

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA
ARTESANAL CERRO BIOLLEY, EN EL CANTÓN DE BUENOS AIRES, PUNTARENAS,
PARA UN PERIODO DE CINCO AÑOS**

Trabajo final de investigación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Gerencia Agroempresarial para optar al grado y título de Maestría en Gerencia Agroempresarial

BERROCAL SOLÍS ÁLVARO JESÚS

Sede del Sur

2024

Dedicatoria

Con todo mi amor y gratitud, dedico este trabajo a mi esposa, Samanta Ureña Arauz, y a mis hijos, Álvaro Mateo y José Julián.

Gracias por ser mi fuerza y mi refugio, por apoyarme incondicionalmente en cada paso de este proceso académico y en toda mi vida.

Su amor, paciencia y comprensión han sido mi mayor aliento, tanto en los momentos tranquilos como en los de mayor desafío.

Agradecimientos

Quiero agradecer profundamente a Dios por la bendición de la salud y por haber guiado mis pasos durante todo este proceso educativo. Su dirección ha sido esencial para superar los desafíos y lograr este objetivo.

A mi familia y amigos, por su apoyo incondicional y su comprensión. Lamento las ausencias generadas a lo largo de este proceso, pero su paciencia y amor me han dado la fuerza necesaria para seguir adelante.

A mis suegros, Jimmy Ureña Quirós y Carmen Arauz Cabrera, y a Alegría Ureña Arauz, por su apoyo constante hacia mi esposa y mis hijos. Agradezco, además, la confianza depositada en mí para desarrollar este trabajo final de graduación en su proyecto productivo, el cual espero contribuya de manera significativa.

A mi profesor guía, M.A.E. Manuel García Barquero, por su invaluable apoyo y orientación a lo largo de esta investigación. Su guía ha sido fundamental para dar un rumbo claro y preciso a este trabajo.

A los miembros del comité asesor, estimadas M.B.A. Olga Marta Flores Cubero y M.A.G. Natalia Guerrero Romero, por su dedicación, tiempo y valiosos aportes, los cuales han enriquecido profundamente esta investigación.

Al personal docente y administrativo del Posgrado de Gerencia Agroempresarial, especialmente a Dr. Víctor Rodríguez Lizano, M.A.E. Carlos Díaz Gutiérrez y Andrea Esquivel Bogantes, por su apertura y disposición para apoyar a los estudiantes de la sede Golfito.

Finalmente, agradezco a la Corporación de Desarrollo Agrícola Del Monte, así como a las jefaturas Ing. Frisian Hernández Arias y al Ing. Oscar Barrantes Serrano, por su comprensión y por facilitarme el tiempo necesario durante este proceso educativo.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Gerencia Agroempresarial de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial.”

Dr. Víctor Rodríguez Lizano,
Representante de SEP

M.A.E. Manuel García Barquero
Profesor guía

M.B.A. Olga Marta Flores Cubero
Lectora

M.A.G. Natalia Guerrero Romero
Lectora

M.A.E. Carlos Díaz Gutiérrez
Director

Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial

Álvaro Jesús Berrocal Solís
Sustentante

Tabla de Contenido

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Tabla de contenido	iv
Lista de tablas	vi
Lista de figuras	vii
Lista de apéndices	viii
Resumen	ix
1 Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problema	3
1.3 Justificación	4
2 Objetivos	5
2.1 Objetivo General	5
2.2 Objetivos Específicos	5
3 Marco Teórico	6
3.1 Contexto Cantonal	6
3.1.1 Caracterización del Cantón de Buenos Aires	6
3.2 ¿Qué es una Cerveza?	7
3.3 Mercadeo	9
3.4 Dirección Estratégica	11
3.5 Planeación Estratégica de Mercadeo	11
3.6 Análisis de Situación	12
3.7 Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE)	14
3.8 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)	15

3.9	Propuesta de Valor	16
3.10	Estrategia de Marketing y Mezcla de Marketing	16
4	Metodología.....	17
4.1	Tipo de Investigación.....	17
4.2	Población de Estudio.....	17
4.3	Fuentes de Información.....	19
4.4	Actividades Según Objetivos.....	19
5	Análisis y Discusión de Resultado	22
5.1	Sitios Donde No Vende Cerveza Artesanal Cerro Biolley.....	23
5.2	Sitios Donde Se Realiza Venta de Cerveza Artesanal Cerro Biolley.....	29
5.3	Análisis de Factores Externos Matriz de Evaluación EFE	39
5.4	Análisis de Factores Internos Matriz de Evaluación EFI	42
5.5	Estrategias de Mercadeo para la Comercialización de Cerveza Artesanal Cerro Biolley en el Cantón de Buenos Aires.....	45
5.5.1	Producto.....	48
5.5.1.1	Presentación.....	48
5.5.1.2	Etiquetas Descripción Detallado de Diseño	49
5.5.2	Precio.....	52
5.5.3	Plaza	52
5.5.4	Promoción	53
6	Conclusiones.....	60
7	Recomendaciones.....	62
8	Referencias Bibliográficas	63
9	Apéndice	65

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Extensión del cantón de Buenos Aires</i>	6
Tabla 2 <i>Índice de Desarrollo Social (IDS) Distrital 2023 del Cantón de Buenos Aires</i>	7
Tabla 3 <i>Tabla de sistematización de las variables</i>	21
Tabla 4 <i>Listado de sitios turísticos donde no se realiza la venta de cerveza artesanal Cerro Biolley</i>	23
Tabla 5 <i>Principales 3 bebidas alcohólicas según orden de ventas en su establecimiento</i>	24
Tabla 6 <i>Cantidad de unidades de compra semanal según presentación</i>	26
Tabla 7 <i>Precio de compra según presentación</i>	27
Tabla 8 <i>Principales atributos tomados en cuenta a la hora de realizar la compra de la cerveza</i>	28
Tabla 9 <i>Demanda potencial de cerveza artesanal Cerro Biolley en los sitios turísticos censados</i>	28
Tabla 10 <i>Listado de sitios turísticos donde ya se realiza la venta de cerveza artesanal Cerro Biolley</i>	30
Tabla 11 <i>Formas de promoción sugeridas para la cerveza artesanal Cerro Biolley</i>	39
Tabla 12 <i>Clasificación de factores según jerarquía</i>	40
Tabla 13 <i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i>	41
Tabla 14 <i>Clasificación de factores según jerarquía</i>	42
Tabla 15 <i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i>	44
Tabla 16 <i>Resumen de estrategias obtenidas de análisis en la matriz FODA</i>	46
Tabla 17 <i>Estrategias principales resultantes del análisis en la matriz FODA</i>	47
Tabla 18 <i>Presentación de las cervezas artesanales Cerro Biolley</i>	49
Tabla 19 <i>Listado de canales o herramientas de promoción obtenido de las encuestas aplicadas</i>	54
Tabla 20 <i>Listado de canales o herramientas y sus respectivas acciones a implementar</i>	55

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Consumo de cerveza en Costa Rica, aumento en litros y ventas (USD)</i>	2
Figura 2 <i>Proceso de elaboración de cerveza</i>	8
Figura 3 <i>Modelo del proceso de mercadeo</i>	10
Figura 4 <i>Componentes del mercadeo estratégico</i>	12
Figura 5 <i>Distribución porcentual de sitios turísticos según disponibilidad de venta de bebidas alcohólicas, estado operativo y otras condiciones</i>	22
Figura 6 <i>Tipos de bebidas alcohólicas comercializadas en los sitios turísticos</i>	24
Figura 7 <i>Presentación de las cervezas Imperial y Silver de la Florida Ice and Farm Company (FIFCO)</i>	25
Figura 8 <i>Presentación de las cervezas Pilsen de la Florida Ice and Farm Company (FIFCO)</i> . 26	
Figura 9 <i>Distribución porcentual del uso de algún tipo de promoción para la venta de las cervezas</i>	27
Figura 10 <i>Opciones de promoción que recomiendan emplear para la cerveza artesanal Cerro Biolley</i>	29
Figura 11 <i>Distribución porcentual según género de los consumidores de la cerveza artesanal Cerro Biolley</i>	31
Figura 12 <i>Distribución porcentual por rangos de edades de los consumidores de la cerveza Artesanal Cerro Biolley</i>	32
Figura 13 <i>Días de la semana de mayor consumo de la cerveza artesanal Cerro Biolley</i>	33
Figura 14 <i>Distribución porcentual de consumo de cerveza artesanal Cerro Biolley según horario de ingesta de alimentos</i>	34
Figura 15 <i>Temporada del año de mayor venta de cerveza artesanal Cerro Biolley</i>	35
Figura 16 <i>Distribución porcentual de acompañamiento de la cerveza artesanal Cerro Biolley con otros productos</i>	36
Figura 17 <i>Distribución porcentual de la cantidad de unidades promedio que es consumida por cliente</i>	37
Figura 18 <i>Incidencia de las principales debilidades que poseen las cervezas artesanales en el mercado</i>	38
Figura 19 <i>Etiqueta cerveza artesanal Cerro Biolley, sabor Cúrcuma y Jengibre</i>	50
Figura 20 <i>Etiqueta cerveza artesanal Cerro Biolley, sabor Café</i>	51

Figura 21 <i>Etiqueta cerveza artesanal Cerro Biolley, sabor Gavilana</i>	51
Figura 22 <i>Propuesta de información para el hablador publicitario</i>	58
Figura 23 <i>Modelo de hablador publicitario con el diseño gráfico parte frontal</i>	58

Lista de Apéndices

Apéndice A Sitios turísticos presentes en el cantón de Buenos Aires para el año 2024.....	65
Apéndice B Encuesta dirigida a sitios turísticos que aún no venden cerveza Artesanal Cerro Biolley.....	67
Apéndice C Encuesta dirigida a sitios turísticos que ya venden cerveza Artesanal Cerro Biolley.	73
Apéndice D Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	77

Resumen

Este trabajo tiene como finalidad establecer estrategias de mercadeo para la comercialización de la cerveza artesanal Cerro Biolley, producida por la empresa Casa de la Cerveza Artesanal, ubicada en el cantón de Buenos Aires, Puntarenas, Costa Rica. La investigación se fundamenta en la necesidad de la empresa de optimizar su capacidad instalada, la cual se encuentra subutilizada, aún después de siete años de estar el proyecto en funcionamiento, por lo que se requiere un plan de comercialización con estrategias que maximicen el aprovechamiento de la capacidad instalada.

El estudio se realizó en el año 2024, mediante sesiones de trabajo con los socios de la empresa, a través de entrevistas presenciales y llamadas en plataformas virtuales. Además, se realizaron encuestas presenciales en los meses de agosto y septiembre del 2024, dirigidas a dueños y administradores de los sitios turísticos identificados en el cantón de Buenos Aires.

En cuanto a la identificación de los centros turísticos del cantón de Buenos Aires, la información fue proporcionada por Iván Mauricio Hidalgo Picado, de la Unidad de Promoción Turística de La Oficina de Desarrollo Local de la Municipalidad de Buenos Aires, quienes mantienen en los registros los 40 sitios turísticos en 2024.

Como parte de los resultados de la investigación se obtuvo que el mercado de la cerveza artesanal en sitios turísticos del cantón de Buenos Aires es reducido y limitado, ya que, del listado de 40 sitios identificados, el 67,50% no realiza venta de bebidas alcohólicas debido a varias razones entre ellas, la ubicación en zonas indígenas, donde, según el artículo 6 de la Ley Indígena 6172, se prohíbe a los municipios otorgar y traspasar patentes de licor. Además, se determinó que el 10% de los sitios turísticos identificados estaban fuera de operación, mientras que no fue posible contactar al 7,5%.

El mercado actual y potencial para el producto está representado por el 15% que corresponde a un total de 6 sitios turísticos que pueden realizar venta de bebidas alcohólicas, sin embargo, el 66,67% de estos que equivale a 4 sitios que ya venden el producto, lo que deja 33,33% del mercado aún disponible para nuevas oportunidades de ingreso.

Se identificó una fuerte competencia en el mercado de cervezas industriales, con marcas ya posicionadas y precios bajos, por lo que las estrategias de la empresa deben enfocarse en la diferenciación de producto, no competir por volúmenes y/o precios.

