha logrado incrementar el consumo per cápita de los clientes a través de la innovación.

RECOMENDACIONES

Basándonos en los cuatro capítulos, se pueden formular las siguientes recomendaciones estratégicas:

El sector cervecero en Ecuador es altamente competitivo, con un dominio significativo de grandes actores como Grupo AB InBev. Para las empresas emergentes y las ya establecidas, es crucial entender las preferencias del cliente, que están influenciadas por factores demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales. Por lo tanto, se recomienda realizar un análisis de mercado exhaustivo para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes.

En términos de innovación, las empresas deben buscar constantemente nuevas oportunidades para desarrollar y lanzar nuevos productos que satisfagan las demandas cambiantes del mercado. Esto puede incluir la importación de cerveza sin alcohol, la adaptación de la oferta de productos según la demanda del consumidor, y la implementación de cambios en el formato de las latas y empaques para ser más amigables con el medio ambiente.

Además, las empresas deben considerar la implementación de estrategias de comunicación efectivas para garantizar que los lanzamientos de nuevos productos sean exitosos. Esto puede implicar el desarrollo de planes de comunicación en ATL y la utilización de encuestas y CRM para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Finalmente, las empresas deben considerar la posibilidad de formar alianzas estratégicas con otros actores del mercado para mejorar su competitividad. Esto puede incluir la formación de alianzas con distribuidores, minoristas y otros actores clave en el sector cervecero.

REFERENCIAS

- AB InBev . (2018). *ABInBev*. <https://www.ab-inbev.com/>
- Aguirre, M. (2017). *Insights*. <https://www.insights.la/2017/02/16/iconic-brands-imperio-mundial-heineken/>
- Almacenes Juan Eljuri División Licores. (2022). *Estudio de precios de las cervezas*. Cuenca: Almacenes Juan Eljuri División Licores.
- Almacenes Juan Eljuri División Licores. (2023). *Eljuri Licores*. https://www.facebook.com/eljuridivisionlicores/?locale=es_LA
- Andrade, G. (2018). *Análisis de la aplicación y uso de las marcas deportivas en el Ecuador en contraste con Colombia*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14881/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n%20Giovanny%20Andrade.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Avendaño, L., & Escobar, P. (2017). *Implementación de la alternativa de mejora en el proceso de producción de la cerveza artesanal tipo ale en la empresa Green Hops*. Bogotá: Fundación Universidad de América.
<http://hdl.handle.net/20.500.11839/6579>
- Barbery, D., Godoy, M., Toro, P., Trujillo, M., & Romero, A. (2018). El marketing de cerveza. Una perspectiva del consumidor guayaquileño. *Revista Espacios*, 39(37), 1-7. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p01.pdf>
- Bárcena, G. (2022). *InfoMercado*. <https://infomercado.net/ecuador/heineken-0-0-la-nueva-cerveza-cero-alcohol-lanzada-en-el-mercado-ecuatoriano-090822-gb/>
- Bayón, J. (2019). *Fundamentos de estrategia*. Barcelona: Editorial Elearning, S.L.
- Beer Shelf. (2019). *Beer Shelf*. <https://beersshelf.com/blog/curiosidades-cerveceras/razones-para-beber-cerveza-artesana/>
- BEES. (2021). *BEES*. <https://mybees.ec/terms-and-conditions>
- Bellver, E. (2023). Beneficios de la cerveza en la mujer. *Periodista Digital*, págs. 1-4. <https://www.periodistadigital.com/magazine/gastronomia/20230403/beneficios-cerveza-mujer-noticia-689404272326/>

