

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**“ANÁLISIS DE LOS ENFOQUES DE GESTIÓN EMPRESARIAL
APLICADOS POR EMPRESAS CERVECERAS. CASO: CERVECERÍA
NACIONAL”.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL.**

AUTORA:

NICOLE SOTOMAYOR SALVATIERRA

TUTOR:

SEBASTIÁN CARDENAS

SAMBORONDÓN, AGOSTO DEL 2018

Resumen

El presente estudio se lo llevó a cabo con el objetivo de analizar los enfoques de gestión empresarial aplicados por las empresas cerveceras, tomando como caso particular a la Cervecería Nacional, empresa que ha logrado destacarse en el mercado local con sus acciones empresariales centradas a diversos enfoques, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado por más de 131 años de operaciones, por consiguiente, sus gestiones le han permitido ser la representante local de algunas marcas internacionales, dado a que aplica de manera constante normas tales como la ISO 9001 sobre la incorporación de sistemas de gestión, gestión de calidad y seguridad industrial, siendo un importante referente de desarrollo y crecimiento sostenido para otras empresas en el mercado local. Cabe mencionar que para el presente estudio fue necesario hacer el levantamiento de información primaria, para lo cual se trabajó con una investigación no experimental, bajo un tipo descriptivo, permitiendo así disponer de información relevante sobre la perspectiva que tienen los propietarios de las cerveceras artesanales de la ciudad, así como para disponer de información oportuna de representantes de la Cervecería Nacional, lográndose determinar cuál ha sido la clave del éxito de esta organización. A partir del estudio realizado, se pudo concluir que la implementación de un sistema de gestión integral, basado cinco enfoques de gestión: sistemas de gestión de calidad basado en la certificación ISO 9001; sistemas administrativos de seguridad y salud ocupacional basado en OHSAS 18001; sistema de gestión ambiental basado en ISO 14001; sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos basado en ISO 22000 y el sistema de gestión en control y seguridad física, le han permitido establecerse como marca líder en el sector cervecero nacional, y desempeñar una gestión eficiente que se evidencia en los resultados empresariales obtenidos por la compañía.

Palabras claves: Gestión empresarial, control gestión empresarial, gestión por procesos, mejora continua, Cervecería Nacional.

Abstract

Was this study performed in order to analyze business management approaches applied by the beer companies, taking as a particular case the national brewery, a company that has managed to stand out in the local market with their actions business focused to different approaches, what has allowed it to remain in the market by over 131 years of operations, therefore, his efforts have enabled him to be the local representative of some international brands, given that it applied in a way constant standards such as ISO 9001 on the incorporation of systems management, management of quality and safety, being an important benchmark of development and sustained growth for other companies in the local market. It is worth mentioning that for the present study it was necessary to do the primary information survey, for which a non-experimental investigation was carried out, under a descriptive type, thus allowing to have relevant information on the perspective of the owners of the artisanal breweries. the city, as well as to have timely information from representatives of the National Brewery, being able to determine what has been the key to the success of this organization. From the study carried out, it was possible to conclude that the implementation of an integral management system, based on five management approaches: quality management systems based on ISO 9001 certification; occupational health and safety administrative systems based on OHSAS 18001; environmental management system based on ISO 14001; food safety management systems based on ISO 22000 and the management system in control and physical security, have allowed it to establish itself as a leading brand in the national brewing sector, and perform an efficient management that is evident in the business results obtained by the company.

Key words: Business management, business management, management by processes, continuous improvement, Cerveceria Nacional.

Introducción

La gestión empresarial se ha constituido como una herramienta fundamental en el campo de los negocios, considerando que de su adecuada aplicación depende en gran medida el buen funcionamiento interno de una compañía; así como también, los resultados que ésta obtenga a partir de la ejecución de sus operaciones en el mercado. En este sentido, se establece como un mecanismo multifacético que incluye: sistema de ventas, gestión, marketing, organización de la gestión del departamento, establecimiento de objetivos, control interno, planificación financieras, automatización de la empresa, estructura organizativa del departamento en la empresa, comunicación dentro de la empresa y con clientes, pronósticos, entre otras actividades, que de manera integral contribuyen al éxito de la empresa (Martínez, 2013).

Al respecto, Vivas (2017), menciona que:

El cambio constante en los mercados está exigiendo que las compañías tomen decisiones efectivas para asegurar su permanencia en el mismo y mantener su nivel de competitividad, por lo cual es necesario el establecimiento de indicadores de gestión que brinden información útil sobre el nivel de eficiencia y eficacia que tiene la compañía en relación al cumplimiento de su misión, visión, políticas, programas, procesos y objetivos estratégicos. (p. 1)

En este caso, el estudio se centra en el sector de empresas cerveceras de la ciudad de Guayaquil, entre las cuales se destaca la Cervecería Nacional, una de las primeras compañías cerveceras del Ecuador, que inició sus actividades en el año de 1887 en la ciudad de

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

Guayaquil, y ha logrado establecerse y mantenerse como una de las más importantes a lo largo de sus 131 años de operaciones, líder en el sector con una amplia variedad de líneas de productos dirigidas a diferentes tipos de segmento (Cervecería Nacional, 2013). A raíz de estos antecedentes, el problema de investigación parte de la carencia de un estudio a profundidad, en el que se analice el enfoque de gestión empresarial aplicado por Cervecería Nacional, a partir del cual se logre identificar factores claves que podrían ser determinantes para el éxito de una compañía cervecera.

En este contexto, es importante destacar que Cervecería Nacional opera en un mercado, donde además de una serie de marcas de cervezas importadas que se comercializan a nivel local, en los últimos años han surgido nuevos emprendimientos de nuevas marcas de cervezas que se elaboran artesanalmente. Sin embargo, la mayoría de estos emprendimientos, operan bajo un modelo empírico, en el cual no se considera la aplicación de una gestión empresarial, lo que podría limitar su crecimiento la tasa de generación de ingresos al tiempo que se reducen los gastos operativos y de capital asociados.

Por lo tanto, resulta importante llevar a cabo un estudio de caso, a través del cual se analice el enfoque de gestión empresarial aplicado por la empresa Cervecería Nacional, a fin de determinar su efectividad e impacto en el desarrollo de la industria cervecera ecuatoriana, de modo que permita establecer las respectivas conclusiones del caso.

Para realizar la revisión efectiva del desempeño de la organización, bien sea en áreas claves o considerando la totalidad de sus operaciones, se requerirá del análisis de indicadores de gestión, los cuales brindarán información sobre una situación en particular, que permitirá a la organización determinar si están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos estratégicos; a su vez se realizarán comparativos con base a otros modelos gestión que no han obtenido el mismo éxito, así como los nuevos modelos de empresas que se dedican a la

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

elaboración y comercialización de cervezas artesanales y que en muchos casos no aplican la gestión administrativa. En este caso, se plantea como objetivo general del estudio el analizar los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras: Caso Cervecería Nacional.

Fundamentación teórica

Gestión empresarial

Según Sánchez (2013), “La gestión empresarial se asocia a las prácticas, organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio”. (p. 32)

Con base a esta perspectiva, la gestión empresarial se plantea como un sistema integrado de técnicas, prácticas y enfoques que se aplican dentro de una compañía con la finalidad de generar los resultados esperados en términos de rendimiento, productividad y rentabilidad económica y financiera. Cabe destacar que, la dificultad de las acciones que se implementen dentro de una organización, podrían depender tanto del tamaño de la empresa, como del número de departamentos que la integran; a pesar de que independientemente del modelo que se aplique, dichas acciones buscarán garantizar la viabilidad de la compañía a largo plazo (Sánchez, 2013).

En este contexto, a criterio de Martínez (2013), la gestión empresarial responde a la necesidad de administrar la empresa de acuerdo con criterios de eficacia y eficiencia; por lo tanto, una la gestión es efectiva si logra una relación positiva entre los resultados obtenidos y los objetivos preestablecidos, y es eficiente si tiene la capacidad de optimizar el uso de los recursos, reequilibrando los que se consumen con el desarrollo de nuevos productos. En particular, es posible identificar una eficiencia interna con base a la relación entre el

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

establecimiento de producción y el factor empleado; y una externa, con relación a la capacidad de competir en el mercado y establecer relaciones rentables con clientes y proveedores, considerando que la empresa que cumple estas condiciones tiene mayor posibilidad de alcanzar una situación de equilibrio económico.

No obstante, para lograr una gestión empresarial que cumpla con los principios de eficacia y eficiencia, se deben considerar una serie de factores, que aplicados de una forma integral podrán contribuir a que la compañía logre los objetivos empresariales a un costo económicamente sostenible. Al respecto, Sánchez (2013), refiere que existen tres niveles de gestión, según se detalla a continuación:

- **Gestión estratégica:** El nivel de gestión estratégica permite asociar los procesos de seguimiento, evaluación y control que se desarrollan en la empresa con relación al diseño e implementación de las estrategias empresariales a largo plazo. Para su ejecución, la gestión estratégica se basa en los resultados que se hayan obtenido de la gestión táctica y operativa, considerando aquellos aspectos que pudieran incidir en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. En este caso, considerando que se basa en los resultados, a menudo puede presentarse con relación a cambios en la visión del negocio, direccionamiento de la compañía, y objetivos estratégicos (Sánchez, 2013).
- **Gestión táctica:** El nivel de gestión táctica, se basa en seguimiento que se realiza sobre las acciones y medidas que se implementan en una compañía en el marco de sus funciones o departamentos, por lo que responde a una medición o evaluación a mediano plazo. En este contexto, los resultados que se obtienen de una gestión táctica permitirán identificar la efectividad de las decisiones empresariales, y su aplicación puede evidenciarse en ajustes que se realicen a los planes a mediano

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

plazo, modificaciones o medidas que se implementan para el mejoramiento de determinadas funciones (Sánchez, 2013).

- **Gestión operativa:** Finalmente el nivel de gestión operativa, se asocia a las acciones y medidas empresariales que proporcionan resultados a corto plazo; por lo tanto, los resultados que se obtengan de esta gestión será un indicador del cumplimiento de la gestión táctica y estratégica, considerando que se puede evidenciar en modificaciones o mejoras en los objetivos a corto plazo, ajustes en los programas o proyectos, o ajustes presupuestarios (Sánchez, 2013).

Por lo tanto, la gestión empresarial debe basarse en un modelo integral de organización de negocios adoptadas y aplicadas de forma voluntaria a través de la aplicación orgánica y sistemática de las normas y procedimientos que una empresa adopta a todos niveles de la organización para alcanzar un objetivo específico; considerando que en términos generales, un enfoque de gestión empresarial debe orientarse a controlar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como también permitir que una organización controle sus procesos y funciones internas, brindando la oportunidad de mejorar el desempeño de la compañía con miras a la mejora continua (Ganaza & González, 2014).

Control de la gestión empresarial

De acuerdo a Eslava (2013):

El control de la empresa es fundamental para que pueda sobrevivir. Es evidente que, como confirman las estadísticas, una gran mayoría de las empresas pequeñas y medianas mueren, bien por falta de control, bien por la existencia de un inadecuado sistema de control. (p. 9)

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

Desde esta perspectiva, según refiere Rubio (2014), refiere que para garantizar la implementación de un adecuado enfoque de gestión empresarial, es importante que se realice un control de la gestión dentro de la compañía, para lo cual se debe considerar tres funciones esenciales, según se menciona a continuación:

- Se debe considerar como base los objetivos y la misión de la compañía, los mismos que deben haber sido definidos de forma clara, puesto que proporcionarán el direccionamiento con relación a lo que la empresa espera lograr, y consecuentemente permitirá realizar el respectivo, seguimiento y control a fin de determinar que los resultados hayan sido los esperados.
- Seguimiento al talento humano de la compañía para garantizar que desempeñe sus funciones con eficiencia y eficacia, mediante la formación permanente.
- Realizar el respectivo seguimiento que permita identificar, mejorar y/o corregir las funciones, medidas, procesos, programas o proyectos, con base a los cambios que se suscitan en el marco entorno y que se considere pudieran incidir en el funcionamiento de la compañía.