Este trabajo se desarrolló en sitios turísticos del cantón de Buenos Aires, confirmando que el mercado en esta zona es reducido y limitado, por lo que se recomienda explorar nuevos mercados fuera de la zona de influencia actual, replicando la metodología y análisis para los cantones vecinos de Coto Brus y Pérez Zeledón, los cuales cuentan con características turísticas similares por su cercanía al Parque Internacional la Amistad (PILA).

1 Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo determinar las acciones estratégicas de mercadeo para la comercialización de la cerveza artesanal Cerro Biolley de la empresa Casa de la Cerveza Artesanal, en el cantón de Buenos Aires, Puntarenas, Costa Rica.

La empresa “Casa de la Cerveza Artesanal” se ubica en el distrito de Biolley, la provincia de Puntarenas del cantón de Buenos Aires, en las faldas del Parque Internacional La Amistad. La empresa fue fundada en 2017 como un proyecto de jubilación del señor José Jimmy Ureña Quirós, uno de los socios fundadores. Se creó como una alternativa adicional dentro de la oferta de productos y servicios disponibles para quienes realizan turismo rural comunitario en el distrito de Biolley.

Debido a la aceptación alcanzada en punto de venta propio, ubicado en Biolley de Buenos Aires y a la capacidad instalada subutilizada, es necesario explorar nuevas alternativas de comercialización y definir estrategias que permitan incrementar la participación en el mercado, comenzando con una primera etapa a nivel local.

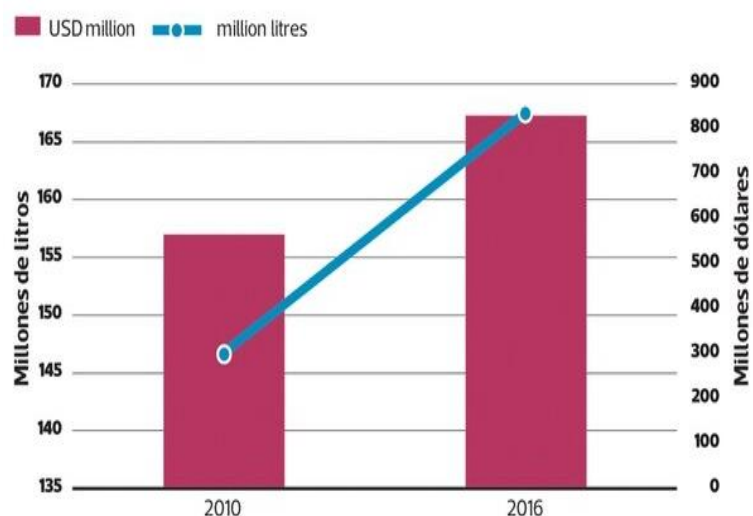
Por lo tanto, estas estrategias deberán potenciar las cualidades del producto y sus complementos, permitiendo obtener una mayor cobertura mediante una propuesta de valor innovadora y de alta calidad. Asimismo, el uso de materias primas locales contribuirá al desarrollo económico del cantón.

1.1 Antecedentes

El consumo de bebidas alcohólicas en Latinoamérica ha ido en aumento, una tendencia que también se observa en Costa Rica. En este país, el consumo de productos como la cerveza ha crecido cerca de un 50% durante la segunda década del siglo XXI, lo que ha impulsado a la industria productora e importadora. Actualmente, el mercado costarricense tiene una demanda de más de 263 millones de litros, como se presenta en la Figura 1.

Figura 1

Consumo de cerveza en Costa Rica, aumento en litros y ventas (USD)



Nota. De “Más Consumo impulsa la industria de Cerveza en Costa Rica” por E. Fernández, 2017, El Financiero. (<https://www.elfinancierocr.com/negocios/mas-consumo-impulsa-la-industria-de-cerveza-en-costa-rica/64BLROG6H5HIZF3EUBLIDZR5FY/story/>).

En este contexto, la producción y comercialización de cerveza artesanal ha asumido un papel importante, con un enfoque de especialización de la bebida que dinamiza el mercado.

Según representantes de la Asociación de Cerveceros Artesanales de Costa Rica (Acacr), en La Nación (2019), el mercado de cerveza artesanal alcanzó un punto de saturación en 2018 debido a la gran cantidad de marcas emergentes. Sin embargo, se ha promovido un enfoque en la innovación y diversificación para ofrecer al consumidor un producto único.

La producción de cerveza artesanal se caracteriza por la innovación, orientándose a satisfacer los paladares más exigentes. Se procura utilizar materias primas locales para destacar en sus estrategias comerciales y diferenciarse en el competitivo mercado actual.

Ante esta alta oferta, es fundamental implementar estrategias para diferenciarse y ganar espacio en el mercado. Asimismo, es importante aprovechar los valores agregados del producto, ofreciendo al consumidor no solo una bebida, sino una experiencia única.

Una de las líneas de trabajo desarrolladas por los fundadores de la Cerveza Artesanal Cerro Biolley es ofrecer un producto de calidad, con sabores auténticos y la inclusión de ingredientes producidos en la zona. Además, brinda la oportunidad de conocer el proceso de

producción de cerveza artesanal en un entorno natural y amigable con el ambiente, enmarcado en el concepto de turismo rural comunitario.

Esta cerveza ofrece un sabor diferenciado gracias al aporte de las materias primas locales utilizadas en su elaboración. No contiene aditivos ni conservantes y se combina con los ingredientes tradicionales de la cerveza, como agua, levadura, malta y lúpulo.

1.2 Problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en Costa Rica representan una parte fundamental del parque empresarial. Entre 2015 y 2019, aproximadamente el 97,40% del total de empresas fueron pequeñas y medianas, y de estas, el 80,84% se clasificaron como microempresas, las cuales participan significativamente en la generación de ingresos, riqueza y empleo, según Arce y Villalobos (2021).

Como mencionan Lederman et al. (2014), el sector emprendedor es un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de una región, generando acciones rentables a través de la transformación de ideas. En este contexto, es importante reconocer el papel de los actores del emprendimiento, quienes en su mayoría operan en empresas de tamaño micro, pequeño y mediano.

El éxito en la transformación de ideas en negocios rentables depende de múltiples factores, cuya interacción puede determinar su permanencia en el tiempo. En este sentido, la dirección estratégica de un nuevo negocio adquiere un valor fundamental.

En cuanto a la importancia de la dirección estratégica en un negocio, David (2003) menciona que una empresa puede ser proactiva y anticiparse a diversas situaciones que definan su futuro, manteniendo una ventaja competitiva activa. Esto le permite obtener resultados positivos en términos de rentabilidad y éxito, superando a aquellas empresas que no implementan esta práctica. Un ejemplo de esto es el caso de Estados Unidos, donde cada año al menos cien mil empresas fracasan, en parte debido a la falta de una dirección estratégica eficaz y a la omisión de conceptos clave que afectan negativamente los resultados financieros y llevan a la quiebra.

El proyecto de producción y comercialización de la cerveza artesanal Cerro Biolley, desarrollado por la microempresa Casa de la Cerveza Artesanal, es un claro ejemplo de una

idea convertida en negocio. Este emprendimiento nace en el distrito de Biolley de Buenos Aires, como una alternativa para ofertar dentro de los productos y servicios que se ponen a disposición del turismo rural comunitario imperante en la zona.

La microempresa ha tenido aceptación a nivel local en su punto de venta propio; sin embargo, como ocurre con muchas pequeñas empresas, este proyecto presenta oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la dirección empresarial a mediano y largo plazo, lo cual representa una limitante que podría afectar el futuro del negocio.

Tras siete años de funcionamiento, se observa una clara subutilización de la capacidad instalada, ya que las ventas no alcanzan el nivel necesario para aprovechar plenamente la capacidad de producción de la planta. Por ello, se requiere un plan de comercialización con estrategias que maximicen el uso de la capacidad del negocio y permitan mejorar su posicionamiento y cobertura de mercado a largo plazo.

Por lo tanto, surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las estrategias de mercado necesarias para la comercialización de la cerveza artesanal Cerro Biolley, de la empresa Casa de la Cerveza Artesanal, en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas, Costa Rica para los próximos cinco años?

1.3 Justificación

Costa Rica no ha quedado exenta de la ola internacional en la industria de la cerveza artesanal, lo cual ha abierto oportunidades para nuevos participantes que buscan mantenerse al día, dinamizando así el mercado de este tipo de cervezas. Como menciona López (2019), el número de emprendimientos ha crecido exponencialmente. Según la Asociación de Cerveceros Artesanales de Costa Rica, el número de participantes pasó de siete a cien en los últimos cinco años, un dato sobresaliente en comparación con países como Panamá, Guatemala, El Salvador y República Dominicana.

El crecimiento en el número de oferentes y cervezas ha llevado a los productores a buscar nuevas formas de llegar a sus mercados meta, algo que no es nuevo para el sector. La cerveza artesanal se caracteriza por su innovación y por potenciar las cualidades propias de cada producto. Además, como menciona López (2019), el desconocimiento del producto ha sido un factor limitante, lo que ha impulsado la innovación mediante la búsqueda de nuevos

sabores y combinaciones. Esto apela a un segmento de mercado diferenciado, que valora un producto de calidad y distinto al de la cerveza tradicional.

La Casa de la Cerveza Artesanal ha demostrado ser una microempresa que ha logrado mantenerse y crecer en su propio punto de venta. Gracias a la aceptación alcanzada entre los clientes, se plantea la posibilidad de expandirse a otros territorios, llegando así a mercados que aún no han sido cubiertos y maximizando la capacidad instalada actual.

Además, el proyecto se presenta como una opción adicional de desarrollo en la zona, ya que podría generar fuentes de empleo directas e indirectas, así como ingresos mediante la explotación turística, contribuyendo positivamente al desarrollo económico, social y cultural local.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar las acciones estratégicas de mercadeo necesarias para comercializar la cerveza artesanal Cerro Biolley, de la empresa Casa de la Cerveza Artesanal, en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas, Costa Rica, durante los próximos cinco años.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la frecuencia de consumo de cerveza artesanal en los destinos turísticos del cantón de Buenos Aires, Puntarenas.
- Analizar el entorno competitivo de la empresa de manera que se identifique aspectos relevantes del mercado actual de cerveza artesanal en el cantón de Buenos Aires.
- Definir estrategias de mercadeo para la comercialización de la cerveza artesanal Cerro Biolley en el cantón de Buenos Aires.
- Desarrollar una ruta crítica de actividades y procedimientos para la comercialización de la cerveza artesanal Cerro Biolley en el cantón de Buenos Aires.

3 Marco Teórico

3.1 Contexto Cantonal

3.1.1 Caracterización del Cantón de Buenos Aires

Según el INDER (2014), en el informe Caracterización del Territorio Buenos Aires – Coto Brus, el cantón de Buenos Aires cuenta con una población total de 45,244 personas, predominando el grupo joven de 13 a 35 años.

El cantón de Buenos Aires está compuesto por nueve distritos: Buenos Aires, Potrero Grande, Brunka, Volcán, Pilas, Colinas, Boruca, Chánguena y Biolley, que abarcan una extensión territorial total de 2,384.22 km². La Tabla 1 presenta la extensión específica de cada distrito, y la densidad poblacional del cantón es de 18.98 habitantes por km².

Tabla 1

Extensión del cantón de Buenos Aires

Distrito	Extensión en Km²
Buenos Aires	552,51
Volcán	188,50
Potrero Grande	627,43
Boruca	138,03
Pilas	110,70
Colinas	122,03
Chánguena	272,88
Biolley	208,34
Brunka	163,80
Total	2.384,22

Nota. Adaptado del “Informe de caracterización del Territorio Buenos Aires - Coto Brus” por el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), 2014. p. 10. (<https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/Caracterizacion-BuenosAires-CotoBrus.pdf>).

En el cantón se encuentran las comunidades indígenas de Cabagra, Ujarrás y Salitre, pertenecientes a los grupos étnicos Bribri y Cabécar. Estas comunidades ocupan el 30% de la superficie de la región Brunca. Asimismo, las comunidades indígenas de Térraba, Boruca y Curré se encuentran en el cantón, abarcando el 8% del área cantonal. La comunidad de Térraba pertenece al grupo de los Térrabas, mientras que Boruca y Curré pertenecen al grupo Brunca (INDER, 2014).