- Bohórquez, D., & Carreño, L. (2016). *Investigación sobre los factores de consumo de cerveza industrial en la localidad de la Candelaria en Bogotá*. Bogotá: Universidad de La Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1331/
- Bravo, M. (2017). En CCU nos gusta el trabajo bien hecho por el bien de las personas. *Fundación Corresponsables*, págs. 1-5. <https://www.corresponsables.com/actualidad/entrevistas/ccu-trabajo-desarrollo-comunidades>
- Cámara de Comercio de Quito. (2019). *CCQ*. <https://ccq.ec/cerveceria-nacional-es-parte-de-la-alianza-por-los-jovenes/>
- Cámara de Comercio de Quito. (2022). *Cámara de Comercio de Quito*. <https://ccq.ec/competencia-latinoamericana-proyecta-a-ecuador-como-destino-turistico-de-la-cerveza-artesanal/#>:
- Cardozo, L. (2023). *ZENVIA*. <https://www.zenvia.com/es/blog/preventa/#:~:text=La%20preventa%20es%20una%20metodolog%C3%ADa,tu%20producto%20y%20Fo%20servicio.>
- Carvajal, E. (2017). *Análisis del comportamiento del consumidor de cervezas artesanales en el NSE A y B en el norte de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil. <https://www.semanticscholar.org/paper/An%C3%A1lisis-del-comportamiento-del-consumidor-de-en-el-Cruz-Franklin/4cb615a73c2f72618225890583a8bc21e4b74880>
- Castañeda, J. (2020). Arrancó el partido para Heineken Ecuador. (G. Moreno, Entrevistador) Insights. <https://www.insights.la/2020/08/21/arranco-partido-heineken-ecuador/>
- Cervecería Nacional. (2017). *Memoria de Sostenibilidad 2017*. Guayaquil: Cervecería Nacional. <https://www.cervecerianacional.ec/sites/g/files/phfypu1506/f/201804/Memoria%20de%20Sostenibilidad%202017.pdf>
- Cervecería Nacional. (2018). *Cervecería Nacional*. <https://www.cervecerianacional.ec/desarrollo-sostenible/mundo-limpio>
- Cervecería Nacional, CN S.A. (2023). *cervecerianacionalec*. <https://www.facebook.com/cervecerianacionalec>

- Cervezas Ambar. (2021). *Ambar*. <https://ambar.com/>
- Club Premium. (2023). *clubpremiumec*. <https://www.facebook.com/clubpremiumec>
- Coba, G. (2020). Dos nuevas marcas de cerveza se producen en Ecuador. *Primicias*, págs. 1-7. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/nuevas-marcas-cerveza-produccion-ecuador/>
- Compañía Cervecerías Unidas. (2018). *CCU*. <https://www.ccu.cl/>
- Compañía de Cervecerías Unidas. (2013). *Informe de sustentabilidad*. Santiago: CCU. https://www.ccu.cl/wp-content/uploads/2018/04/RS_CCU_2013.pdf
- Cruz, M. (2018). *Kantar*. <https://www.kantar.com/latin-america>
- Da Silva, D. (2021). *Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/lealtad-de-marca/>
- Del Campo, N., & Pereira, A. (2021). *Estudio de prefactibilidad para la instalación de un bar restaurante de cerveza artesanal de producción propia*. Lima: Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/13781>
- Directorio de Proveedores Horeca. (2023). *Hostelería Ecuador*. <https://hosteleriaecuador.com/eljuri/>
- Duque, V. (2017). *UTPL*. <https://noticias.utpl.edu.ec/nace-el-primer-instituto-de-la-cerveza-en-ecuador>
- Enríquez, C. (2020). Heineken inició sus operaciones en Ecuador. *Revista Líderes*, 1-5. <https://www.revistalideres.ec/lideres/heineken-inicio-operaciones-ecuador-cerveza.html>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (2021). *Federación Ecuatoriana de Fútbol*. <https://www.fef.ec/fef-y-cerveceria-nacional-presentaron-oficialmente-la-supercopa-pilsener-2021/>
- Flores, R. (2023). *The Gourmet Journal*. <https://www.thegourmetjournal.com/a-fondo/cerveza-sin-alcohol-como-se-elabora/>