En este contexto, el control de gestión se basa en un conjunto de técnicas y herramientas necesarias para la planificación y el control del rendimiento de la empresa y para ayudar a la gestión para establecer objetivos y alcanzarlos en todas las áreas de negocio. Estas técnicas ayudan a diseñar estrategias y tomar decisiones con respecto al presente y futuro de la empresa con el principal propósito de contribuir a mejorar la competitividad, las cuotas de mercado, los resultados económicos y financieros (Pérez-Carballo, 2013).

No obstante, referenciando a Pérez-Carballo (2013), la gestión de la empresa se ha vuelto más compleja porque en los mercados hay cada vez más competencia, los márgenes y los beneficios se reducen y la eficiencia empresarial es la clave para obtener beneficios. Por lo

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

tanto, para gestionar la empresa se requiere tener organización, eficiencia, decisiones oportunas e informadas. Así mismo, un control adecuado requiere de la aplicación de otras herramientas para previsión y control, tales como:

- Presupuesto de gastos generales de cada departamento.
- costos por hora de los empleados para cada departamento y oficina.
- análisis de rentabilidad por cliente, artículo, área, entre otros.

Finalmente, cabe destacar que un control de gestión adecuadamente establecido, permitirá a la empresa calcular el costo de los productos, comprender la rentabilidad por mercado, cliente y producto; y establecer las estrategias de ventas necesarias para saturar la capacidad de producción con las cantidades vendidas, para controlar de la mejor manera el propio negocio (Pérez-Carballo, 2013).

Gestión por procesos

Según el artículo científico publicado por Cabrera, Medina, Nogueira y Núñez (2015), “Las organizaciones a nivel internacional cambian su enfoque administrativo y de dirección funcional a uno basado en procesos y aunque no es un fin en sí mismo, es un medio para que las organizaciones puedan asumir de forma eficiente y eficaz sus objetivos”. (p. 4)

Con base a lo expuesto por estos autores, la gestión por procesos hace referencia a la capacidad de alinear los procesos con los objetivos estratégicos de una organización, diseñar e implementar arquitecturas de procesos, establecer sistemas de medición de procesos que se alineen con los objetivos de la compañía, así como también educar y organizar a los directivos para que administren los procesos de manera efectiva. Al respecto, entre las principales conceptualizaciones establecidas por diversos autores más destacados, con relación al modelo de gestión por procesos, se destacan los siguientes:

Tabla 1

Conceptualizaciones del Modelo de Gestión por Procesos

Autor	Definición
(Davenport T., 1993)	Conjunto de actividades estructuradas y organizadas destinadas a resultar en un producto específico para un determinado cliente o mercado. Ordenamiento específico de las actividades de trabajo en tiempo y espacio, con comienzo y fin, entradas y salidas claramente identificadas en una estructura para la acción.
(Amozarrain M., 1999)	Gestionar toda la organización basándose en los Procesos era entender estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
(Zaratiegui J., 1999)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes
(Mora J., 2002)	Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.
(ISO 9001: 2008).	La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".
(Pepper S., 2011)	Como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue la mejora continua de las actividad desde una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.
(Rey D., 2012)	Se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

Fuente: (Cabrera, Medina, & Nogueira, 2015)

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

De acuerdo a estos antecedentes, se puede definir que el propósito de la implementación de un modelo de gestión por procesos, incluye desde la gestión del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, hasta los objetivos del proceso individual, considerando que su objetivo principal será el de alcanzar los resultados esperados. Así mismo, este modelo de gestión de basa en analizar y mejorar los procesos internos de la empresa para crear una organización más productiva en todas sus líneas (Cabrera, Medina, & Nogueira, 2015).

En este caso, debido a que el trabajo de los colaboradores que integran las organizaciones tiene lugar a través de sus actividades, mismas que deben programarse dentro de la estructura organizacional y asignarse a los trabajadores específicos en las diferentes áreas de la empresa; es posible evidenciar un amplio conjunto de procesos de negocios que cuando no están sistematizados, pueden generar problemas internos tales como: pérdida de recursos, atrasos, cuellos de botella, pérdida de información, entre otros.

Generalmente, los problemas a nivel internos se presentan debido a que los procesos se integran de múltiples tareas que van de persona a persona, y por lo tanto, dificultan la gestión integral del proceso, como tal. A criterio de Martínez (2014), el ciclo de vida de la gestión por procesos, involucra cinco etapas que son: diseño del proceso idóneo y la definición de las condiciones y directrices necesarias para la ejecución de las tareas que integra; modelado del flujo de procesos; ejecución del proceso según las condiciones previamente definidas; seguimiento y monitoreo del funcionamiento del proceso; y optimización del proceso en caso de requerirse mejoras. Así mismo, este modelo de gestión se pueden categorizar en función del objetivo al que sirven, según se detalla a continuación:

- **Modelo de gestión por procesos centrado en la integración:** Con base a este tipo de enfoque, la gestión por procesos se direcciona esencialmente en la integración de los

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

diferentes sistemas de gestión que utiliza la empresa, por ejemplo: *Customer Relationship Management (CRM)*, *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *Human Resource Management System (HRMS)*, entre otros (Martínez A. , 2014).

- **Modelo de gestión por procesos centrado en el talento humano:** Se enfoca en enlazar las tareas inherentes a un proceso a través de cada persona involucrada en completar el proceso. Su direccionamiento se basa en garantizar que el talento humano que conforma la empresa lleve a cabo sus funciones y tareas asignadas en el momento adecuado, con base a las directrices establecidas a nivel general para la ejecución del proceso. Generalmente, esta herramienta involucra una etapa de aprobación de las actividades a realizar (Martínez A. , 2014).
- **Modelo de gestión por procesos centrado en la documentación:** Este enfoque se utiliza principalmente cuando la documentación es el eje fundamental del proceso, puesto que permite direccionar, modificar, y obtener la aprobación del documento una vez que las tareas hayan atravesado un extenso flujo de trabajo.

En otro apartado, según refiere Lucas (2014), en términos de actividades y procesos gerenciales dentro de la organización, existen dos enfoques básicos, según se menciona a continuación:

- **El enfoque funcional:** Se basa en la división tradicional del trabajo de acuerdo con la especialización, y también en la fragmentación del trabajo en las tareas más simples para que sean fáciles de realizar por los trabajadores no calificados. El enfoque funcional conduce a la división del trabajo con énfasis en la operación simple, que a su vez conduce a la división del trabajo entre las unidades organizacionales que se dividen en función de las habilidades (Lucas, 2014).

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

- **El enfoque de procedimientos:** Por otra parte, este enfoque enfatiza los flujos sucesivos de actividades en toda la organización, es decir, los procesos. En comparación con el enfoque funcional vertical tradicional basado en el diseño y los cambios de procedimiento de las estructuras organizativas, el enfoque procedimental se centra horizontalmente en los procesos internos de la compañía (Lucas, 2014).

Mejora continua

Desde la perspectiva de Belohlavek (2013), “La metodología unicista de mejora continua parte de los conceptos que subyacen a cada actividad y lo utiliza para tener una base para estructurar soluciones novedosas que permiten maximizar la productividad, calidad y seguridad respetando el propósito de la actividad” (p. 77).

Cabe mencionar además, que la mejora continua se consigue mediante un sin número de tareas que por lo general se ejecutan diariamente por muy mínimas que parezcan, permitiendo así que los procedimientos de la organización logren un mayor grado de diferenciación competitiva, lo que por consiguiente se reflejará en la satisfacción del cliente. Es necesario sin embargo tener presente que, como se lleve la transición del cambio, tendrá directa relación con la cantidad de operaciones de mejora que se ejecutan de manera diaria, igualmente su efectividad radicarán en cómo estas se las efectúen, razón por que es fundamental que sea un proceso de cambio adaptada en las actitudes y aptitudes de los integrantes de la organización, llevándosela a considerar como una ley obligatoria dentro del trabajo (Cabrera, Medina, & Nogueira, 2015).

La mejora continua no solo es un proceso de cambio que se busca instaurar dentro de las organizaciones, sino que también incita a un cambio de conciencia entre las personas que se desenvuelven en estas entidades, a fin de que mitiguen los errores que se presentan. Con base a

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

esto, se identifican dos formas con las cuales es posible fortalecer las modificaciones deseadas y estas son:

- Amonestar a todos los que incurren en fallos repetitivos que afecta a la gestión de la organización.
- Recompensar a los que se esfuerzan en mejorar con relación a los cambios aplicados dentro de la organización, lo cual es posible incluso aplicarlo a grupos por área o departamentos de trabajo, a fin de que exista y se incentiven internadamente y trabajen en equipo para lograr en bien común esperado.

A través de la aplicación de sistemas similares a los detallados, se identifica de igual manera el requerimiento por contar con una base preestablecida de habilidades guías que se puedan tomar como referencia entre todos los miembros de una organización, esto consecuentemente permitirá seguir un lineamiento fijo de trabajo y alcanzar las oportunidades de mejora requeridas (Audisio, 2013).

El enfoque japonés del modelo de Kaizen como también se denomina a la mejora continua, debe ser visualizado como una filosofía a nivel empresarial, por parte de todos los que forman parte de estas organizaciones, donde se definan los objetivos que se buscan cumplir, no solo desde una perspectiva de beneficio empresarial, sino que debe ser asumido como un compromiso de cumplimiento individual, donde el sentido de pertenencia juegue un papel relevante.

La mejora continua significa esforzarse consistentemente para mejorar los procesos, productos, o servicios de acuerdo con los más altos estándares. Es un proceso que, a largo plazo, logra:

- Enfoque en el cliente

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

- Mejora de la calidad de la prestación del servicio
- Procesos y procedimientos simplificados
- Cambio de actitud
- Reconocimiento de clientes, tanto internos como externos

La mejora continua es ahora una necesidad. A medida que las empresas compiten por la supervivencia y el dominio del mercado, deben considerar:

- Mayor productividad.
- La lealtad del cliente está disminuyendo; los clientes ahora buscan qué producto o servicio satisface mejor sus necesidades, no quién lo está ofreciendo.
- Los ciclos de vida del producto y su obsolescencia.
- Mitigar los defectos.
- El efecto de la tecnología en los negocios y los clientes.
- Que aquellos que no pueden mantener la mejora se están quedando atrás.

A través de la evaluación continua y la mejora de productos, procesos, procedimientos y actitudes, es posible desarrollar un entorno en el que todos los miembros del equipo en una organización se esfuercen por obtener mayores niveles de calidad y servicio centrado a los clientes y mercados en general, dado a que son ellos, quienes merecen de manera constante, eficientes servicios y atención ante, durante y después de haber pasado por la empresa.

Para aplicar la mejora continua en una organización, es necesario seguir ciertos principios como los que se detallan a continuación:

- 1) Las mejoras pueden ser aplicadas de manera paulatina, y a través de pequeñas modificaciones, hasta llegar a lo macro.

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

- 2) Es importante que los trabajadores puedan tener cierto nivel de participación sobre las mejoras que se buscan establecer.
- 3) Es posible considerar mejoras incrementales con la finalidad de que la empresa no incurra a una alta inversión por ello.
- 4) La mejora continua permite obtener resultados inmediatos que son posible medirlos.