Es importante mencionar que en este cantón se ubica el Parque Internacional La Amistad, considerado el área silvestre protegida más grande de Costa Rica. Esta característica le confiere un amplio rango altitudinal, generando una gran diversidad climática y de ecosistemas, lo que convierte al cantón en un atractivo adicional para el desarrollo del turismo, especialmente bajo el concepto de turismo rural comunitario (INDER, 2014).

En relación con el Desarrollo Social del cantón, la Tabla 2 presenta los valores y posiciones a nivel nacional.

Tabla 2

Índice de Desarrollo Social (IDS) Distrital 2023 del Cantón de Buenos Aires

Código PCD	Distrito	Valor	Posición
60301	Buenos Aires	46,74	414
60302	Volcán	41,13	445
60304	Boruca	32,79	471
60305	Pilas	31,99	474
60303	Potrero Grande	30,97	477
60308	Biolley	30,15	481
60306	Colinas	23,64	487
60307	Chánguena	21,72	488

Nota. Adaptado de Índice de Desarrollo Social por Mideplan, 2023. p. 52 - 54 (<https://www.mideplan.go.cr/indice-desarrollo-social>).

Se puede inferir que existe un rezago en el cantón, ya que ocupa las últimas posiciones a nivel nacional y los valores más bajos en el índice de desarrollo social (IDS).

3.2 ¿Qué es una Cerveza?

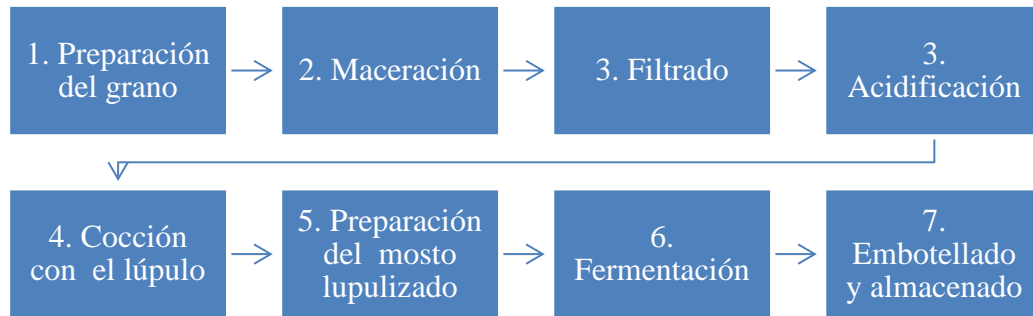
La definición legal de cerveza varía entre los distintos países, pero en general, se elabora a partir de extracto de grano hervido, y su contenido alcohólico proviene de la fermentación, no de la destilación ni de la fortificación. Aunque la mayoría de las cervezas contienen lúpulo para ayudar en la conservación y aportar sabor y aroma, su presencia no es una exigencia ni legal ni técnica (Webb & Beaumont, 2021, p. 10).

Para la elaboración de cerveza, se mencionan tres ingredientes básicos: grano, lúpulo y agua. Además, se utilizan levaduras que fermentan la suspensión líquida derivada de estos. En cuanto al grano, la cebada se utiliza con mayor frecuencia por sus propiedades (Webb & Beaumont, 2027, p. 18).

Para conocer el proceso de elaboración de la cerveza, se presenta el diagrama de flujo correspondiente en la Figura 2.

Figura 2

Proceso de elaboración de cerveza



Nota. Adaptado de “Atlas mundial de la cerveza” (p24-25), por Webb, T., & Beaumont, S., 2021, Blume (https://www.google.co.cr/books/edition/Atlas_mundial_de_la_cerveza/o4JDEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0).

Seguidamente se muestra una descripción de cada una de las etapas del proceso de elaboración de cerveza según Webb & Beaumont (2021):

- Preparación del grano: consiste en seleccionar y procesar los granos de malta, como fuente de azúcares fermentables. Los granos son molidos para romper la cáscara y facilitar la extracción de almidones durante el macerado.
- Maceración: es el proceso de mezclar la malta molida con agua caliente para convertir los almidones del grano en azúcares fermentables mediante la acción de enzimas. Esto se logra manteniendo temperaturas específicas (generalmente entre 62 °C y 72 °C) durante un tiempo determinado.
- Filtrado: consiste en separar el mosto (líquido resultante del macerado que contiene los azúcares disueltos) de los residuos sólidos del grano utilizando un filtro.
- Acidificación: es proceso consiste en ajustar el pH del mosto mediante métodos naturales o químicos, como la adición de ácido láctico o maltas aciduladas. Este paso mejora la actividad enzimática durante la maceración y puede influir en el perfil final de la cerveza.

- Cocción con el lúpulo: el mosto filtrado se lleva a punto de ebullición, y durante este proceso se añade lúpulo en diferentes etapas para aportar amargor, aroma y sabor. La cocción también elimina microorganismos no deseados y estabiliza el mosto.
- Preparación del mosto: esta etapa incluye el enfriado rápido del mosto para evitar contaminaciones y generar una oxigenación controlada, dejando el mosto listo para la fermentación.
- Fermentación: es el proceso en el que las levaduras convierten los azúcares fermentables del mosto en alcohol y dióxido de carbono (CO₂). Se realiza en recipientes cerrados bajo condiciones controladas de temperatura y puede durar de una a varias semanas, dependiendo del tipo de cerveza.
- Embotellado y almacenado: es la etapa donde producto final es envasado en los recipientes utilizados por la fábrica. En esta etapa puede realizarse una carbonatación natural (añadiendo azúcar para que la levadura residual genere CO₂). Después, la cerveza se almacena durante un periodo de maduración antes de su consumo.

3.3 Mercadeo

Para el desarrollo de este trabajo, es necesario comprender algunos conceptos clave en la administración de proyectos que involucren la oferta de productos o servicios a un grupo de clientes. Un concepto fundamental es el mercadeo, que se entiende como la relación entre dos actores: uno que ofrece productos o servicios y otro que genera la demanda de estos.

Según un concepto ampliado, Kotler & Armstrong (2017) describen el mercadeo como un proceso social de intercambio, mediante el cual se genera valor para un grupo específico de individuos, a quienes denominan clientes. El objetivo que se busca es satisfacer necesidades, generando una relación estrecha que permita obtener beneficios en ambos sentidos y a su vez generar lazos fuertes que puedan perdurar en el tiempo.

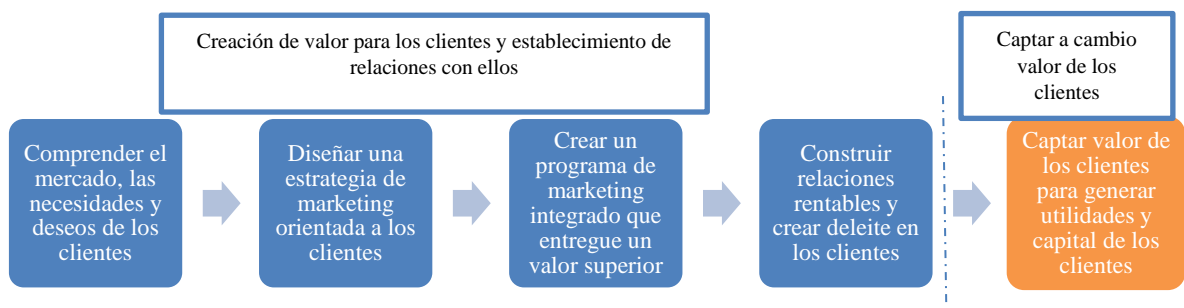
De acuerdo con este concepto, es fundamental reconocer que la relación con el cliente depende en gran medida del nivel de satisfacción con la resolución de sus necesidades. Por ello, las empresas deben adaptarse cada vez más a lo que el cliente requiere. Este proceso implica considerar diversos factores al elaborar el producto o servicio, lo que resalta la importancia de comprender el mercado y desarrollar acciones que fortalezcan el negocio.

Romero & Correa (2017) definen el mercadeo como una herramienta diseñada para capturar un mercado, utilizando información relevante para comprender las necesidades específicas que se deben satisfacer. Además, busca crear y fortalecer los recursos necesarios para obtener los mejores rendimientos económicos.

A continuación, en la Figura 3, se muestra el proceso de mercadeo propuesto por Kotler & Armstrong (2017), que consta de cuatro etapas para llegar al resultado final.

Figura 3

Modelo del proceso de mercadeo



Nota. Adaptado de “Fundamentos de marketing” (p.5), por P. Kotler y G. Armstrong, 2013, Pearson Educación (https://www.ia-gerencial.com/blog/ewExternalFiles/Fundamentos%20de%20marketing%2C13a%20Ed%20-%20Kotler%20Philip_L4.pdf).

Kotler & Armstrong (2017) explicaron el mercadeo como una serie de procesos que se enfocaban inicialmente en la lectura y comprensión del mercado, lo que permitía identificar las necesidades. Una vez que se tenían claras esas necesidades, era fundamental trazar los pasos a seguir para llegar de manera efectiva al cliente, ofreciendo productos o servicios que las satisficieran. Esta fase se conoció como el diseño de estrategias de mercadeo, las cuales debían estar estructuradas dentro de un plan integral que ofreciera un valor superior al cliente final. Bajo este panorama, se buscaba crear relaciones estables con los clientes, de manera que existiera una reciprocidad en la obtención de beneficios.

Es interesante observar cómo se conforma el proceso de mercadeo, el cual puede verse como una cadena, en la que cada eslabón representaba una de las etapas descritas en el párrafo anterior, siendo cada una fundamental para cualquier negocio. Si durante el proceso se omiten algunos de los pasos, es probable no alcanzar los resultados esperados. Por ejemplo, poco se

lograba al conocer las necesidades de un cliente si no se contaba con una estrategia sólida que permitiera llegar a este y crear los lazos de confianza que perduraran y ofrecieran estabilidad a largo plazo.

3.4 Dirección Estratégica

Dentro del concepto de mercadeo descrito anteriormente, surge otro concepto clave para el segmento de estudio en desarrollo: la estrategia. Kaplan & Norton (2004) la definen de manera sencilla como la descripción de cómo la empresa busca generar valor diferenciado para sus accionistas y clientes.

En un concepto más amplio, Gonzáles (2017) define la estrategia como: "el proceso funcional y operacional de una empresa que conduce al cumplimiento de objetivos y a la construcción de una ventaja competitiva en el mercado".

Como se observa en las definiciones anteriores, la estrategia busca proporcionar el conocimiento necesario para establecer una ventaja competitiva frente a los demás competidores, de manera que se ofrezca al cliente un producto o servicio de mayor valor. Sin embargo, para lograrlo, es necesario contar con procesos bien establecidos dentro de la organización que aseguren la obtención del producto final deseado. En este contexto, la dirección estratégica juega un papel fundamental.

David (2003), define la dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones clave a través de las funciones que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. Este concepto integra factores clave como la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, así como la investigación y el desarrollo.

Al integrar estos factores, es posible obtener una visión más completa del negocio, lo que permite identificar los riesgos asociados con cada decisión y conocer el impacto que estas pueden tener sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el futuro del negocio.

3.5 Planeación Estratégica de Mercadeo

La planeación estratégica consiste en coordinar las actividades operacionales de la empresa con el fin de proyectar su futuro, utilizando eficientemente los recursos disponibles para

aprovechar las oportunidades del mercado y garantizar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

Como lo explica González (2017), el mercadeo estratégico puede definirse como la planeación que permite anticipar los cambios constantes del mercado. Esto permite diseñar estrategias que aprovechen las oportunidades presentes y ayuden a la empresa a alcanzar las metas planteadas en los diferentes plazos.

Figura 4

Componentes del mercadeo estratégico



Nota. Adaptado de “Mercadeo estratégico” (p.14), por T. González, 2017, Fundación Universitaria del Área Andina (<https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/058c65c4-7749-4fb5-bb79342aa73758fe/content>).