- Fundación Corresponsables. (2020). ODS9. La cerveza en clave femenina. *Corresponsables*, págs. 1-5. <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods9-cerveza-clave-femenina>
- García, B. (2018). *Libre Mercado*. <https://www.libremercado.com/2018-07-22/el-secreto-esta-en-el-frio-asi-se-hace-la-cerveza-sin-alcohol-1276600448/>
- García, G. (2020). *The Food Tech*. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/cerveza-innovacion-y-sabor-en-la-era-post-pandemia/#>:
- Goicochea, C. (2022). *Estudio comparado de la digitalización de las empresas españolas frente a las de la UE antes y después de la pandemia*. Madrid: Comillas Universidad Pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/57105/TFG-Goicochea%20Perez%2C%20Cristina.pdf?sequence=2>
- González, J. (2022). La Cervecería Nacional se reinventa y cambia de imagen. (M. Mendoza, Entrevistador) Forbes EC. <https://www.forbes.com.ec/negocios/la-cerveceria-nacional-reinventa-cambia-imagen-n24595>
- Heineken. (2023). *Heineken*. <https://www.heineken.com/es/es/home>
- Heinemann, G. (2022). *B2B ECommerce: Basics, Business Models and Best Practices in Business-to-Business Online Trade*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Huanacuni, J., Alarcón, J., & Núñez, K. (2023). Posicionamiento y lealtad del cliente de los supermercados de Lima Este, 2017. *Revista Valor Agregado*, 4(1), 75-86. 10.17162/riva.v4i1.1274
- Illescas, M., & Uguña, D. (2017). *Auditoría de Gestión a los Procesos de Crédito y Cobranzas de la Empresa Almacenes Juan Eljuri - división licores, para el periodo 1 de enero al 31 de diciembre 2015*. Cuenca: Universidad de Cuenca. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/27456>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2005). *Las condiciones de vida de los ecuatorianos*. Quito: INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV_Folleto_de_ind_sociales.pdf
- Loopulo. (2021). *Cerveceros de España*. <https://loopulo.com/estudios/consumidores-de-cerveza/>

- López, A. (2023). *Customer & Retail Experience*. Madrid: ESIC Editorial.
- López, D. (2020). *Numdea*. <https://numdea.com/frecuencia-de-compra.html>
- López, N. (2019). Por qué beber alcohol está peor visto si eres mujer, y no debería. *El País*, págs. 1-7. https://elpais.com/elpais/2019/06/03/buenavida/1559572461_788893.html
- Martínez, O. (2015). La influencia de la clase social y estilo de vida en el consumo de Cerveza en destinos turísticos. *Revista electrónica CECIET*, 8(5), 1-13. https://www.researchgate.net/publication/316644532_La_influencia_de_la_clase_social_y_estilo_de_vida_en_el_consumo_de_Cerveza_en_destinos_turisticos
- Mejía, A., & Román, A. (2019). *Análisis de los determinantes socioeconómicos del consumo de cerveza Pilsen en La Molina para el año 2019*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/eb57c708-6f60-41c6-a27e-526f66712f22/content>
- Mendoza, J., & Véliz, M. (2018). Impacto que genera la investigación de mercados en la toma de decisiones por la gerencia. *ECA Sinergia*, 9(2), 68-79. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i2.1294
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2020). *Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca*. <https://www.produccion.gob.ec/tiendas-de-barrio-son-aliados-importantes-en-medio-de-emergencia-sanitaria/#>:
- Muente, G. (2019). *Rockcontent*. <https://rockcontent.com/es/blog/segmentacion-psicografica/>
- Ortega, P. (2023). *AB InBev, El mayor fabricante de cervezas del mundo*. Mijas: Loopulo. <https://loopulo.com/>
- Parra, A. (2023). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-segmentacion-de-mercado/>
- Paspuel, W. (2015). Cervecería Nacional presentó su Pilsener sin alcohol. *Revista Líderes*, 1-3. <https://www.revistalideres.ec/lideres/cerveceria-nacional-pilsener-sinalcohol-ecuador.html>