Cabe mencionar, que en el actualidad existente a nivel empresarial, varias alternativas que se puedan considerar como herramientas a través de las cuales sea posible aplicar una mejora continua entre las que logran destacar conjuntamente con el ya mencionado método Kaizen , existente otras tales como el método Lean , Toyota Production System y otros. Aunque estas metodologías difieren, el objetivo de cada una de ellas es la de contribuir con las organizaciones justamente, en desarrollar que permitan lograr los objetivos trazados así como alcanzar las metas respectivas propuestas en determinados periodos.

Cervecería Nacional

Cervecería Nacional inició sus actividades a partir de 1887, con una planta procesadora ubicada en barrio Las Peñas de la ciudad de Guayaquil, posteriormente en 1913 lanzó al mercado la cerveza de marca Pilsener que en la actualidad se ha constituido como la cerveza con mayor porcentaje de ventas en el país; así mismo, actualmente cuenta con un amplio portafolio de marcas de cervezas, tales como: Pilsener, Pilsener Light, Pilsener Cero, Club Premium, Club Premium Roja, Club Premium Negra, Miller Genuine Draft y Dorada; así como también cuenta con bebidas no alcohólicas, tales como: Pony Malta y Agua Manantial (Cervecería Nacional, 2013).

Debido a su gestión, Cervecería Nacional, ha logrado expandirse a lo largo de 131 años de operaciones y mantenerse como una empresa líder en la industria cervecera ecuatoriana. En el año 2005, su mayor porcentaje de acciones fue adquirido por el grupo SabMiller y

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

posteriormente en el año 2016 anunció su fusión con la empresa Ambev Ecuador, dueña de la marca Brahma. Tal como lo menciona en su informe el grupo Blita Internacional (2016), “La multinacional belgo-brasileña, que en el país trabajaba con su filial Ambev Ecuador, compró a la anglo-sudafricana SABMiller, empresa que desde el 2005 es propietaria de Cervecería Nacional”. (p. 1)

Por otra parte, referenciando el informe presentado por la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (Andes Ecuador, 2018), a partir de la fusión entre Cervecería Nacional y Ambev Ecuador, se dio inicio a una nueva etapa de innovación y le ha permitido adoptar procesos de manufactura de clase mundial que han consolidado su liderazgo en la industria de este tipo de bebidas. Sus plantas Cumbayá (nororiente de Quito) y Pascuales (Guayaquil), iniciaron sus operaciones en 1974 y 1985, respectivamente.

Con base a información previa obtenida a través de la revista Ekos Negocios (2017), tomando como punto de referencia información compartida por el Banco Central del Ecuador, el sector cervecero amasó en 2017 un aproximado de USD 330 millones en ventas dentro del país, representando por lo cual, una penetración de mercado de este producto, del 85%, lo cual lo ha catalogado como el tipo de bebida de mayor preferencia entre la población.

La cervecería nacional se ha logrado mantener en el mercado local con varias de sus marcas insignias que son un importante referencia de la organización entre los consumidores, sin embargo, esto también está atribuido al proceso de elaboración que la compañía emplea y aplica en cada uno de los productos y marcas con las que cuenta que a pesar de mantenerse un procedimiento de producción estándar al aplicado en otros países, lo que caracteriza cada producto de la empresa, es la cantidad y calidad de los componentes considerados para su respectiva elaboración.

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

Ingredientes básicos empleados por la Cervecería Nacional en sus productos según datos de Bolek (2014) Gerente del área Corporativa y de comunicación de la empresa son:

- Arrocillo.
- Lúpulo.
- Malta y,
- Agua.

Debido al éxito que la empresa ha logrado alcanzar en la actualidad, le ha permitido que se creen cadenas de trabajo y producción directamente en apoyo a la organización, tal es el caso de la cebada, una de las principales materias primas para la producción de la cerveza, según lo expone Rodríguez en una investigación realizada para la (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica , 2018), “Ochenta hectáreas de cebada (30 de la variedad Scarlett y 50 de Cañicapa) se siembran en cinco cantones de Tungurahua, a través del Programa Siembra Cebada, que impulsan Cervecería Nacional y el Ministerio de Agricultura. Las dos entidades fomentan la producción de cebada maltera, con la finalidad de elevar la productividad y los ingresos de los productores”.

Como todos los procesos que se aplican en la Cervecería Nacional, cumplen un riguroso procedimiento de calidad, lo que permite garantizar aún más que el sabor del producto se siga manteniendo, por ello, dentro del país es posible varias zonas de exclusivo cultivo de la cebada, particularmente en las zonas altas, como es el caso de Ambato, donde se encuentran 12 hectáreas de este cereal cultivado, seguido de Pelileo y Patate en los que se identifica 11 y 7 hectáreas del tipo de cebada Scarlett; en cuanto a la categoría Cañicapa, igualmente es cultivado en la provincia de Tungurahua, repartido específicamente entre Ambato, Píllaro, Pelileo y Tisaleo.

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

La producción de la cebada en el país por parte de la Cervecería Nacional, es una prioridad por lo cual se han efectuado aportaciones activamente, tomando en cuenta a su vez, la optimización de los recursos tales como el agua, ante lo cual la organización dispone de un planta propia para el tratamiento de este recurso vital en el proceso de producción de este tipo de trigo.

Cabe mencionar además, que en cuanto al tema de sostenibilidad, la Cervecería Nacional como representante directo de AB In Bev, ha logrado establecer y difundir a nivel organizacional y entre sus mercados, su compromiso por apoyar y llevar a cabo gestiones que permitan cuidar el medio ambiente y fortalecer de igual manera a las comunidades en las que en sus alrededores se lleve a cabo cualquier procedimiento relacionado a la empresa, esto, como parte de una misión y visión de sostenibilidad establecida para un periodo de aplicación de 6 años aproximadamente, destacando:

- Procedimientos de agricultura inteligente 100%: Consistiendo en una previa capacitación a los productores para que trabajen directamente con la empresa, generando apoyo en materia tecnológica y financiera para que constantemente estén mejorando sus procedimientos productivos de la cebada y otros insumos necesarios para producción.
- Optimización del agua en un 100%, especialmente en las localidad y comunidades donde la empresa tanto de manera directa como indirecta lleva a cabo algún tipo de actividad relacionada al cultivo de la cebada u otros ingredientes respectivos para sus productos.

A su vez, se ha enfocado en desarrollar programas para el correcto aprovechamiento del agua que no es considerada en su totalidad para el proceso productivo, destinándola a otras actividades tales como en los procesos de

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

limpieza, jardinería, huertos orgánicos, así como suele emplearse para llevar a cabo tareas de riego de zonas en las que se requiera necesario.

- Consideración de uso de envases retornables con la finalidad de reducir el uso de botellas que inciden a generar tanto en su proceso productivo como luego de su uso una afectación directa al medio ambiente, así como se llevaran a cabo programas de reciclajes en todas las categorías y marcas de productos de la Cervecería.
- Programas de acción climática, relacionado al uso de electricidad de fuentes exclusivamente renovables.
- Reducción de las emisiones de CO₂, tomando como referencia información científica aplicada por otras empresas a nivel mundial.

Cervecería Nacional no cesa en sus procesos de desarrollo hacia el mercado en el que se desenvuelve, sino que además, internamente lleva a cabo programas de mejora y crecimiento para el personal de las diferentes áreas que lo componen, a su vez se encuentra otorgando programas de trabajo pre-profesionales, enfocados a aquellos estudiantes que están interesados en seguir laboralmente actividades que se gestionen en industrias como estas, donde hoy en día como es el caso de la Cervecería Nacional, se ha diversificado ampliamente.

Particularmente a través de los colaboradores internos, la empresa gestiona actividades relacionadas a:

- Programas de voluntariado denominados “Me uno”: Consisten más que nada en crear experiencias tanto a los colaboradores de la empresa como a la comunidad en general, a verse comprometida con causas altruistas en beneficio del medio ambiente y las comunidades, esto como una retribución de la empresa hacia la sociedad por la gestión y reconocimiento con el cual cuenta en la actualidad. En la

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

actualidad este programa cuenta con el apoyo de 6.400 colaboradores, así como se trabaja de manera conjunta con organizaciones que buscan afianzar más sus relaciones con la CN, y con el entorno.

- Creciendo por un sueño “mundo creciente”, programa principalmente direccionado a la generación de empleos y fuentes de trabajo directos e indirectos que la organización aplica, esto de la mano de los objetivos de desarrollo y crecimiento del país, donde se busca generar un entorno de estabilidad económica para el país, donde por consiguiente se mejore la calidad de vida de la personas y sus familias.

Como se ha logrado identificar a lo largo del presente estudio de la situación actual de la CN, es posible determinar que esta organización no solo se ha enfocado en la mejora continua de sus productos, procedimientos y marcas, sino que se ha logrado comprometer y apoyar diversas áreas de manera directa e indirecta, como parte de su gestión empresarial, centrada a mejorar de manera constante tanto de los procedimientos para el cultivo de su materia prima, optimización de recursos y más, así como se ha enfocado en contribuir con sus clientes internos a través de programas de crecimiento profesional, y con la comunidad en general.

Metodología

En lo que se refiere a la metodología, con base a los objetivos del presente estudio se trabajó con un diseño de investigación no experimental, considerando que fue necesario recopilar información sobre los enfoques de gestión empresarial que emplean las empresas del sector cervecero, sin que se realice ningún tipo de manipulación sobre las empresas estudiadas. Así mismo, se desarrolló un tipo de investigación descriptiva a través de la cual se logró identificar el modelo de gestión que actualmente emplea la empresa Cervecería Nacional, así como también se pudo obtener información con relación a las opiniones,

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

percepciones de los propietarios de empresas que producen y comercializan cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil.

En este caso, según lo señalan Collado, Baptista y Hernández Sampieri (2012):

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 80)

Desde esta perspectiva, a través de la aplicación de un tipo de investigación descriptiva se logró estudiar a profundidad la situación en conflicto, así como también fue posible establecer un comparativo con base a la gestión administrativa que realiza la Cervecería Nacional y los enfoques administrativos que aplican las pequeñas y microempresas del sector cervecero. Cabe destacar que se trabajó con un enfoque de investigación mixto, considerando que se aplicaron instrumentos que permitieron la recopilación de información cualitativa y cuantitativa, que de manera complementaria permitieron establecer las respectivas conclusiones del caso.

Población y muestra

La población considerada para el presente estudio, estuvo integrada por dos representantes de la empresa Cervecería Nacional y propietarios de las cervezas artesanales que actualmente existen en la ciudad de Guayaquil. En este caso, según información presentada por la Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales (2017), actualmente existen nueve productores de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil, por lo tanto no se aplicará la

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

fórmula para el cálculo de la muestra, debido a que se trabajó con la población total de productores.

Para el levantamiento de la información, se aplicó la entrevista a profundidad dirigida a los representantes de la empresa Cervecería Nacional, para lo cual se utilizó el guión de preguntas con la aplicación de la técnica probing; además se utilizó la encuesta dirigida a los propietarios de las cervezas artesanales que tienen sus plantas de producción en la ciudad de Guayaquil, en cuyo caso se trabajó con un cuestionario de preguntas. Los resultados que se obtuvieron de la aplicación de ambos instrumentos, permitieron realizar una discusión sobre los enfoques de gestión empresarial que aplican estas empresas a fin de establecer las conclusiones finales del caso de estudio.

Análisis de resultados

A fin de identificar los enfoques de gestión empresarial que aplican las empresas del sector cervecero, en primer lugar se consultó a los cerveceros artesanales su percepción con respecto al crecimiento que ha experimentado el sector productor de cervezas artesanales en los últimos años.