Según Gonzáles (2017), en la Figura 4 se presentan los tres componentes del mercadeo estratégico. El primer componente es el análisis, que incluye la evaluación de la situación actual de la empresa, la segmentación del mercado, así como la identificación de objetivos y oportunidades que surgen de las tendencias del mercado. La siguiente etapa es el desarrollo, en la cual, según el diagnóstico inicial, se establecen las estrategias a seguir, utilizando matrices de mercadeo que permitan abarcar todos los componentes de la mezcla de mercadeo para lograr un posicionamiento competitivo. Por último, se encuentra la etapa de control, en la que se definen los mecanismos para hacer un seguimiento efectivo a las actividades operativas determinadas por el plan de mercadeo.

3.6 Análisis de Situación

Como se ha mencionado, la administración del mercadeo involucra varios procesos, entre los cuales se destaca el análisis de mercadeo. Según Kotler y Armstrong (2017), este análisis proporciona una visión completa de la situación interna de la empresa, así como de su entorno, considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la misma.

Siguiendo la propuesta de Kotler y Armstrong (2017), las empresas deben realizar este análisis de manera que sus fortalezas se alineen con las oportunidades del entorno para aprovecharlas. Al mismo tiempo, deben trabajar en superar o eliminar sus debilidades y contrarrestar las amenazas del entorno.

Para el caso de Hill y Jones (2011) describen este análisis como un proceso para alcanzar metas. Este proceso consiste en ajustar el modelo de negocio de la empresa, alineando sus recursos y capacidades con las demandas del entorno. Para ello, se deben identificar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, y desarrollar y proteger las fortalezas, mientras se eliminan las debilidades.

Este análisis de situación es fundamental para comprender la estructura del sector en el que la empresa opera y lograr un posicionamiento estratégico eficaz. Según Porter (2008), los elementos más importantes de la estrategia de una empresa provienen de la transformación de las fuerzas competitivas más relevantes identificadas.

Porter (2008) presenta un modelo de gestión empresarial basado en las cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de un sector. Estas fuerzas son las siguientes:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Amenaza de productos y/o servicios sustitutos.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los compradores.
- Rivalidad entre los competidores existentes

Este proceso de análisis es fundamental, ya que permite a la empresa conocer su situación en el mercado. De esta forma, se pueden identificar herramientas clave para definir estrategias y poner en marcha planes de acción enfocados en aquellas áreas donde la empresa pueda obtener una ventaja competitiva y generar una propuesta de valor. Además, se hace un uso eficiente de los recursos, sin olvidar los controles posteriores a la implementación, los cuales servirán como indicadores para medir los resultados y gestionar ajustes futuros si es necesario.

3.7 Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE)

Según David (2003), una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar información relacionada con el entorno económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, legal, tecnológico y competitivo.

Para elaborar la matriz de EFE, se deben considerar cinco pasos clave, los cuales se detallan a continuación:

- En primer lugar, se debe realizar una lista de los factores externos identificados en el diagnóstico (auditoría externa). Se deben incluir entre 10 y 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que impacten a la empresa y su sector.
- En segundo lugar, se debe asignar a cada factor un valor que varíe entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante). Es importante considerar que las oportunidades deben recibir valores más altos que las amenazas; sin embargo, estas últimas pueden recibir valores elevados si son demasiado adversas o severas. Por consiguiente, la suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1,0.
- En tercer lugar, se debe asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave, indicando cuán eficazmente las estrategias actuales de la empresa responden a dicho factor. La escala es la siguiente: 4 es excelente, 3 está por encima del promedio, 2 se encuentra en niveles promedio y 1 es deficiente.
- En cuarto lugar, se debe multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar su valor ponderado.
- Por último, se deben sumar los valores ponderados de cada variable para obtener el valor ponderado total de la empresa.

Cuando se obtienen los resultados de la matriz EFE, según lo indicado por David (2003), el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4,0, mientras que el más bajo es de 1,0. Un puntaje de 4,0 refleja que la empresa responde de manera destacada a las oportunidades y amenazas de su sector, lo que significa que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades y minimizan los efectos adversos de las amenazas externas.

3.8 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)

Según David (2003), la matriz EFI es una herramienta que agrupa las fortalezas y debilidades de una empresa, permitiendo evaluarlas dentro de sus áreas funcionales e identificar las relaciones entre ellas. A continuación, se presenta el proceso para la elaboración de la matriz:

- En primer lugar, se deben enumerar los factores internos clave identificados (fortalezas y debilidades). Se elabora una lista de fortalezas y luego una de debilidades, asegurándose de incluir la información más detallada posible que sirva para el análisis.
- En segundo lugar, se debe asignar un valor a cada factor, que puede variar entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante). Sin importar si el factor clave es una fortaleza o una debilidad, aquellos factores que tengan mayor impacto en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1,0.
- En tercer lugar, se debe asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si representa una debilidad mayor (clasificación de 1), una debilidad menor (clasificación de 2), una fortaleza menor (clasificación de 3) o una fortaleza mayor (clasificación de 4). Es importante tener en cuenta que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades deben recibir una clasificación de 1 o 2. De este modo, las clasificaciones reflejan la posición interna de la empresa, mientras que los valores asignados en el paso anterior están basados en el contexto de la industria.
- En cuarto lugar, se debe multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para obtener un valor ponderado para cada variable.
- Finalmente, se deben sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Al analizar los resultados de la matriz EFI, según lo indicado por David (2003), se debe tener en cuenta que, independientemente de la cantidad de factores incluidos, el puntaje total varía entre 1,0 y 4,0, con un promedio de 2,5. Los puntajes por debajo de 2,5 indican que la empresa presenta debilidades internas, mientras que los puntajes superiores a 2,5 reflejan una posición interna sólida.

3.9 Propuesta de Valor

Según Kaplan & Norton (2004) la propuesta de valor representa aquello que la empresa busca hacer de una manera superior o distinta para obtener los mejores resultados en la relación ampliada entre la empresa y el cliente final; además, mencionan que esta propuesta de valor es conformada por 3 perspectivas las cuales son:

- **Perspectiva financiera:** tiene como objetivo generar valor para los accionistas mediante estrategias de productividad o crecimiento, lo cual puede traducirse en mejoras en la estructura de costos, aumento en la utilización de los activos, ampliación de la ventana de ingresos y mejora del valor para los clientes, entre otros aspectos.
- **Perspectiva del cliente:** se enfoca en ofrecer productos y/o servicios oportunos, consistentes y con una mejor relación beneficio/costo. Asimismo, busca ofrecer productos líderes altamente deseables o proporcionar soluciones eficientes a necesidades específicas, de tal forma que permita crear fidelidad de clientes y ampliar participación en los mercados.
- **Perspectiva de los procesos internos:** esta perspectiva se centra en la gestión de los procesos internos y en el desarrollo del capital humano, la información y la organización, para ofrecer una propuesta diferenciadora, por lo que se puede decir que esta perspectiva es el mecanismo para alcanzar la estrategia de la empresa y así asegurar el proceso de generación de valor para los accionistas y clientes.

3.10 Estrategia de Marketing y Mezcla de Marketing

Con una clara comprensión de la situación de la empresa en su entorno y de su potencial interno, es posible desarrollar estrategias de marketing. Kotler y Armstrong (2017) definen las estrategias de marketing como la forma mediante la cual la empresa busca generar valor para sus clientes y construir vínculos rentables con ellos.

Estas estrategias responden a preguntas fundamentales sobre el enfoque de la empresa, como los clientes específicos a los que se quiere captar, la forma en que se generara valor para ellos. Con base en estos aspectos, será necesario diseñar una mezcla de marketing compuesta por producto, precio, plaza y promoción.

4 Metodología

4.1 Tipo de Investigación

Esta investigación busca estrategias para la comercialización de un producto novedoso en una región específica, con el objetivo de incrementar las ventas y, a su vez, aprovechar en mayor medida la capacidad instalada de la planta de producción, por lo que se trabajará bajo un tipo de investigación no experimental, de corte transeccional o transversal.

Teniendo en cuenta que el tema de investigación posee poca información o es un tema poco estudiado, es necesario recurrir a un tipo de investigación exploratoria que aporte conceptos para contextualizar la nueva situación de interés.

Según Hernández et al. (2014) este tipo de investigación no experimental se caracteriza por no manipular deliberadamente las variables; más bien, se observa y estudia los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural. Además, la investigación transeccional o transversal se basa en la recolección de datos en un momento determinado, para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en ese instante.

El tipo de investigación transeccional exploratorio lo definen Hernández et al. (2014) como aquella en la que se busca comenzar a conocer una variable, por lo tanto, es una exploración inicial en un momento específico, generalmente aplicada a problemas de investigación nuevos o poco conocidos.

La investigación adopta un enfoque mixto. En el caso del primer objetivo, se emplea un enfoque cuantitativo que permitirá analizar aspectos como la demanda de cerveza artesanal, el precio y la frecuencia de compra. Los objetivos restantes se abordan mediante un enfoque cualitativo, que facilita la comprensión de aspectos fundamentales del tema de investigación en su contexto, así como la identificación de posibles medidas a implementar como parte de los resultados de la investigación.

4.2 Población de Estudio

El presente trabajo de investigación se enfoca en el sector de sitios y/o destinos turísticos ubicados en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas, que incluyen dentro de su oferta de productos la venta de bebidas alcohólicas en sus establecimientos comerciales.

De acuerdo con la definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2007) se tiene que un destino turístico se define como un espacio físico que ofrece productos y servicios, como servicios de apoyo, atractivos y recursos turísticos, en un radio que permite la visitación y el retorno en un mismo día. Estos destinos operan mediante la participación de diversos grupos, entre los que suele incluirse a la comunidad anfitriona, y pueden establecer lazos y redes entre sí para formar destinos mayores.

La unidad de información está compuesta por los dueños y/o administradores de estos centros turísticos.

La selección de estos lugares se basa en su nivel de visitación de turistas, quienes forman parte del segmento de mercado objetivo de la cerveza artesanal y presentan las siguientes características:

- Personas mayores de treinta años.
- Poder adquisitivo medio/alto.
- Adoptan hábitos de vida con gusto por vivir nuevas experiencias.

La identificación de los centros turísticos del cantón de Buenos Aires fue proporcionada por la Oficina de Desarrollo Local de la Municipalidad de Buenos Aires y la unidad de Promoción Turística, a cargo de Iván Mauricio Hidalgo Picado, donde se registraron 40 sitios turísticos al año 2024. Más detalles sobre esta información se pueden consultar en el Apéndice A.

Según datos de la empresa La Casa de la Cerveza Artesanal, cuatro de los sitios incluidos en la lista facilitada ya comercializan la cerveza artesanal Cerro Biolley.

Por esta razón se estructuraron se estructuraron dos instrumentos de recolección de información: uno dirigido a los sitios que ya comercializan la cerveza artesanal Cerro Biolley y otro para aquellos que aún no la venden, ya que la información a obtener es diferente para los objetivos del estudio.

De los 36 sitios turísticos restantes que no venden la cerveza artesanal Cerro Biolley, se aplicó el segundo instrumento, sin embargo, fue necesario incorporar un primer filtro que verificara si el sitio contaba con venta de bebidas alcohólicas y los permisos correspondientes. Como resultado, se obtuvo que solo dos sitios turísticos cumplían con los requisitos para la venta

de bebidas alcohólicas, por lo que fue posible aplicarles el instrumento completo. En cambio, un total de 27 sitios turísticos no cuentan con los permisos para la venta de bebidas alcohólicas y, por lo tanto, no comercializan dichos productos; además, cuatro de los sitios ya no están en funcionamiento y tres no respondieron a los intentos de comunicación

4.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información utilizadas fueron primarias y secundarias. En cuanto a las fuentes primarias, se obtuvo información a partir del instrumento aplicado a los centros turísticos del cantón de Buenos Aires considerados para el desarrollo del presente estudio, así como información obtenida de los socios de la empresa Casa de la Cerveza Artesanal Cerro Biolley por medio de sesiones de trabajo. Las fuentes secundarias provinieron de la revisión documental de libros, tesis y reportes científicos, disponibles en formato digital e impreso, que complementan los aspectos teóricos del tema de investigación.

4.4 Actividades Según Objetivos

4.4.1 Metodología Objetivo 1. Analizar la frecuencia de consumo de cerveza artesanal en los destinos turísticos del cantón de Buenos Aires, Puntarenas.