- Pesántez, A., Romero, J., & González, M. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: Desafíos para Ecuador. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 5(1), 72-93. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1166>
- Pilsener. (2023). *Pilsenerrec*. <https://www.facebook.com/Pilsenerrec>
- Ponce, P. (2016). *Valoración Compañía Cervecerías Unidas S.A.* Santiago: Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140262/Valoraci%C3%B3n%20Compa%C3%B1a%20Cervecer%C3%ADas%20Unidas%20S.A..pdf>
- ProChile. (2017). *Estudio de mercado Cerveza Artesanal en Ecuador*. Quito: Oficina Comercial de Chile en Ecuador- ProChile. https://acceso.prochile.cl/wp-content/uploads/2017/12/pmp_cerveza_artesanal_ecuador.pdf
- Quezada, A. (2015). *Análisis de nuevo marco regulador de la comunicación con énfasis en los desafíos de promoción y marketing de bebidas alcohólicas y de moderación*. Cuenca: Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4961/1/11400.pdf>
- Quiroa, M. (2021). *Economipedia*. (J. López, Editor) <https://economipedia.com/definiciones/segmentacion-conductual.html>
- Redacción ¡Qué Noticias! (2021). BEES llegó a Ecuador, plataforma digital donde las tiendas son el centro. *¡Qué Noticias!*, págs. 1-3. <https://quenoticias.com/noticias/bees-llego-a-ecuador-plataforma-digital-donde-las-tiendas-son-el-centro/>
- Revista Ekos. (2022). Heineken: La cerveza con más de 100 años de historia. *Revista Ekos*, 1-5. <https://ekosnegocios.com/articulo/heineken-la-cerveza-con-mas-de-100-anos-de-historia>
- Revista en Alimentos. (2022). *enAlimentos*. <https://enalimentos.lat/noticias/6452-ab-inbev-transforma-la-industria-cervecera-a-traves-de-la-innovacion.html>
- Revista Líderes. (2014). Un plan verde crece con nueva tecnología. *Revista Líderes*, 1-6. <https://www.revistalideres.ec/lideres/plan-verde-crece-nueva-tecnologia.html>
- Rojas, L. (2022). *Nido Colectivo*. <https://nidocolectivo.com/blog/herramientas-para-segmentar-el-mercado-gratis#>

- Segovia, X. (2019). Marlon 'Chito' Vera firma alianza estratégica con empresa privada. *El Universo*, págs. 1-4. <https://www.eluniverso.com/deportes/2019/11/15/nota/7605362/marlon-chito-vera-firma-alianza-estrategica-dos-empresas/>
- Segura, A. (2021). *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/comer/beber/20210804/7639546/todo-debes-saber-cervezas-artesanas.html>
- Solano, G. (2015). *Que impacto desarrollo la campaña Open Your World de Heineken lanzado en España el 2010 y como uso la tecnología*. Machala: Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/5297>
- Trujillo, D., Puente, C., & Andrade, K. (2017). Concentración Económica en el Mercado Cervecerero Ecuatoriano. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 67-78. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661258007/582661258007.pdf>
- Varela, D. (2019). Nuevas tecnologías en la elaboración y el dispensado de cerveza. *Install Beer*, págs. 1-5. <https://installbeer.com/blogs/diariocervecerero/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>
- Vázquez, L. (2022). Las cervezas artesanales siguen creciendo en el Ecuador. *El Comercio*, págs. 1-5. <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/cervezas-artesanales-siguen-creciendo-en-ecuador.html>
- Velásquez, M., Montilla, A., & Cevallos, L. (2023). Perspectivas de comercialización de cerveza artesanal como producto gastronómico en la ciudad de Manta, Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 16(41), 69-80. doi:<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol16iss41.2023pp69-80p>