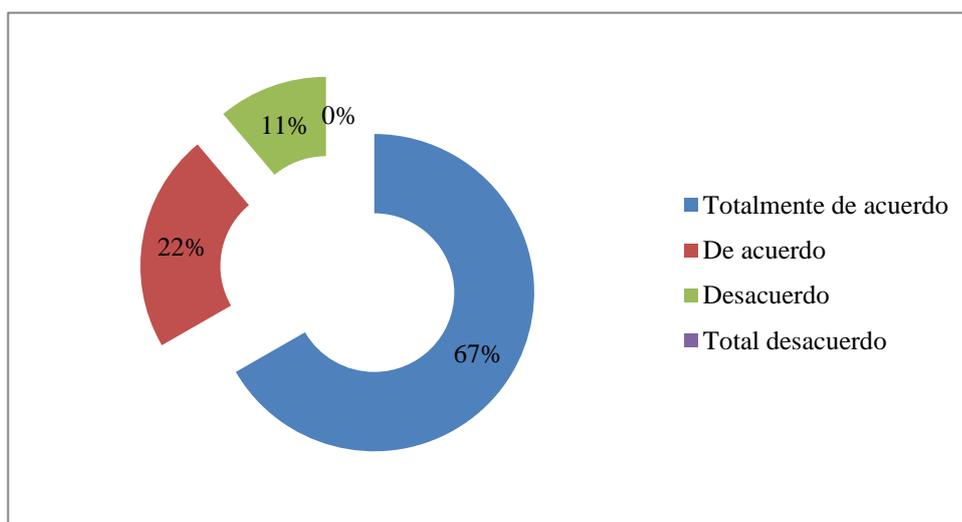


Figura 1. Crecimiento del sector cervecero

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

Iniciando con las encuestas, el 67% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo que el sector cervecero artesanal está experimentando en la actualidad un importante crecimiento, lo que se ha venido reflejando con el pasar de los últimos años; lo que ha dado cabida a que en el mercado actual, sea evidente observar varios emprendimientos centrados a esta actividad. Por otra parte, se consultó a los propietarios de estos negocios su percepción con respecto a los factores han incidido en el desarrollo del sector de cervezas artesanales en el Ecuador, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

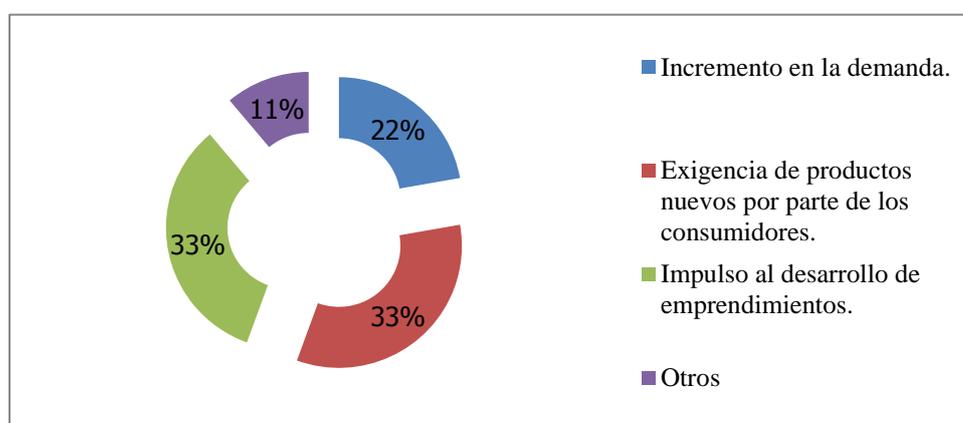


Figura 2. Factores de desarrollo en el sector cervecero

Entre los principales factores que han incidido a que el sector cervecero artesanal en el Ecuador crezca, destacan según los encuestados dos resultados similares, con el 33% indicaron que las exigencias de nuevos productos por parte de los consumidores, así como el impulso al desarrollo de nuevos emprendimientos, han sido los principales responsables sobre el crecimiento y desarrollo de este sector artesanal.

En lo que respecta a su capacidad para competir en el sector, se consultó a los propietarios de negocios dedicados a la producción de cervezas artesanales si: ¿Considera que los cerveceros artesanales se encuentran preparados para competir en un mercado donde operan compañías con mayor reconocimiento?

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

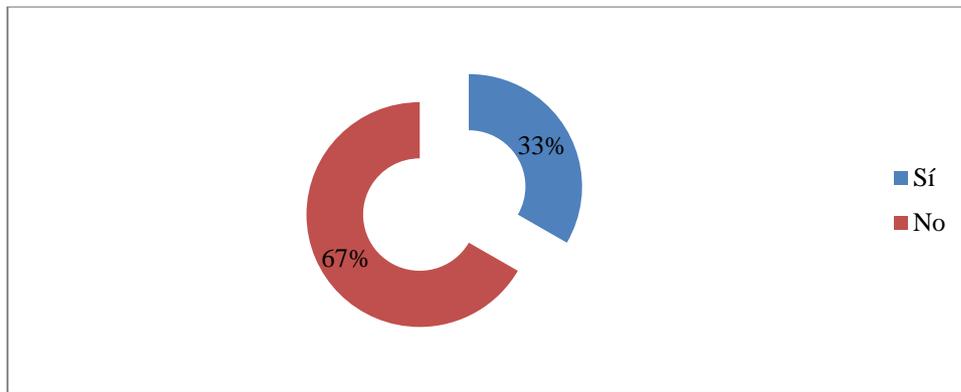


Figura 3. Preparación de las cervecerías artesanales

Según el 67% de los encuestados indicaron que aún no están preparadas del todo las cervecerías artesanales para competir en el mercado frente a compañías ya establecidas, esto principalmente porque están conscientes de los procesos y gestión empresarial que aplican, y que se centran en mejorar diversos aspectos alrededor de su mercado, producción, personal interno y hasta con la comunidad..

Por otra parte, para identificar los enfoques de gestión administrativa que se emplean en estos negocios, se consultó si cuentan con un plan estratégico para gestionar el funcionamiento de su negocio, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

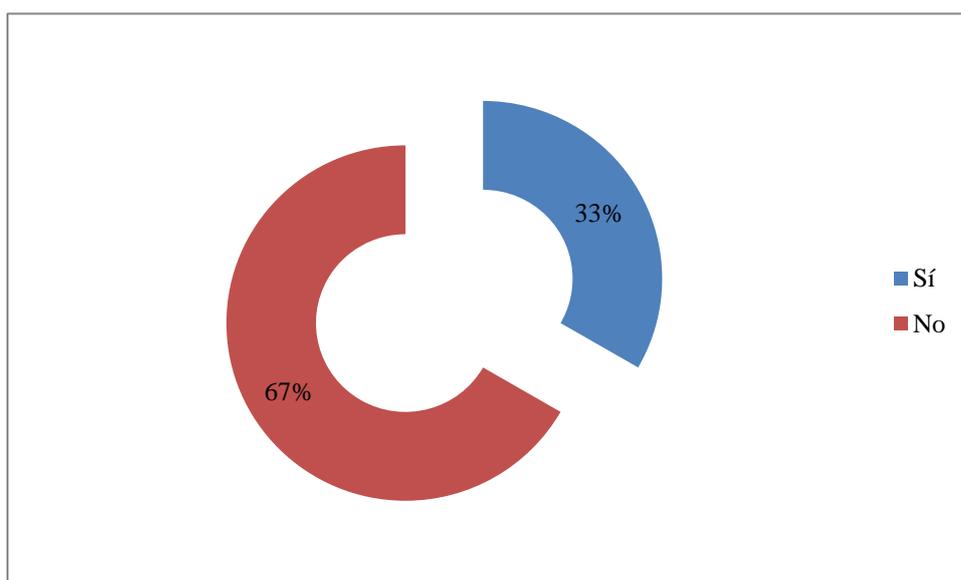


Figura 4. Plan estratégico para el negocio

Ante esta pregunta, el 67% de los encuestados indicó que no cuenta con un plan estratégico para el negocio, lo cual ha repercutido en sus gestiones comerciales y empresariales aplicadas, apenas un 33% de los propietarios de las cervecerías artesanales indicó que sí cuenta con un plan estratégico, que se basa más que nada en desarrollar eficientemente sus actividades internas relacionadas a las negociaciones con los proveedores de los insumos, y también relacionada con los clientes, sin embargo no se aplican a gran escala planes estratégicos como en las grandes empresas cerveceras. Así mismo, se consultó la forma en que realizan la gestión empresarial en sus negocios, de lo cual se logró identificar lo siguiente:

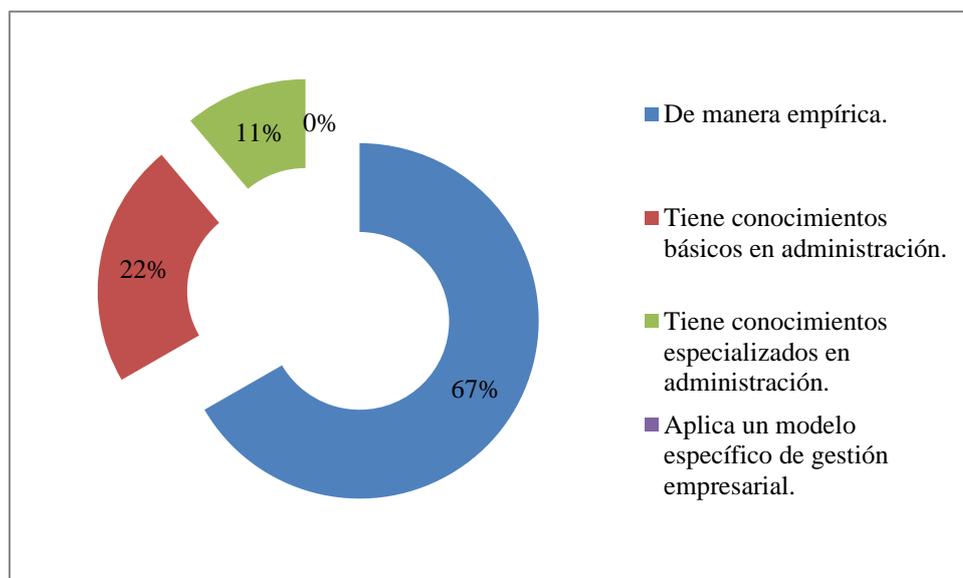


Figura 5. Gestión empresarial actual de su negocio

El 67% de los encuestados a esta pregunta respondió que por lo general sus actividades las realizan de manera empírica dado a que han empezado como emprendimientos pequeños y de a poco han tenido su desarrollo en el mercado; un 22% respondió que tiene conocimientos básicos en temas de administración, mientras que 11% de los propietarios de las cervecerías

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

artesanales, indicó que cuentan con conocimientos más especializados dentro de este sector, lo que les ha permitido gestionar oportunamente las actividades de sus negocios.

Por otra parte, fue necesario determinar si los propietarios de estos negocios han experimentado problemas asociados al enfoque de gestión empresarial que aplica, de lo cual se logró identificar que el 78% de los encuestados, sí ha tenido problemas relacionados con la gestión empresarial para su negocio, dado a que la mayoría de estos emprendedores se manejan de manera empírica, apenas un 2% indicó que no ha tenido problemas relacionados a la gestión empresarial, principalmente porque cuentan con conocimientos en materia administrativa especialidad, lo que les ha dotado de experiencia para afrontar y llevar oportunamente su negocio.