Para el cumplimiento de este primer objetivo, se visitaron los cuarenta sitios turísticos facilitados por la Oficina de Turismo de la Municipalidad de Buenos Aires, con el fin de aplicar una encuesta presencial. Sin embargo, debido a las características de la población analizada, solo dos establecimientos cumplieron los criterios para ser incluidos en el estudio, cuyo propósito era obtener información sobre la posible demanda, los precios y la frecuencia de compra de la cerveza artesanal en dichos sitios turísticos.

Las encuestas se llevaron a cabo entre los meses de agosto y septiembre de 2024.

4.4.2 Metodología Objetivo 2. Analizar el entorno competitivo de la empresa de manera que se identifique aspectos relevantes del mercado actual de cerveza artesanal en el cantón de Buenos Aires.

Para alcanzar este objetivo, se aplicó un segundo cuestionario dirigido a sitios turísticos que ya comercializan la cerveza artesanal Cerro Biolley. Sin embargo, se aprovechó también la información obtenida de ambos cuestionarios aplicados en el estudio.

Además, se realizaron sesiones de trabajo con los socios de Casa de la Cerveza Artesanal Cerro Biolley para desarrollar el análisis de factores externos e internos, empleando tanto los datos relevantes obtenidos en las encuestas a los sitios turísticos como la experiencia acumulada por los socios a lo largo de estos años de operación.

4.4.3 Metodología Objetivo 3. Definir estrategias de mercadeo para la comercialización de la cerveza artesanal Cerro Biolley en el cantón de Buenos Aires.

Se aplicaron matrices de evaluación y se utilizará la mezcla de marketing para definir las estrategias de mercadeo del estudio.

4.4.4 Metodología Objetivo 4. Desarrollar una ruta crítica de actividades y procedimientos para la comercialización de la cerveza artesanal Cerro Biolley en el cantón de Buenos Aires.

Una vez cumplidos los tres objetivos anteriores, se desarrolló un plan de acciones administrativas para iniciar las labores en el ámbito operativo. El plan incluye las acciones a realizar, el responsable de cada ejecución, así como los indicadores de seguimiento y control correspondientes.

A continuación, se muestra en la Tabla 3 la sistematización de las variables de estudio para este trabajo.

Tabla 3*Tabla de sistematización de las variables*

Objetivo	Variables de estudio	Indicadores	Fuentes
Analizar la frecuencia de consumo de cerveza artesanal en los destinos turísticos del cantón de Buenos Aires, Puntarenas.	Información general.	Listado de sitios turísticos que venden cerveza artesanal.	Encuestas.
	Demanda de cerveza artesanal. Frecuencia de compra. Precio de venta.	Listado de sitios turísticos con potencial de venta de cerveza artesanal. Cantidad potencial demandada de cerveza artesanal. Precio de venta a sitios turísticos.	
Analizar el entorno competitivo de la empresa de manera que se identifique aspectos relevantes del mercado actual de cerveza artesanal en el cantón de Buenos Aires.	Proveedores.	Listado de productores de cerveza artesanal. Nivel de tecnificación de competidores. Listado de cervezas artesanales. Matriz EFI, EFE.	Encuestas. Sesión de trabajo con socios.
	Oferta de cerveza artesanal. Oportunidades. Amenazas. Debilidades. Fortalezas.		
Definir estrategias de mercadeo para la comercialización de la cerveza artesanal Cerro Biolley en el cantón de Buenos Aires.	Producto.	Estrategias de colocación de producto. Estrategias de precio. Estrategias de plaza. Estrategia de promoción.	Fuentes secundarias. Análisis cualitativo de información primaria.
	Precio. Plaza. Promoción.		
Desarrollar una ruta crítica de actividades y procedimientos para la comercialización de la cerveza artesanal Cerro Biolley en el cantón de Buenos Aires.	Acciones administrativas.	Acciones administrativas prioritarias. Indicadores nuevos clientes. Indicador de ventas.	Información recopilada de objetivos anteriores.
	Acciones operativas. Procedimientos. Mecanismos de control.		

5 Análisis y Discusión de Resultado

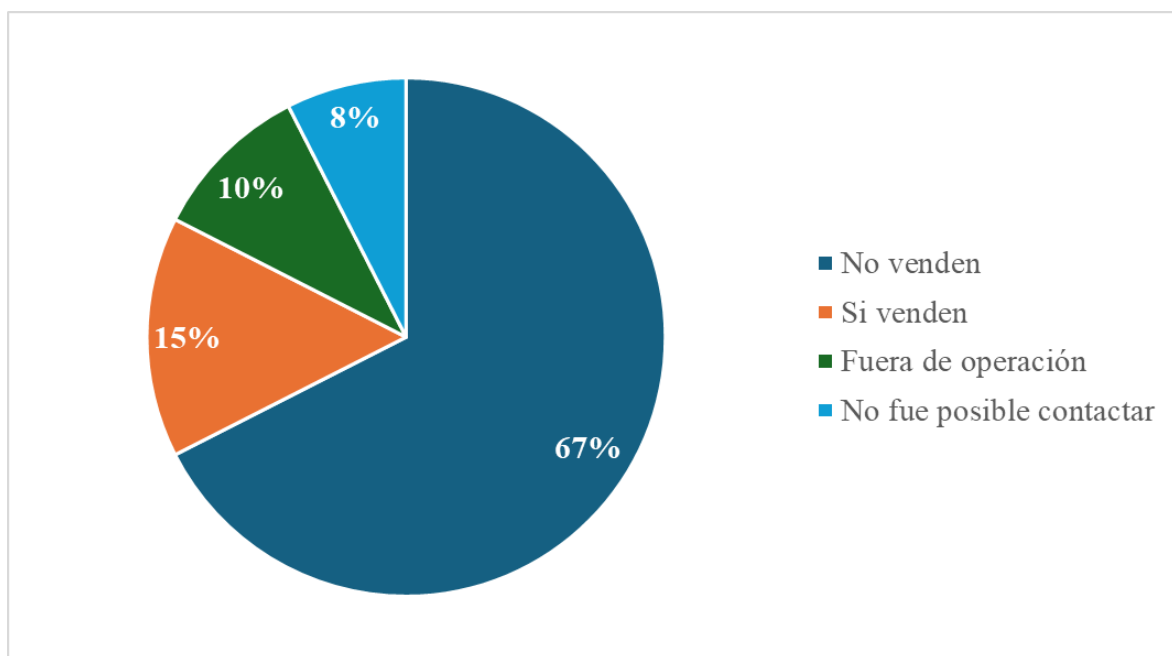
El presente trabajo se desarrolló en el cantón de Buenos Aires, ubicado en la provincia de Puntarenas, que se caracteriza por un territorio extenso, baja densidad poblacional y una notable diversidad en su desarrollo económico y cultural.

De los centros turísticos identificados, algunos se encuentran en territorios indígenas, lo que impide su inclusión en el análisis debido a la legislación vigente. Según el artículo 6 de la Ley Indígena 6172, se prohíbe a los municipios otorgar y transferir patentes de licores dentro de estas áreas.

En la Figura 5 se observa que 27 sitios turísticos del estudio no venden bebidas alcohólicas, lo que indica que, en el momento de la encuesta, no contaban con los permisos correspondientes para la comercialización de este tipo de productos. Se identificaron un total de 7 sitios turísticos, que representan el 18%, los cuales están fuera de operación o no pudieron ser contactados ni de forma presencial ni por teléfono. Por último, del total de sitios estudiados, 6, que representan el 15%, realizan venta de bebidas alcohólicas.

Figura 5

Distribución porcentual de sitios turísticos según disponibilidad de venta de bebidas alcohólicas, estado operativo y otras condiciones



Este primer resultado evidencia una oportunidad de mercado limitada para la venta de bebidas alcohólicas en el cantón de Buenos Aires, en los sitios turísticos identificados, debido a la falta de los permisos necesarios para la comercialización de este tipo de productos.

Otro dato importante es que 4 sitios turísticos del listado ya comercializan la cerveza artesanal Cerro Biolley, dejando un total de 2 sitios que venden bebidas alcohólicas, pero que aún no comercializan el producto objeto de estudio.

A continuación, se presentarán los resultados del instrumento de evaluación aplicado a los sitios que aún no tienen relaciones comerciales con la empresa Casa de la Cerveza Artesanal

5.1 Sitios Donde No Vende Cerveza Artesanal Cerro Biolley

En la Tabla 4 se presentan los 2 sitios turísticos que realizan venta de bebidas alcohólicas y que actualmente no ofrecen productos de La Casa de la Cerveza Artesanal Cerro Biolley. Por lo tanto, se procede a realizar la encuesta para obtener información relevante sobre la viabilidad de incorporar este producto en la oferta de estos sitios turísticos.

Tabla 4

Listado de sitios turísticos donde no se realiza la venta de cerveza artesanal Cerro Biolley

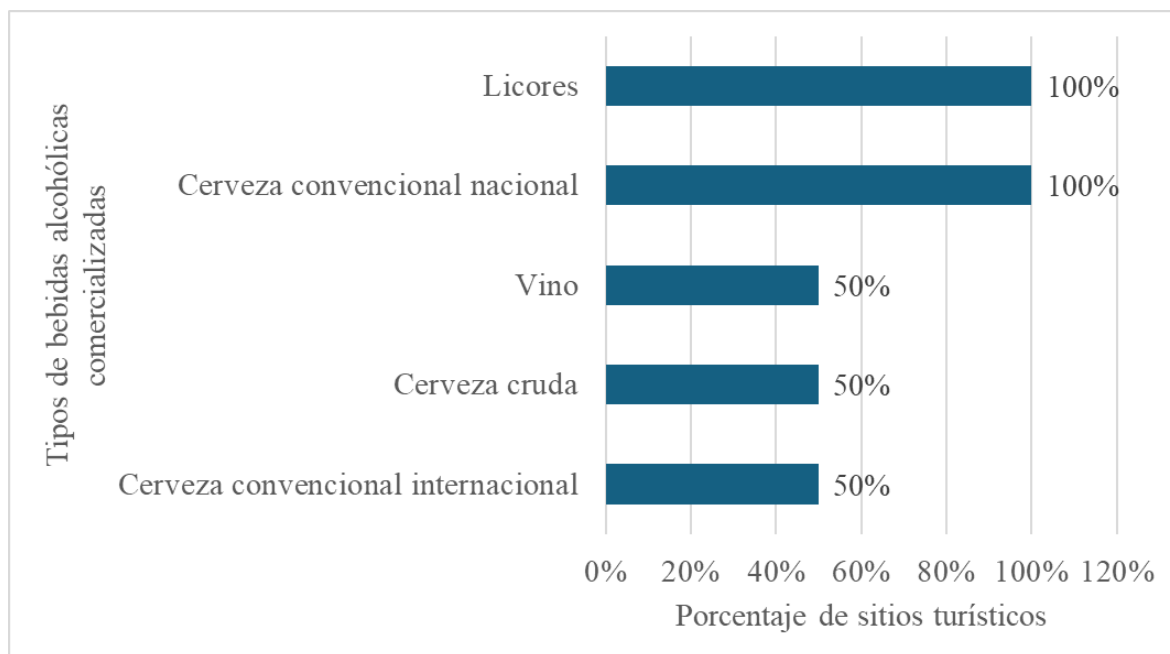
Nombre	Teléfono	Dirección	Foto
Rancho Pedregal	87946008	Santa Rosa, Brunka	
Centro Turístico Rancho Cocolandia	83560371	Santa Marta, Brunka	

Cabe destacar que ambos sitios turísticos están ubicados en el distrito Brunka, a una distancia aproximada de 10,4 kilómetros entre sí.

En la Figura 6 se muestran los tipos de bebidas alcohólicas comercializadas en los establecimientos, lo que permite identificar que, durante los meses de agosto y setiembre de 2024, en los que se realizaron las encuestas, no existe competencia directa con alguna otra marca de cerveza artesanal, ya sea nacional o internacional.

Figura 6

Tipos de bebidas alcohólicas comercializadas en los sitios turísticos



Como se puede apreciar, el 100% de los encuestados indican que mantienen dentro de su oferta licores (ron, tequila, vodka, cremas entre otros), así como cerveza convencional nacional, mientras que el 50% ofrece productos como cerveza cruda, cerveza convencional internacional y vino.

Se analizan cuáles son las principales bebidas que se comercializan en los establecimientos encuestados, información que se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5

Principales 3 bebidas alcohólicas según orden de ventas en su establecimiento

Importancia	Centro Turístico Rancho Cocolandia	Rancho Pedregal
1	Cerveza Cruda	Imperial
2	Imperial	Silver
3	Silver	Pilsen

Como se puede apreciar, ambos establecimientos coinciden en que las cervezas Imperial y Silver son las de mayor venta, mientras que, en uno de los casos, se destacan la cerveza cruda y la Pilsen como otras bebidas de mayor consumo.

En el caso de Rancho Cocolandia, es interesante observar que la cerveza cruda es la de mayor venta, siendo ofrecida en una presentación de 350 mililitros en jarra. Las demás cervezas se comercializan en presentaciones convencionales de 325 y 255 ml, en envases de color ámbar y vidrio transparente, con sus respectivas etiquetas representativas.

En la Figura 7 se muestra la presentación de las cervezas Imperial y Silver de la Florida Ice and Farm Company (FIFCO).

Figura 7

Presentación de las cervezas Imperial y Silver de la Florida Ice and Farm Company (FIFCO)



Nota. De “Marcas/Cervezas”, Florida Ice and Farm Company 2024, FIFCO (<https://www.fifco.com/marcas/cervezas/>).

Según FIFCO (2024), el origen de la cerveza Imperial se remonta a 1924, cuando Cervecería Ortega tomó la decisión de crear una cerveza que fusionara la tradición cervecera alemana con el gusto de los costarricenses. Dentro de sus características, ambas cervezas tienen una graduación de alcohol del 4,5%. La Imperial Original es una cerveza con un buen balance entre sus notas de malta, cereales y amargor. En cambio, la Imperial Silver es una lager suave, de cuerpo medio y ligero aroma, con poco amargor, y se distingue por la figura del águila en su etiqueta.

En la Figura 8 se presenta la cerveza Pilsen, que según FIFCO (2024) data de 1888. Es una cerveza Lager que se caracteriza por su mayor lupulación, con notas florales y cítricas más

intensas, un sabor ligeramente más amargo que otros estilos de FIFCO, y una graduación de alcohol del 5,0% vol.

Figura 8

Presentación de las cervezas Pilsen de la Florida Ice and Farm Company (FIFCO)



Nota. De “Marcas/Cervezas”, Florida Ice and Farm Company 2024, FIFCO (<https://www.fifco.com/marcas/cervezas/>).

En la Tabla 6 se muestra la cantidad de unidades compradas de los productos de mayor venta, según la presentación de cada uno en los sitios turísticos.

Tabla 6

Cantidad de unidades de compra semanal según presentación

Presentación	Centro Turístico Rancho Cocolandia	Rancho Pedregal	Total
Botellas 325 – 355 ml	72	480	552
Sifón 20 litros	2	0	2

En ambos casos, se realiza la compra de cerveza de forma semanal; sin embargo, difieren en las cantidades. En el caso de Rancho Cocolandia, las compras representan un 15% de las realizadas por Rancho Pedregal en la presentación de botellas de 325–355 ml.

En Rancho Cocolandia compra 2 sifones de 20 litros de cerveza cruda, que equivalen a 114 unidades (jarras de 350 mililitros).

En la Tabla 7 se muestra el precio aproximado de compra de las bebidas alcohólicas de mayor venta, lo que evidencia que el precio de compra para los sitios turísticos está por debajo de ¢1.000.”

Tabla 7

Precio de compra según presentación

Presentación	Costo (Unidad de compra)	Costo (Unidad de venta)
Botellas 325 – 355 ml	¢941	¢941
Sifón 20 litros	¢50.850	¢446

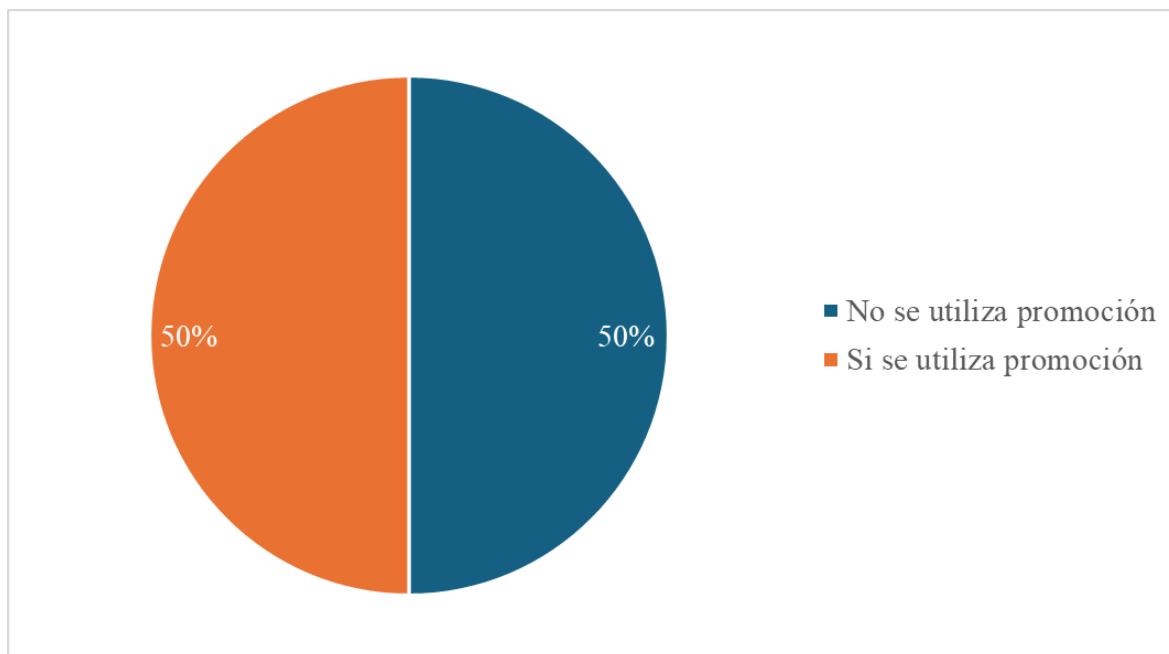
La cerveza artesanal se caracteriza por tener un precio más alto en comparación con las marcas industriales, lo que se refleja en el precio final al consumidor.

Según los resultados obtenidos de las encuestas, Rancho Pedregal realiza sus compras a través de intermediarios ubicados en el distrito de Buenos Aires, con un sistema de crédito de 8 días. Esto se debe a que el establecimiento está alejado de las principales rutas utilizadas por la Cervecería de Costa Rica. Para el caso de Rancho Cocolandia compra directamente a la cervecería, gracias a la facilidad de acceso, ya que se encuentra sobre la carretera Interamericana, y sus compras son de contado.

A continuación, en la Figura 9, se presenta la distribución porcentual del uso de promoción por parte de los establecimientos encuestados para la venta de cervezas.

Figura 9

Distribución porcentual del uso de algún tipo de promoción para la venta de las cervezas



Se obtuvo que el 50% de los establecimientos no utilizan promoción, mientras que el otro 50% hace uso de ella. Sin embargo, el tipo de promoción empleado principalmente es el uso de rótulos en el sitio proporcionados por la Cervecería de Costa Rica.

También se consultaron los principales atributos de una cerveza que se consideran para realizar la compra, cuyos resultados se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8

Principales atributos tomados en cuenta a la hora de realizar la compra de la cerveza

Atributos	Centro Turístico Rancho Cocolandia	Rancho Pedregal
Precio	1	
Calidad	2	
Disponibilidad	3	
Demanda de cliente		1
Sabor		2
Imagen de marca		3

Para el Centro Turístico Rancho Cocolandia, el atributo de mayor importancia es el precio, seguido por la calidad. En cambio, para el Rancho Pedregal, el factor más relevante es la demanda del cliente, seguido por los sabores de la cerveza.

La Tabla 9 presenta la demanda potencial de cerveza artesanal Cerro Biolley según el sitio turístico.

Tabla 9

Demanda potencial de cerveza artesanal Cerro Biolley en los sitios turísticos censados

Frecuencia de compra	Presentación	Rancho Cocolandia	Rancho Pedregal	Total, Unidades	Precio de compra (¢)
Mensual	Botella 325-350 ml	24	24	48	1 000 – 1 500

Se observa una demanda potencial de 48 unidades al mes, lo cual contribuiría al crecimiento de las ventas actuales de la empresa.

En ambos casos, los encuestados indican que la demanda potencial dependerá completamente del comportamiento del cliente, dado que se trata de un producto diferente y de mayor costo.

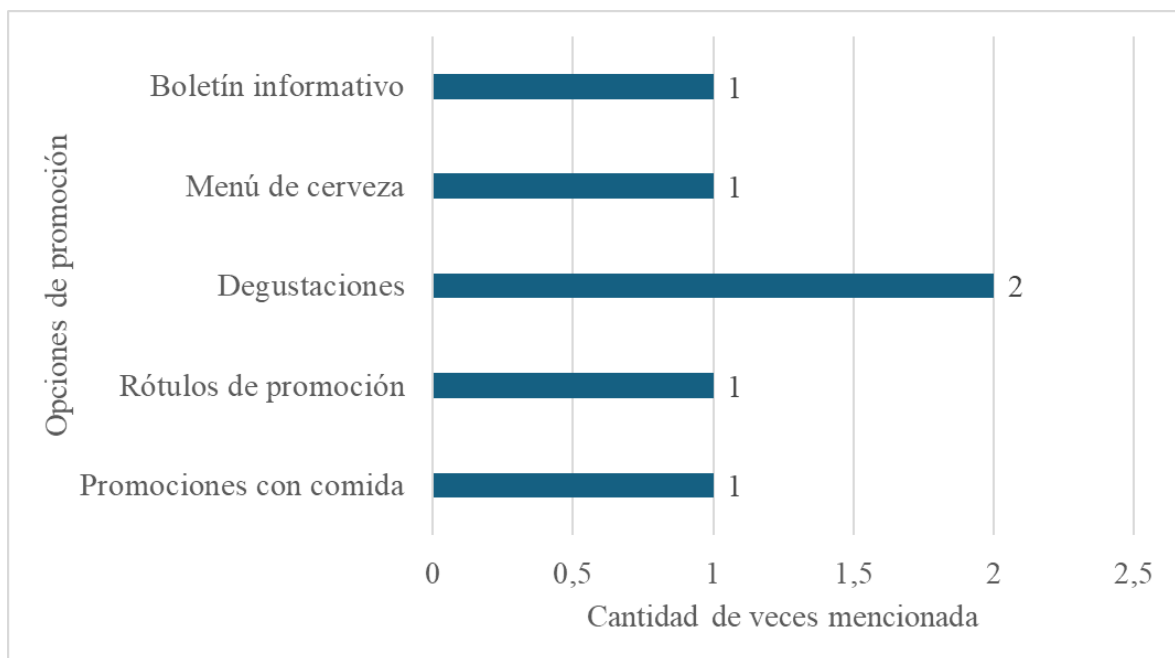
Por lo tanto, es necesario introducir la cerveza acompañada de estrategias de promoción adecuadas y oportunas.

En cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar por cada unidad en presentación de botella de vidrio de 325–350 ml, oscilaría entre 1.000 y 1.500 colones, siendo el rango más bajo de las opciones dadas en el instrumento. Además, el 100% de los encuestados prefieren que la transacción de compra se realice directamente con el productor, para evitar la intermediación.

Otro resultado sobresaliente de la herramienta aplicada es que el 100% de los encuestados permitiría la promoción del producto en su establecimiento. La Figura 10 muestra el listado de opciones de promoción recomendadas.

Figura 10

Opciones de promoción que recomiendan emplear para la cerveza artesanal Cerro Biolley



El resultado de la Figura 10 muestra una amplia variedad de opciones de promoción que pueden implementarse como parte de las acciones para dar a conocer el producto. Esto permitirá posicionarlo en la mente del consumidor y en el mercado correspondiente.