Al consultar los tipos de problemas que han experimentado estos negocios, se logró identificar lo siguiente:

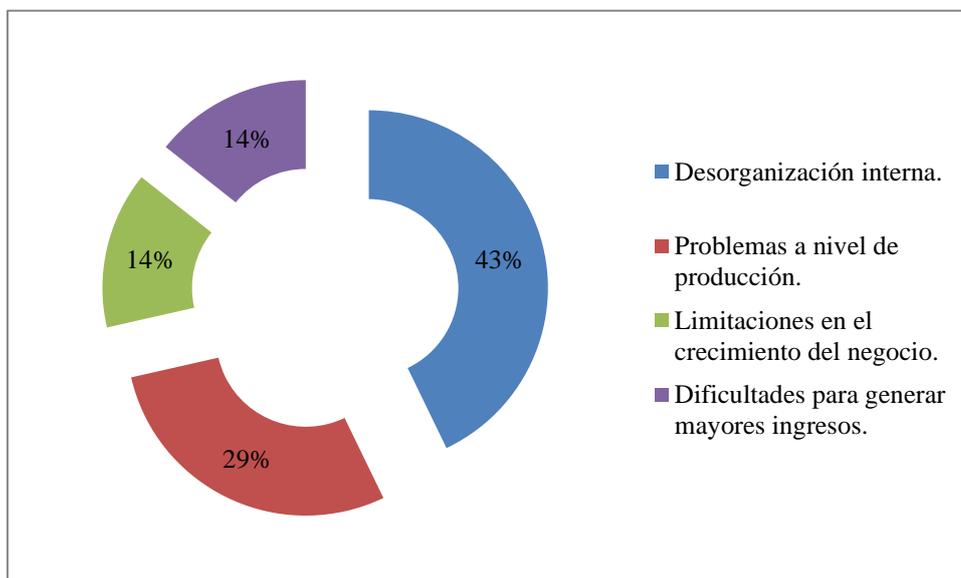


Figura 6. Consecuencias actuales experimentadas

Debido a los problemas asociados al enfoque de gestión empresarial que aplican la mayoría de las cervecerías artesanales, el 43% indicó que las consecuencias de esto se ve

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

reflejado en la desorganización interna, a su vez un 29% dijo que puede verse afectada el tema de la producción de la cerveza lo que repercute respectivamente en su gestión comercial de cara con los clientes, lo que termina por limitar a estos negocios en su crecimiento estimado.

Finalmente, se consultó a los cerveceros artesanales si consideran que la gestión empresarial puede contribuir en el crecimiento de los negocios de cervezas artesanales, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

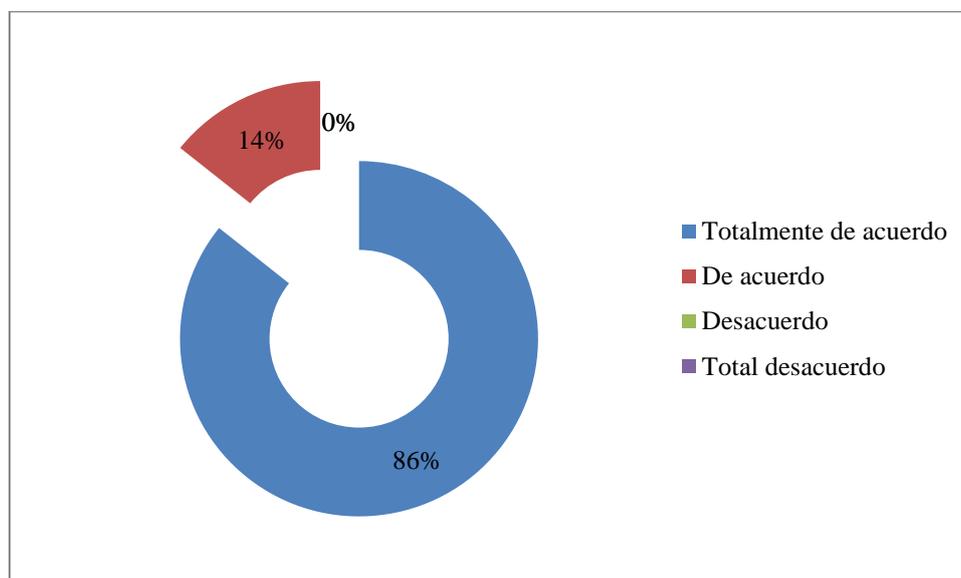


Figura 7. Gestión empresarial y su contribución

El 86% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo con que una eficiente gestión empresarial lograría a que este tipo de modelo de negocios mejoraría sus gestiones y procedimientos generales, tanto desde las negociaciones con los productores de la materia prima, hasta las estrategias de cara a los clientes, y porque no decirlo con el entorno en general.

Discusión

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

La industria cervecera ecuatoriana ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, promovido entre otros factores por el ingreso de marcas internacionales, el desarrollo de emprendimientos orientados a la producción de cervezas artesanales, y el fortalecimiento de las grandes compañías a través de la fusión global de dos multinacionales como son Ambev y Cervecería Nacional. En este caso, Cervecería Nacional adquirida por SABMiller en el año 2005, es desde hace varios años la empresa líder del sector cervecero en el Ecuador, además cuenta con una amplia línea de marcas que se encuentran posicionadas en el mercado y ha logrado ubicarse entre los diez primeros lugares en el ranking empresarial que realiza la Superintendencia de Compañías.

Según la investigación desarrollada, uno de los factores fundamentales que han determinado el éxito de la compañía radica en la gestión empresarial que realiza; considerando que a partir de la integración de la integración de cinco ejes fundamentales, ha logrado establecer un enfoque de gestión empresarial eficiente. En este contexto, Cervecería Nacional, se rige con base a un sistema de gestión empresarial integral, en el cual intervienen los siguientes enfoques de gestión:

- Sistemas de gestión de calidad basado en la certificación ISO 9001;
- Sistemas administrativos de seguridad y salud ocupacional basado en OHSAS 18001;
- Sistema de gestión ambiental basado en ISO 14001;
- Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos basado en ISO 22000.
- Sistema de gestión en control y seguridad física.

La integración de los cinco enfoques de gestión expuestos, le ha permitido a la empresa mantener un desempeño eficiente y alcanzar un crecimiento sostenido en el mercado de empresas cerveceras. Así mismo, Cervecería Nacional ha integrado a su gestión un concepto de mejora continua, a través de la cual direccionan sus esfuerzos permanentes a mejorar la

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

calidad del producto, mejorar sus procesos internos y operaciones, e innovar constantemente a fin de satisfacer las necesidades y requerimiento de un mercado en crecimiento.

En este caso, la aplicación de un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos, no solo le ha permitido cumplir con las exigencias del mercado en términos de calidad; sino también ha demostrado el compromiso de la compañía con la salud de los consumidores, para lo cual ha implementado estrictos controles a todos sus procesos internos, lo que les permite identificar áreas críticas de manera oportuna, evitando así la posibilidad de que existan errores que pudieran afectar la inocuidad de las diferentes marcas de cervezas que comercializa.

Por otra parte, Cervecería Nacional también ha demostrado su compromiso hacia sus clientes internos, puesto que como parte de su sistema integral de gestión empresarial, realiza controles permanentes en todos sus procesos para garantizar la integridad física de sus colaboradores y la salud en el trabajo, a través de la aplicación de sistemas de control basados en OHSAS 18001. Así mismo, a través de la incorporación de un sistema de gestión ambiental, la compañía demuestra su preocupación por reducir en la mayor medida posible el impacto que pudiera provocar la ejecución de sus operaciones industriales sobre el medio ambiente; para lo cual han implementado dos plantas para el tratamiento de aguas residuales ubicadas en las ciudades de Guayaquil y Quito; además han integrado a sus operaciones internas, programas de reciclaje y de ahorro de recursos energéticos y agua, aspecto que ha contribuido a mejorar la imagen corporativa que proyecta la empresa hacia el mercado.

Otro de los aspectos relevantes de la gestión que realiza la compañía, radica en la incorporación de un sistema de gestión en control y seguridad física basados en el *Business Anti-Smuggling Coalition* o Coalición Empresarial Anticontrabando (BASC), a través del cual han logrado consolidar su imagen empresarial a nivel internacional, puesto que apoyan

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

las prácticas de comercio legítimo a través de la ejecución de acciones orientadas a prevenir y reducir el contrabando de productos.

Aplicados de manera integral, estos enfoques de gestión empresarial le han permitido a Cervecería Nacional consolidarse como una empresa sólida en el sector cervecero y ser un referente para otras empresas del sector, tales como aquellos emprendimientos basados en la producción de cervezas artesanales que en los últimos años se han incrementado sustancialmente.

En este contexto, la gestión adecuada de la calidad para cervecerías pequeñas, regionales y nacionales es fundamental para el éxito de las empresas cerveceras artesanales; sin embargo, según la investigación realizada en la mayoría de estos emprendimientos se lleva a cabo una gestión empírica, aspecto que ha incidido en que las operaciones internas se lleven a cabo de manera desorganizada, además de limitar el crecimiento del negocio, puesto que las cervecerías que no funcionan en el nivel correcto pierden clientes, reducen el margen bruto y afectan la rentabilidad y el éxito de la empresa. Los brotes de crecimiento de la demanda inesperados o no administrados agregan complejidad para los cerveceros artesanales, puesto que la falta de un modelo de gestión administrativo limitan su capacidad de respuesta a los cambios del mercado.

Para que este proceso sea exitoso, debe ser consistente y funcionar tanto para la cervecería como para los clientes. Idealmente, todo el proceso debería hacer que el cliente esté extremadamente satisfecho y, al mismo tiempo, logre la rentabilidad de la cervecería. Consecuentemente se evidencia la importancia de que los nuevos emprendimientos en el campo de cervezas artesanales, adopten enfoques de gestión empresarial ajustados a sus características de negocio. Ante esto, el enfoque de gestión empresarial aplicado por la compañía Cervecería Nacional, puede ser simplificado para su adaptación a las pequeñas y

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

micro empresas del sector, considerando que cada uno de estos negocios, independientemente de su tamaño requiere diferentes procesos, habilidades y conocimientos para ser administrados de manera efectiva.

Conclusiones

La gestión empresarial es considerada como una herramienta de importante aplicación en el contexto de los negocios, principalmente porque a través de esta, se logran como su nombre lo indica, desarrollar oportunamente, las actividades que la organización requiera pero bajo un marco de eficiencia integral, es decir que se abarque desde la gestión logística, producción, desarrollo estratégico, ventas y demás actividades, que permitan más que nada, lograr el éxito en el mercado e industria en las que se desenvuelven.

La industria cervecera a nivel nacional y particularmente en la ciudad de Guayaquil ha pasado por un proceso de crecimiento y desarrollo importante, y esto se ve reflejado no solo en las gestiones de las grandes cerveceras, sino que además se percibe en los nuevos emprendimientos y modelos de negocios centrados en ofrecer este tipo de productos pero de manera artesanal.

La Cervecería Nacional es una de las principales empresas en el mercado local, que ha logrado destacarse no solo con las marcas de sus productos, sino que además ha marcado un referente importante a la gestión empresarial, esto es percibido claramente en sus actividades de mejora continua tanto en los procesos productivos de su materia prima, optimización de recursos, capacitaciones a los productores y personal de planta, gestiones de responsabilidad social empresarial, gestión de promoción, marketing y ventas, como también se ha esforzado en crear programas de desarrollo interno, en beneficio de los colaboradores, dotándoles de oportunidades tanto en el ámbito laboral, profesional y educativo.

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

Cabe destacar con base a lo indagado, que la Cervecería Nacional ha pasado por varios procesos de renovación, adquisición de marcas locales, representación local de otras marcas internacionales, principalmente atribuido a las gestiones en materia de calidad que aplica en sus procedimientos, los cuales están enmarcados en normativas internacionales más que nada como ISO 9001 a través de la cual se mantiene en una constante actualización e incorporación de sistemas de gestión, y gestión de calidad y seguridad industrial, otorgándole así a esta industria, el reconocimiento respectivo en gestión empresarial no solo a nivel nacional, sino internacionalmente.

En la actualidad dentro de la ciudad de Guayaquil se ha evidenciado un notable desarrollo de modelos de negocios tales como las cervecerías artesanales, que funcionan en establecimientos mucho más reducidos en diversas latitudes de la urbe, cuyo principal motivo e aspiración de su instauración se debe por el incremento de la demanda, exigencia de productos nuevos por parte de los consumidores, y que pesar de no disponer de una correcta gestión empresarial, debido a que manejan procesos administrativos y comerciales empíricos, tienen como referencia, a empresas como es el caso de la Cervecería Nacional como un puesto meta al cual gustarían llegar con sus emprendimientos.

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

Bibliografía

50Minutos. (2013). *El marketing mix*. 50Minutos.es: Madrid.

Abad, M. y. (2014). *Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.

Agencia Municipal de Desarrollo Económico Quito. (2014). *Desarrollo de un sistema de "inteligencia comercial" y de promoción de servicios exportables de Quito*. Quito: ConQuito.

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica . (2018). *Cervecería Nacional: 131 años de historia y tradición en Ecuador*. Guayaquil: ANDES.

America Marketing Association. (2013). *Servicios*. Washintong D.C. : America Marketing Association.

ANDES . (2018). *Cervecería Nacional: 131 años de historia y tradición en Ecuador*. Guayaquil: Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica.

Andes Ecuador. (13 de mayo de 2018). *Cervecería Nacional: 131 años de historia y tradición en Ecuador*. Obtenido de Noticias:
<https://www.andes.info.ec/fr/noticias/sociedad/17/cerveceria-nacional-131-anos-de-historia-y-tradicion-en-ecuador-video>

Audisio, N. (2013). *Gestión por beneficios*. Buenos Aires: BRUJAS EDITORIAL.

Azuero, F., González, A., & Gutiérrez, M. (2013). *Tendencias en la administración: Gerencia y academia*. Bogotá, D.C.: Ediciones Uniandes-Universidad de los Andes.

Belohlavek, P. (2013). *Eficacia general del equipo*. Buenos Aires: Blue Eagle Group.

Blita Internacional. (2016). *Fusión AB InBev y SABMiller en Ecuador dan un duro golpe a la cerveza artesanal*. Coral Gables: Blita Internacional.

Bolek, A. (2014). *Cervecería Nacional*. Guayaquil: Cervecería Nacional.

Cabrera, H., Medina, A., & Nogueira, D. N. (2015). *Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales*. Guayaquil: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Carrasco, S. (2013). *Atención al cliente en el proceso comercial* . Madrid: Editorial Paraninfo.

Cervecería Nacional. (2013). *Memoria de sostenibilidad*. Guayaquil: Cervecería Nacional.

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

Chornogubsky, D. (2013). *Vendiendo Exitosamente* . Madrid: Editorial Dunken.

Collado, C., Baptista, M., & Hernández, R. (2012). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Cuatrecasas, L. (2015). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Barcelona: Gestión 2000.

De Jaime, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

De Val, I. (2015). *Management estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.

Ediciones Universitaria de Valparaíso. (2015). *Introducción al seguro* . Barcelona: Ediciones Universitaria de Valparaíso.

Editorial Vértice. (2014). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Editorial Vértice.

Ekos Negocios. (2017). *Cervecería Nacional su historia y actualidad*. Quito: Ekos Negocios.

Eslava, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

Fernández, A. (2018). *Gestión de las actividades de mediación de seguros* . Madrid: IC Editorial.

Ganaza, J., & González, F. (2014). *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

García, A. (2013). *Estrategias empresariales* . Bogotá: Bilineata Publishing.

Gastalver, C. (2015). *Gestión de costes y calidad del servicio de transporte por carretera*. Madrid: Elearning.

Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente*. Madrid : Grupo Planeta .

Gimbert, Xavier. (2014). *Pensar estratégicamente* . Barcelona: Grupo Planeta .

Guardaño, M. d. (2014). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Barcelona: IC Editorial.

Gutiérrez, J. (2013). *Implementar Un taller de capacitación para la nueva “unidad de atención y solución de reclamos” de la compañía Latina Seguros ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Ildefonso, E. (2015). *Marketing de los servicios* . Madrid: Esic Editorial.

Kotler, P. (2013). *Kotler on Marketing* . New York: Simon and Schuster.

Lerma, A. (2013). *Desarrollo de Nuevos Productos: Una Vision Integral*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

López, P. (2013). *La calidad del servicio al cliente y su incidencia en el posicionamiento de la Empresa Hispana de Seguros*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Lucas, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*. Barcelona: Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona.

Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Madrid: ECOBOOK.

Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mejía, H. (2013). *Gestión integral de riesgos y seguros*. Madrid: Ecoe Ediciones.

MPM Software. (2018). *Soluciones de integración de datos para compañías aseguradoras*. Madrid: MPM Software.

Ordelín, J. (2014). *Seguros*. Madrid: Editorial Reus.

Ordóñez, A. (2013). *Estudios de seguros*. Bogotá: U. Externado de Colombia.

Palacios, F. (2016). *Seguros*. Madrid: Ecoe Ediciones.

Pérez, V. (2014). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. Madrid: Ideas propias.

Pérez-Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Boston : Grupo Planeta.

Rubio, P. (2014). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Sainz, J. (2013). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial: Madrid.

Salinas, G. (2014). *Glosario de Seguro internacional*. Barcelona: Editorial C. A .

Salvador, C. (2014). *Calidad de servicios: el camino hacia la fidelidad del consumidor*. Almería: Universidad de Almería.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

Sánchez, J. (2013). *Indicadores de gestión empresarial: De la estrategia a los resultados*. Madrid: Palibrio.

Seguro, C. (2014). *La Calidad en el Servicio y su incidencia en el Posicionamiento de Mercado de la Empresa CS Agente de Seguros*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Seguros Equinoccial . (2017). *Principios del seguro*. Guayaquil: Seguros Equinoccial

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales (SECA). (2017). *Cervezas artesanales*. Guayaquil: SECA.

Sosa, D. (2014). *Vender más seguros*. Barcelona: LibrosEnRed.

Vallejo, G. (2017). *Servicio con pasión*. Bogotá : Penguin Random House Grupo .

Vargas, M., & Aldana, L. (2015). *Calidad y servicio: Conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe.

Vivas, D. (2017). *Gestión Empresarial*. Caracas: Advisory Services.

Zamora, I. (2014). *Fundamentos de Bienes Raíces en el estado de la Florida*. Florida: Dearborn Real Estate.

Zarzar, C. (2015). *Métodos y pensamiento crítico*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Anexos

Anexo 1 Entrevistas

Entrevista 1

1. ¿Considera que el sector cervecero ecuatoriano ha logrado desarrollarse en los últimos años?

Por supuesto, en los últimos diez años por lo menos se ha experimentado un desarrollo importante del sector cervecero; esto debido a diversos factores tales como el incremento en la demanda del producto, el ingreso de nuevas marcas internacionales al mercado local que han incidido en que exista un incremento en los niveles de competitividad, lo que nos obliga a las empresas del sector a seguir mejorando la calidad de los productos, diversificando, buscando la forma de expandirnos. A esto, es importante agregar que en los últimos años se ha registrado un crecimiento importante de las cervezas artesanales, que a pesar de que no operan al mismo nivel que las empresas industrializadas, como es el caso de Cervecería Nacional, han aportado a que exista un crecimiento en el sector y se fomente más la cultura cervecera en el país.

2. ¿Cómo califica el desempeño que tiene Cervecería Nacional en el sector cervecero ecuatoriano?

Desde mi punto de vista la empresa ha tenido un desempeño muy bueno, en los últimos años ha experimentado cambios importantes a nivel interno que han favorecido a alcanzar un buen desempeño comercial. Actualmente nos mantenemos como empresa líder en el mercado cervecero ecuatoriano, con una marca sólida y productos ampliamente posicionados en el territorio ecuatoriano. Considero que más que líneas de cervezas, los productos de Cervecería

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

Nacional han logrado establecerse como parte de la identidad de los ecuatorianos, es uno de los aspectos que favorecen al buen desempeño de la empresa en el sector.

3. ¿Qué factores han incidido en el éxito de Cervecería Nacional?

Además de los aspectos que mencioné antes, Cervecería Nacional ha establecido una política de mejoramiento continuo, esto implica que la gestión de la compañía se realiza con base a criterios de calidad; la empresa se rige a normativas internacionales y busca constantemente mejorar la calidad de sus productos, diversificar la línea de productos, una eficiente gestión administrativa, mantener una apropiada gestión de marketing, entre otros factores que de manera integral han contribuido al éxito de la empresa.

4. ¿Considera que la gestión administrativa ha cumplido un papel esencial para que la compañía haya alcanzado el nivel de posicionamiento que actualmente posee?

Sí por supuesto, considero que es la piedra angular de toda compañía, sin una adecuada gestión administrativa difícilmente habríamos podido alcanzar el desarrollo y posicionamiento que actualmente poseemos. A partir de una adecuada gestión administrativa, se controlan todas las operaciones internas de la empresa, desde los procesos más básicos hasta los procesos esenciales. Además, facilita la toma de decisiones importantes de nivel corporativo, decisiones financieras, entre otros aspectos.

¿Cómo se lleva a cabo la gestión administrativa en Cervecería Nacional?

La gestión administrativa en Cervecería Nacional se lleva a cabo a través de un sistema de gestión integral que se basa en la norma ISO 9001; esto implica la incorporación de manera conjunta de diversos sistemas de gestión, tales como el sistema de gestión de calidad basado en OHSAS 18001, sistemas administrativos para la gestión de la seguridad industrial de los trabajadores, sistemas de gestión ambiental, sistemas de gestión de la inocuidad de los

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

alimentos, sistemas de gestión en control y seguridad física. Todos estos enfoques aplicados de forma integral, garantizan que la empresa realice un óptimo desempeño en todas sus áreas, además nos permite acceder a certificaciones y calificaciones que ayudan a mantener una buena imagen de Cervecería Nacional en el mercado.

5. ¿Considera que el enfoque de gestión administrativa que aplica Cervecería Nacional puede ser aplicado para empresas artesanales del sector cervecero?

Yo creería que sí es posible, sin embargo debido a que se trata de empresas más pequeñas podría aplicarse un enfoque de gestión administrativa simplificado y adaptado a las necesidades y características de estas empresas. Más allá de eso creo que es fundamental para todo negocio, independientemente de su tamaño, desarrollar una adecuada gestión empresarial, ya que de ello dependerá en gran medida su desempeño y su capacidad para crecer a largo plazo.

6. Desde su punto de vista ¿Cree que Cervecería Nacional se ha convertido en un referente para otras empresas artesanales del sector cervecero?

Yo creo que sí, es una empresa líder en el sector cervecero, creería que somos referentes para otras empresas y en este caso para las empresas artesanales, que cada vez se incrementan.

Entrevista 2

1. ¿Considera que el sector cervecero ecuatoriano ha logrado desarrollarse en los últimos años?

Definitivamente sí, es un sector o mejor dicho una industria, en la cual se ha percibido un crecimiento sostenido durante muchos años, lo que permite determinar o por lo menos tener una proyección de que seguirá siendo así en el futuro. Todo dependerá de las gestiones que nosotros como organización realicemos, porque nos mantengamos frente a las innovaciones del entorno, y como logremos aprovechar cada una de las oportunidades que se nos presentan, para lo cual seguiremos preparándonos y preparando a nuestro personal.

2. ¿Cómo califica el desempeño que tiene Cervecería Nacional en el sector cervecero ecuatoriano?