5.2 Sitios Donde Se Realiza Venta de Cerveza Artesanal Cerro Biolley





En este apartado se destaca el trabajo realizado por la administración de la Casa de la Cerveza Artesanal Cerro Biolley, que ha buscado opciones de comercialización en sitios turísticos

cercanos a su entorno. Un ejemplo de esto es la presencia en cuatro sitios turísticos ubicados en los distritos de Biolley y Potrero Grande.

La Tabla 10 detalla los sitios turísticos donde ya se realiza la venta de cerveza artesanal Cerro Biolley.

Tabla 10

Listado de sitios turísticos donde ya se realiza la venta de cerveza artesanal Cerro Biolley

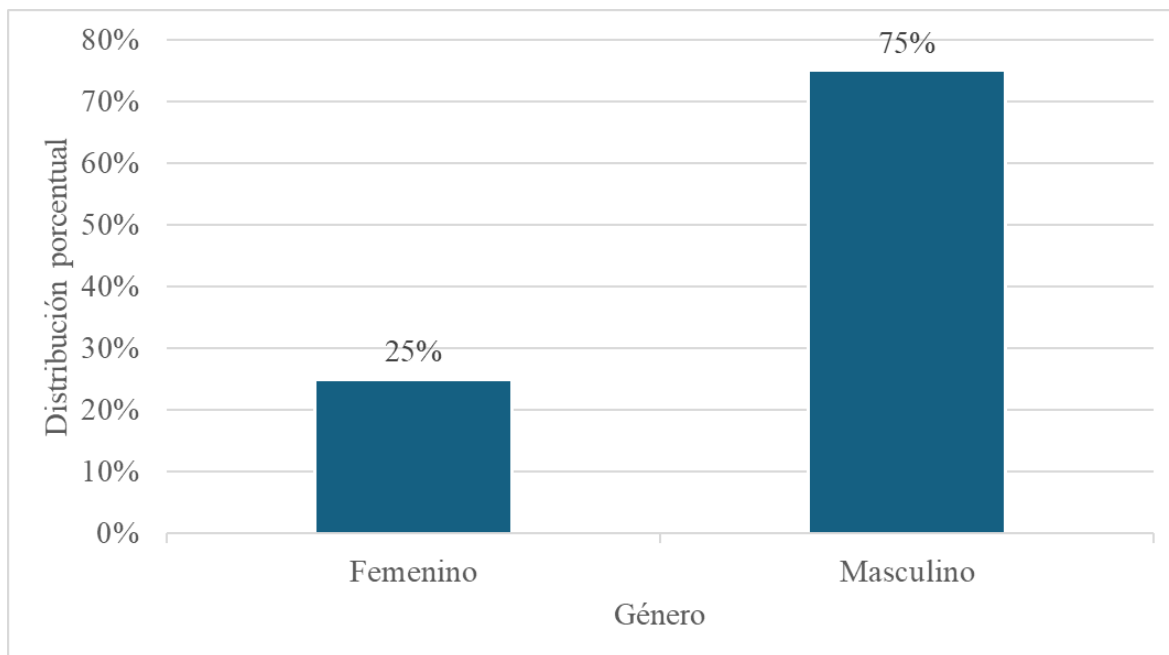
Nombre	Teléfono	Dirección	Foto
Restaurante la Oruga	8443-23-79	Altamira, Biolley	
Bonnysu	8829-26-93	Tres Colinas, Potrero Grande	
Centro Turísticos los Chocuacos	6085-77-50	Las Vueltas, Potrero Grande	
Casa de la Cerveza Artesanal	8918-92-50	Biolley, Biolley	

Cabe señalar que La Casa de la Cerveza Artesanal forma parte de los 40 sitios turísticos registrados en la Oficina de Turismo de la Municipalidad de Buenos Aires. Además, es en este sitio donde se lleva a cabo la fabricación de la cerveza artesanal en estudio, junto con una serie de servicios que se ofrecen al turista en el marco del turismo rural comunitario, con el objetivo de proporcionar nuevas experiencias.

Como parte de los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado a los dueños y administradores de estos sitios, se observa que el perfil del cliente corresponde principalmente al género masculino, ya que, según la encuesta, el 75% de los entrevistados son de este género, según como se muestra en la Figura 11.

Figura 11

Distribución porcentual según género de los consumidores de la cerveza artesanal Cerro Biolley



En este caso, los entrevistados indican que el género masculino es el que muestra un mayor consumo de la bebida, mientras que el femenino, en menor proporción, mencionan que prefieren otros tipos de bebidas, como refrescos, vinos o bebidas calientes.

En cuanto al origen de los turistas que consumen esta bebida, los resultados son reveladores: el 100% de los turistas son nacionales. Esto obedece a la baja visita de turistas extranjeros, debido a la escasa actividad de los operadores turísticos. Además, se menciona que los turistas nacionales, generalmente, no requieren estos servicios, ya que suelen llegar a la zona por sus propios medios.

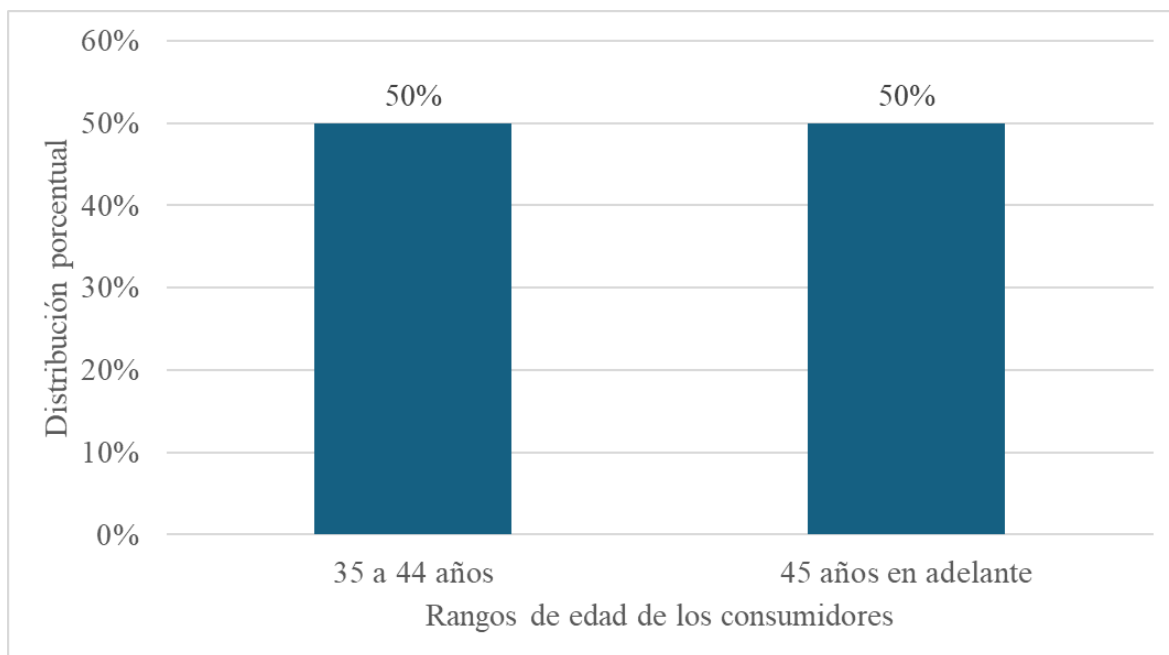
Algunos de los entrevistados mencionan que, en los últimos 12 meses, han recibido grupos de extranjeros voluntarios, principalmente en el distrito de Biolley. Sin embargo, estos grupos no generan consumo de las cervezas producidas en la Casa de la Cerveza, ya que los extranjeros son menores de edad.

La cerveza artesanal Cerro Biolley ha definido un segmento de mercado objetivo compuesto por personas mayores de treinta años, con un poder adquisitivo medio-alto, y que han adoptado el hábito de adquirir nuevas experiencias.

En este aspecto, se observa en la Figura 12 que el 100% de los turistas que adquieren la cerveza artesanal se encuentran dentro del rango de edad de 35 años en adelante. De estos, el 50% tiene entre 35 y 44 años, mientras que el otro 50% tiene 45 años o más

Figura 12

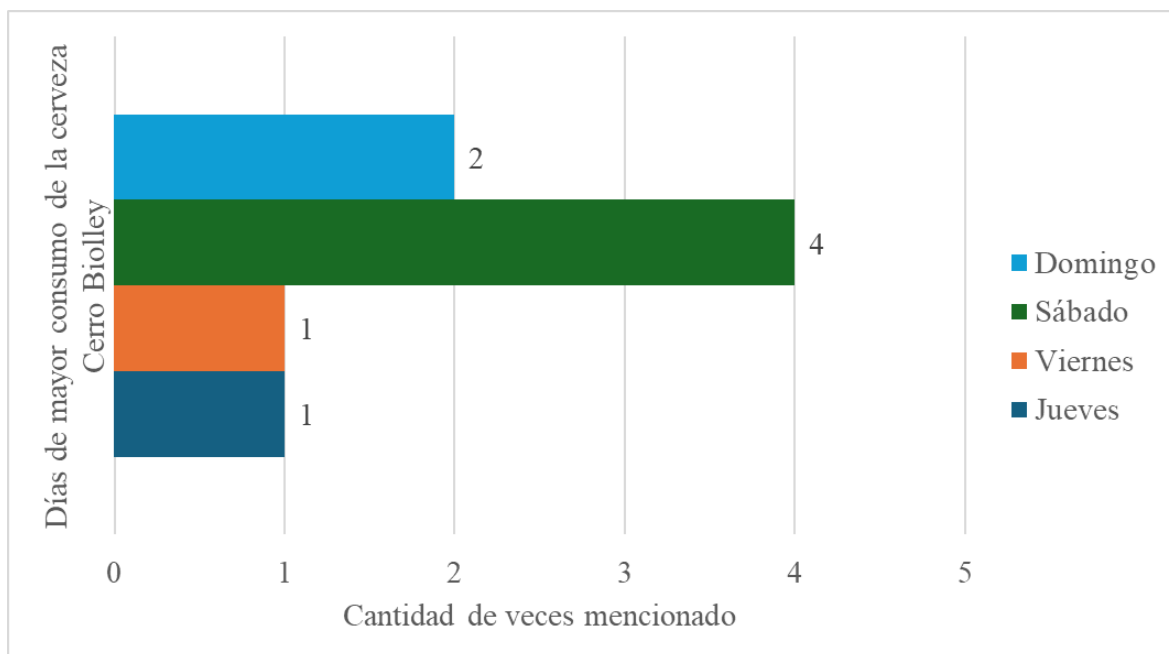
Distribución porcentual por rangos de edades de los consumidores de la cerveza Artesanal Cerro Biolley



En cuanto a los días preferidos para el consumo de la cerveza artesanal Cerro Biolley, se observa que la tendencia se concentra hacia los finales de la semana. El sábado es el día en que todos los establecimientos coinciden como el de mayor consumo, con un total de 4 votos, seguido por el domingo con 2 votos. El jueves y el viernes tienen 1 voto cada uno, como se muestra en los resultados de la Figura 13.