Estoy consciente de que nuestra organización, ha tenido un excelente desempeño en el mercado, todo esto principalmente por las eficientes gestiones que se han trazado, planificado y aplicado, esto también lo puedo atribuir a la colaboración del personal con el que contamos, a quienes por lo cual le ofrecemos las mejores condiciones laborales y preparación constante para que sean partícipes de las mejores que la empresa requiere, es decir, nos enfocamos en nuestros clientes internos, para que toda la buena gestión, se evidencia hacia nuestros clientes externos en general.

3. ¿Qué factores han incidido en el éxito de Cervecería Nacional?

La empresa se ha enfocado en aplicar mejoras en diversos ámbitos, desde optimizar los procesos productivos, otorgar apoyo a nuestros productores tanto económico como en maquinarias y equipos, ofrecemos un programa de constante aprendizaje y desarrollo a

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

nuestros colaboradores en todas las áreas de la empresa, así como estamos al tanto de contribuir con la comunidad y el entorno en general en el cual nos desenvolvemos, creo que todo esto y más, nos he permitido lograr el reconocimiento actual, sin embargo seguimos en constante mejora también.

4. ¿Considera que la gestión administrativa ha cumplido un papel esencial para que la compañía haya alcanzado el nivel de posicionamiento que actualmente posee?

Claro que sí, si bien es cierto que toda la gestión de la empresa ha logrado aportar, también estoy consciente del buen trabajo realizado por parte del área administrativa, y esto se ve reflejado en las gestiones en general que la organización demuestra y aplica. Cabe mencionar además, que desde el área administrativa no solo se plantean las gestiones o planes de acción de la empresa, sino que existe todo un equipo preparado en la materia que discute sobre las mejores alternativas de gestión, lo que garantiza el doble, el poder disponer de una óptima gestión y desarrollo organizacional.

¿Cómo se lleva a cabo la gestión administrativa en Cervecería Nacional?

Hemos tratado de mantenernos actualizados en cuanto a las normativas de calidad que se imponen no solo a nivel nacional, sino también internacional, como es el caso de las normas ISO 9001 que nos ha permitido aplicar sistemas de gestión de calidad en materia industrial, logrando de esta manera abarcar integralmente los planes de seguridad de nuestro personal de planta, así como ha contribuido a mantener eficientes gestiones productivas, desarrollo de programas en beneficio del entorno y la comunidad, es decir, nos mantenemos fieles a la aplicación de toda clase de normas y sistemas de calidad para mantener vigente el oportuno y eficiente desempeño de la organización.

Análisis de los enfoques de gestión empresarial aplicados por empresas cerveceras. Caso: Cervecería Nacional.

5. ¿Considera que el enfoque de gestión administrativa que aplica Cervecería Nacional puede ser aplicado para empresas artesanales del sector cervecero?

Claro que sí aplica, sin embargo debe ser mucho más simplificado a las áreas con las cuales estos modelos de negocio cuentan dado a que por lo general empiezan con pocas áreas o actividades que son ejecutadas o administradas por una misma persona, lo que requiere una previa organización para su posterior consecución, sin embargo considero que todo negocios que esté en este mismo sector, tiene la oportunidad de crecer y si para eso es necesario seguir modelos de gestión administrativas de grandes organizaciones, bienvenido sea.

6. Desde su punto de vista ¿Cree que Cervecería Nacional se ha convertido en un referente para otras empresas artesanales del sector cervecero?

Por supuesto que sí, es una organización que con todo el esfuerzo que ha desarrollado para conseguir el reconocimiento no solo en el tema de las ventas y sus marcas, sino que es un referente importante de que cuando algo se hace de manera correcta, es posible llegar y mantenerse en el mercado oportunamente.

Anexo 2. Encuestas

1. ¿Considera que el sector productor de cervezas artesanales ha experimentado un mayor crecimiento en los últimos años?

Tabla 2

Crecimiento del sector cervecero

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	6	67%
De acuerdo	2	22%
Desacuerdo	1	11%
Total desacuerdo	0	0%
Total	9	100%

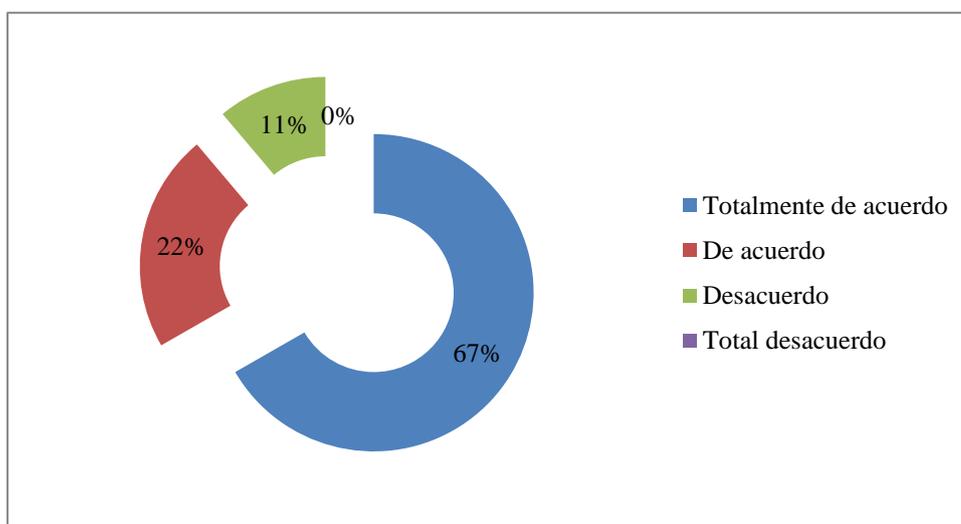


Figura 8. Crecimiento del sector cervecero

Iniciando con las encuestas, el 67% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo que el sector cervecero artesanal está experimentando en la actualidad un importante crecimiento, lo que se ha venido reflejando con el pasar de los últimos años; lo que ha dado cabida a que en el mercado actual, sea evidente observar varios emprendimientos centrados a esta actividad.

2. ¿Qué factores han incidido en el desarrollo del sector de cervezas artesanales en el Ecuador?

Tabla 3

Factores de desarrollo en el sector cervecero

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Incremento en la demanda.	2	22%
Exigencia de productos nuevos por parte de los consumidores.	3	33%
Impulso al desarrollo de emprendimientos.	3	33%
Otros	1	11%
Total	9	100%

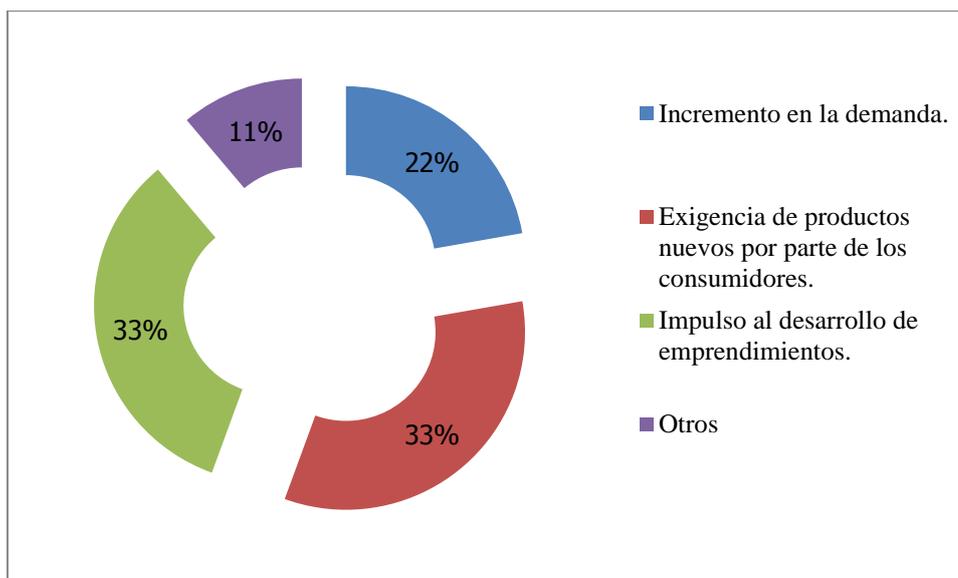


Figura 9. Factores de desarrollo en el sector cervecero

Entre los principales factores que han incidido a que el sector cervecero artesanal en el Ecuador crezca, destacan según los encuestados dos resultados similares, con el 33% indicaron que las exigencias de nuevos productos por parte de los consumidores, así como el impulso al desarrollo de nuevos emprendimientos, han sido los principales responsables sobre el crecimiento y desarrollo de este sector artesanal.

3. ¿Considera que los cerveceros artesanales se encuentran preparados para competir en un mercado donde operan compañías con mayor reconocimiento?

Tabla 4
Preparación de las cervecerías artesanales

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

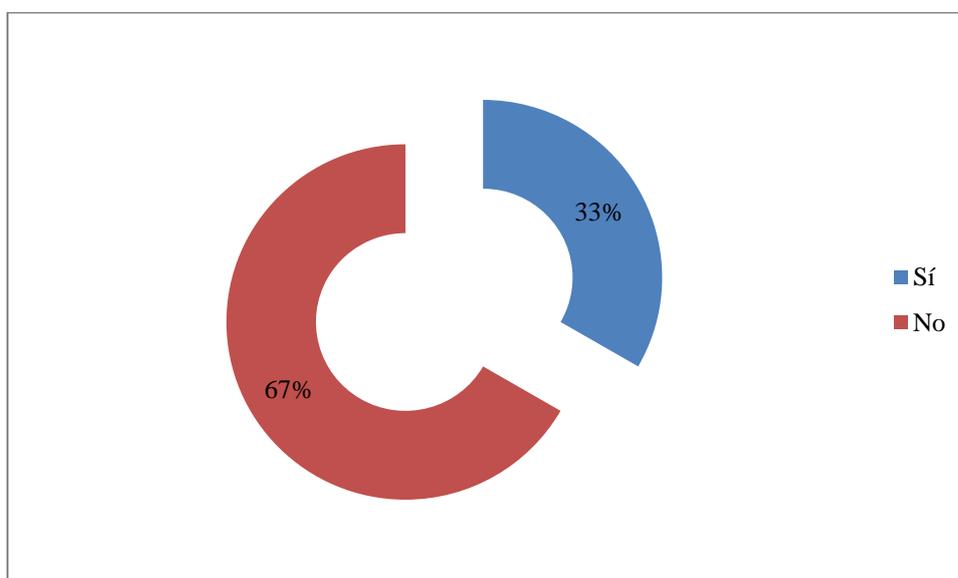


Figura 10. Preparación de las cervecerías artesanales

Según el 67% de los encuestados indicaron que aún no están preparadas del todo las cervecerías artesanales para competir en el mercado frente a compañías ya establecidas, esto principalmente porque están conscientes de los procesos y gestión empresarial que aplican, y que se centran en mejorar diversos aspectos alrededor de su mercado, producción, personal interno y hasta con la comunidad..

4. ¿Cuenta con un plan estratégico para gestionar el funcionamiento de su negocio?

Tabla 5

Plan estratégico para el negocio

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

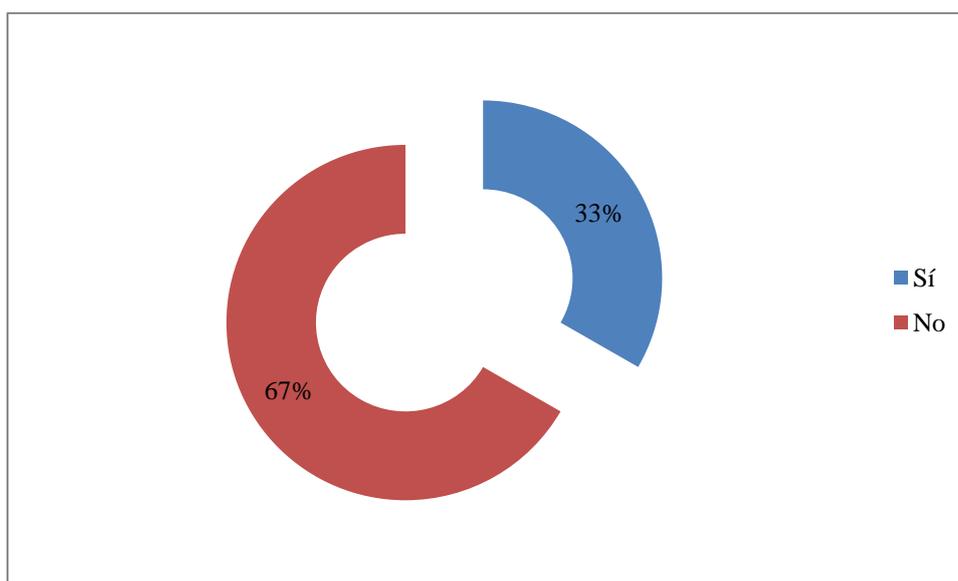


Figura 11. Plan estratégico para el negocio

Ante esta pregunta, el 67% de los encuestados indicó que no cuenta con un plan estratégico para el negocio, lo cual ha repercutido en sus gestiones comerciales y empresariales aplicadas, apenas un 33% de los propietarios de las cervecerías artesanales indicó que sí cuenta con un plan estratégico, que se basa más que nada en desarrollar eficientemente sus actividades internas relacionadas a las negociaciones con los proveedores de los insumos, y también relacionada con los clientes, sin embargo no se aplican a gran escala planes estratégicos como en las grandes empresas cerveceras.

5. ¿De qué forma se realiza la gestión empresarial en estos negocios?

Tabla 6

Gestión empresarial actual de su negocio

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De manera empírica.	6	67%
Tiene conocimientos básicos en administración.	2	22%
Tiene conocimientos especializados en administración.	1	11%
Aplica un modelo específico de gestión empresarial.	0	0%
Total	9	100%

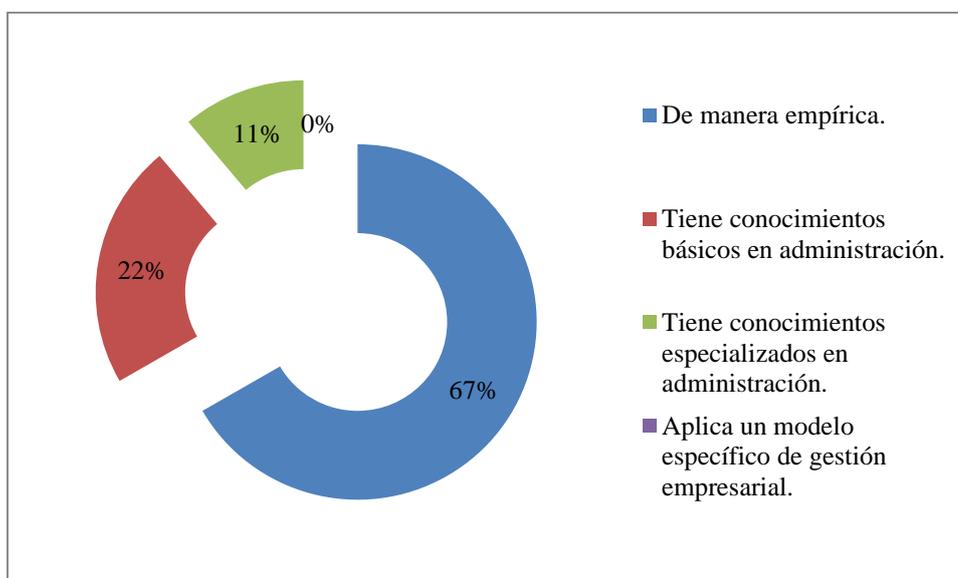


Figura 12. Gestión empresarial actual de su negocio

El 67% de los encuestados a esta pregunta respondió que por lo general sus actividades las realizan de manera empírica dado a que han empezado como emprendimientos pequeños y de a poco han tenido su desarrollo en el mercado; un 22% respondió que tiene conocimientos básicos en temas de administración, mientras que 11% de los propietarios de las cervecerías artesanales, indicó que cuentan con conocimientos más especializados dentro de este sector, lo que les ha permitido gestionar oportunamente las actividades de sus negocios.

- 6. Con base a su experiencia ¿Ha experimentado en su negocio problemas asociados al enfoque de gestión empresarial que aplica? (Si la respuesta es positiva pasar a la siguiente pregunta, si la respuesta es negativa pasar a la pregunta 8)**

Tabla 7

Problemas asociados a la gestión empresarial

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

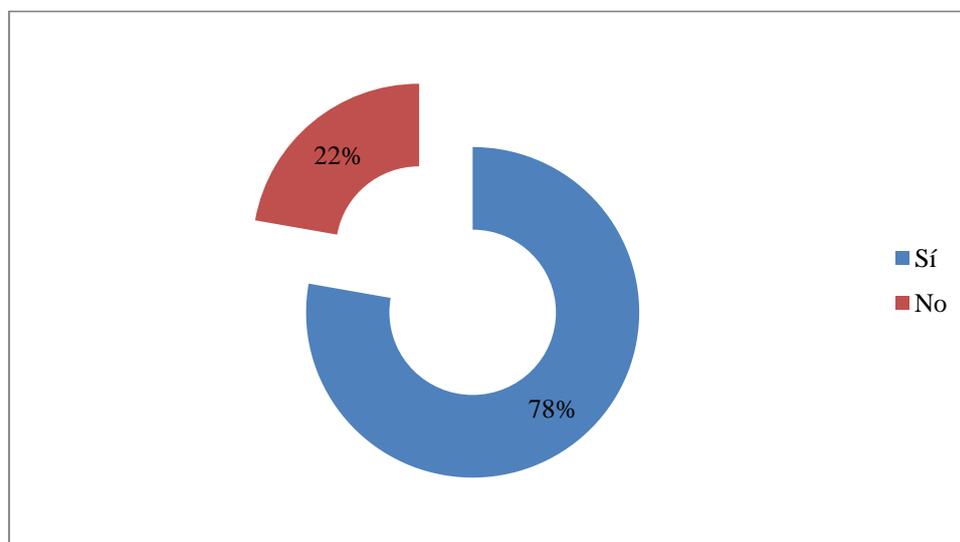


Figura 13. Problemas asociados a la gestión empresarial

Según el 78% de los encuestados, sí ha tenido problemas relacionados con la gestión empresarial para su negocio, dado a que la mayoría de estos emprendedores se manejan de manera empírica, apenas un 2% indicó que no ha tenido problemas relacionados a la gestión empresarial, principalmente porque cuentan con conocimientos en materia administrativa especialidad, lo que les ha dotado de experiencia para afrontar y llevar oportunamente su negocio.

7. ¿Qué tipo de problemas ha experimentado?

Tabla 8

Consecuencias actuales experimentadas

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Desorganización interna.	3	43%
Problemas a nivel de producción.	2	29%
Limitaciones en el crecimiento del negocio.	1	14%
Dificultades para generar mayores ingresos.	1	14%
Total	7	100%

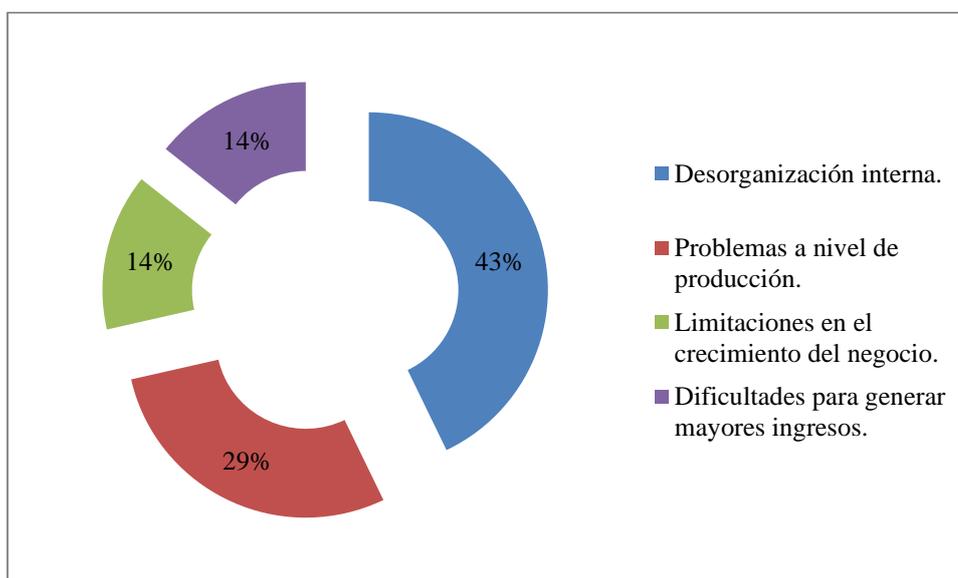


Figura 14. Consecuencias actuales experimentadas

Debido a los problemas asociados al enfoque de gestión empresarial que aplican la mayoría de las cervecerías artesanales, el 43% indicó que las consecuencias de esto se ve reflejado en la desorganización interna, a su vez un 29% dijo que puede verse afectada el tema de la producción de la cerveza lo que repercute respectivamente en su gestión comercial de cara con los clientes, lo que termina por limitar a estos negocios en su crecimiento estimado.

8. ¿Considera que la gestión empresarial puede contribuir en el crecimiento de los negocios de cervezas artesanales?

Tabla 9

Gestión empresarial y su contribución

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	6	86%
De acuerdo	1	14%
Desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
Total	7	100%

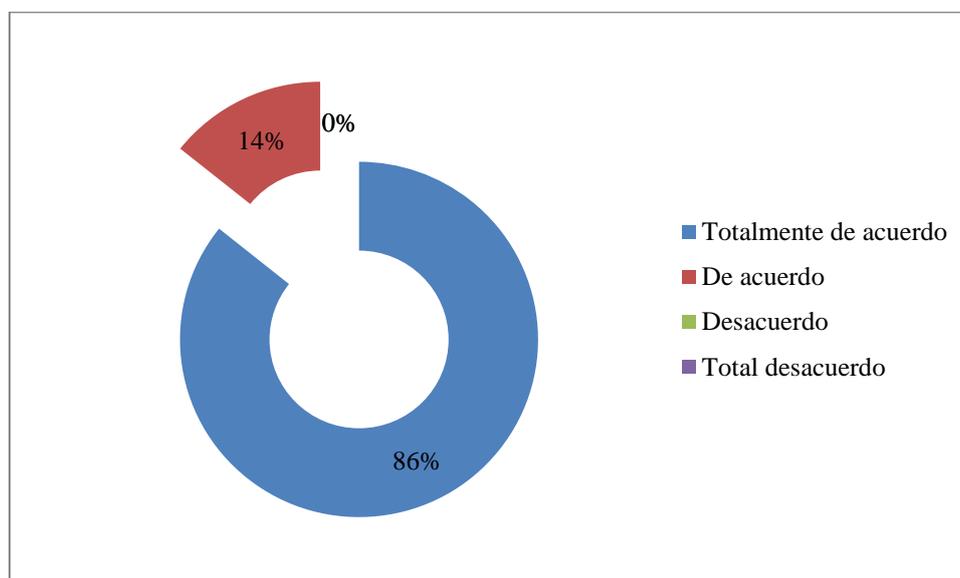


Figura 15. Gestión empresarial y su contribución

El 86% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo con que una eficiente gestión empresarial lograría a que este tipo de modelo de negocios mejoraría sus gestiones y procedimientos generales, tanto desde las negociaciones con los productores de la materia prima, hasta las estrategias de cara a los clientes, y porque no decirlo con el entorno en general.