Figura 13

Días de la semana de mayor consumo de la cerveza artesanal Cerro Biolley

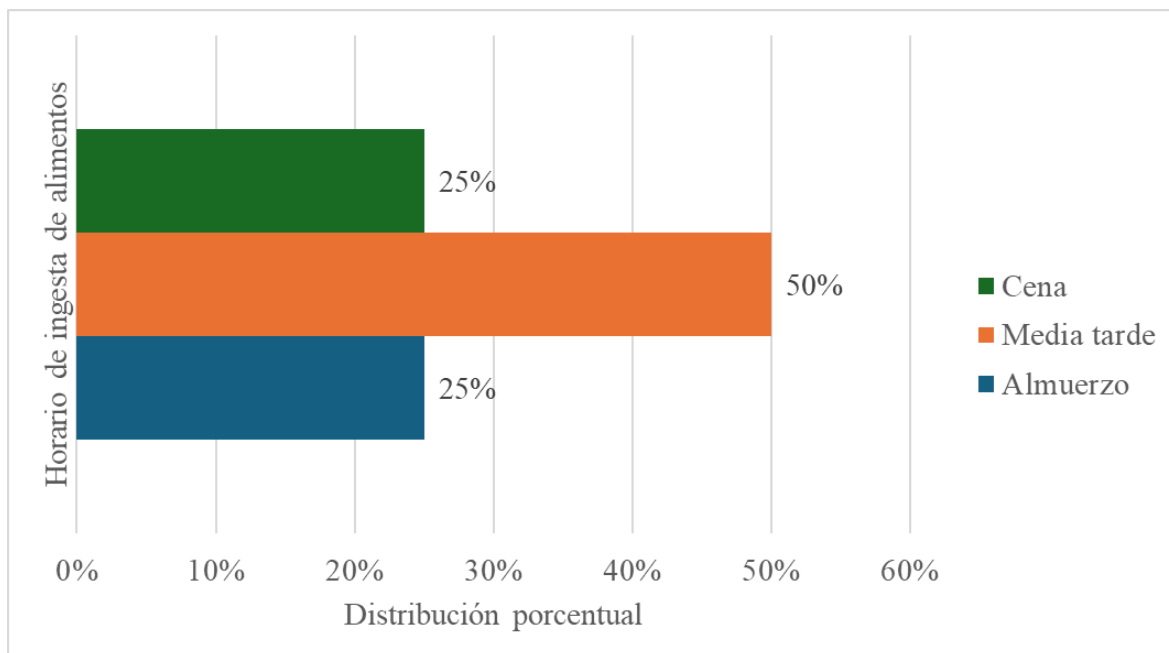


Este resultado es esclarecedor para diseñar estrategias de promoción efectivas, ya que permiten alinear las acciones con los hábitos reales de consumo de los clientes. Si los principales días de consumo del producto son los sábados y domingos, los esfuerzos deben concentrarse en estos días para maximizar el impacto y las ventas.

También se logró identificar que la cerveza artesanal Cerro Biolley es consumida principalmente en la media tarde, con un 50% de preferencia. El consumo durante el almuerzo y la cena se reparte entre un 25% para cada uno, como se muestra en la Figura 14.

Figura 14

Distribución porcentual de consumo de cerveza artesanal Cerro Biolley según horario de ingesta de alimentos



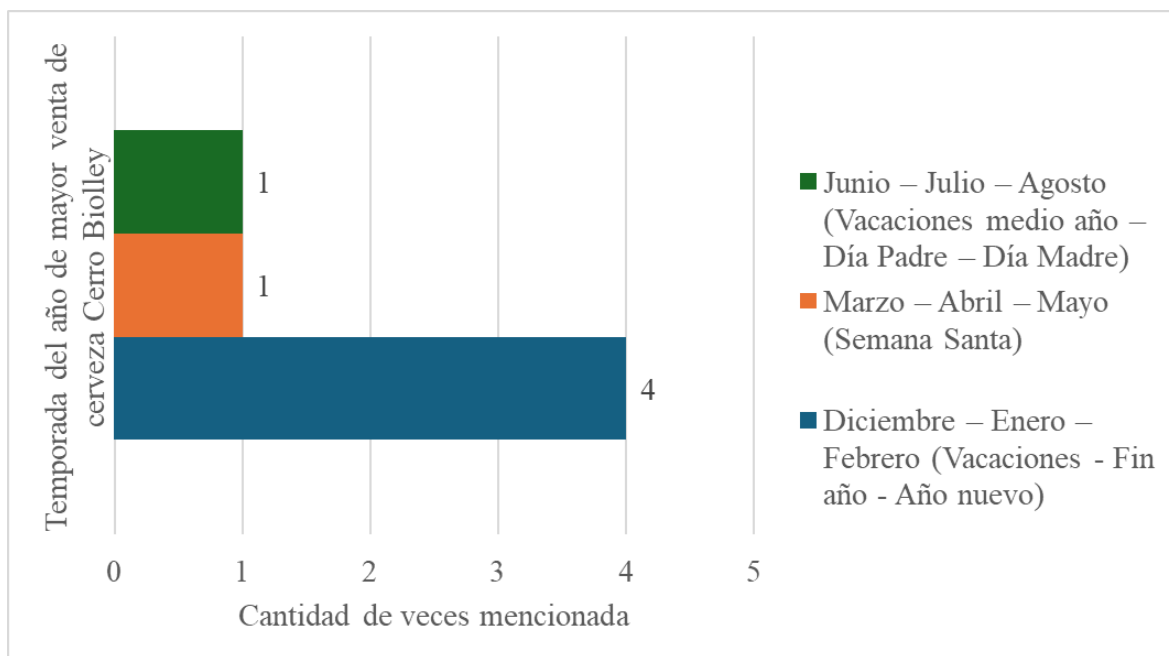
Con base en estos resultados se destaca la preferencia del consumo de la cerveza artesanal Cerro Biolley en la media tarde. El hecho de que un 50% de los consumidores elijan este horario sugiere que las acciones publicitarias, como degustaciones, deberían centrarse en este momento del día para maximizar la conexión con el público objetivo. Asimismo, aunque el consumo durante el almuerzo y la cena representa un 25% cada uno, estas franjas horarias también pueden ser aprovechadas, de manera que se atienden las distintas oportunidades de consumo identificadas en la encuesta.

En cuanto a las temporadas del año con mayor consumo de cerveza artesanal Cerro Biolley, los resultados indican que la temporada de mayor demanda corresponde a los meses de diciembre, enero y febrero, con un 100% de las respuestas. Esto se puede inferir como una coincidencia con el período en el que un porcentaje significativo de la población trabajadora disfruta de sus vacaciones, además de los días feriados asociados a las celebraciones de fin y principio de año.

Las otras dos temporadas reflejadas en los resultados de la encuesta corresponden a períodos con celebraciones que incluyen días feriados, los cuales son aprovechados para el desarrollo de actividades turísticas, como se muestra en la Figura 15.

Figura 15

Temporada del año de mayor venta de cerveza artesanal Cerro Biolley



Es necesario prestar atención al comportamiento de las ventas del producto según la temporada, identificando que existe una temporada de mayor impacto anual, vinculada a la temporada alta del turismo nacional. Además, es fundamental evaluar las demás temporadas del año para explorar opciones que contrarresten el impacto de la temporada baja en la actividad turística y la visitación en la zona.

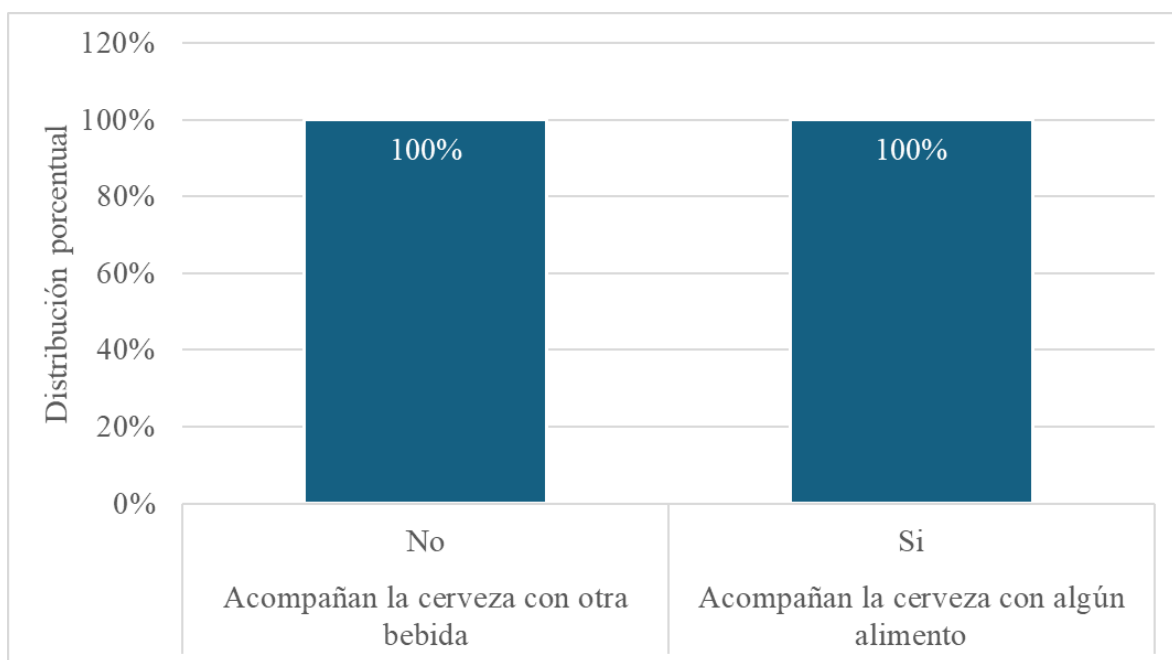
Este enfoque de reforzar puntos altos identificados según la encuesta permitirá optimizar los recursos de la empresa al dirigir esfuerzos hacia los períodos con mayor retorno potencial. Ignorar esta información podría resultar en promociones menos relevantes y, por ende, menos efectivas para alcanzar los objetivos comerciales.

Es importante conocer los hábitos de consumo de los clientes en relación con bebidas y alimentos al acompañar la cerveza artesanal Cerro Biolley. Por ello, se consultó si los clientes mezclan alguna bebida o alimento con la cerveza durante su consumo.

El 100% de los encuestados indicó que la cerveza artesanal no es mezclada, ni complementada con ninguna otra bebida durante su consumo. Así mismo, el 100% de los encuestados consume alimentos complementarios junto con la cerveza artesanal Cerro Biolley, como se observa en la Figura 16.

Figura 16

Distribución porcentual de acompañamiento de la cerveza artesanal Cerro Biolley con otros productos

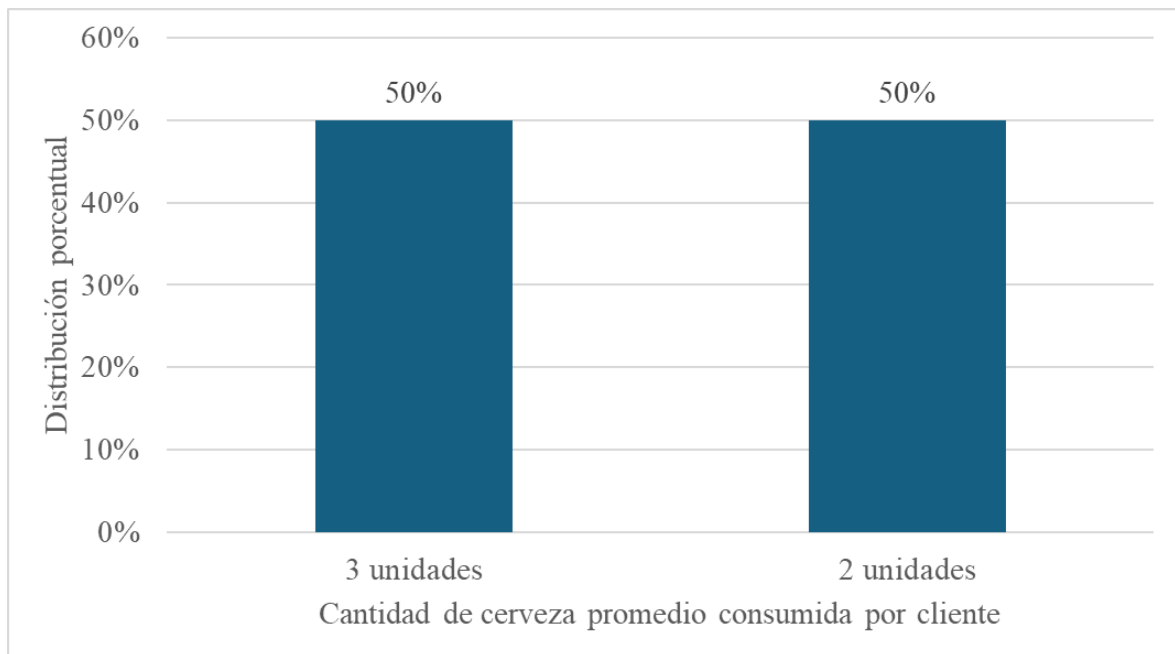


En cuanto a los alimentos que acompañan la cerveza, estos incluyen platos fuertes (como almuerzos) y bocadillos (tales como plátanos fritos, chocolates y maní), lo que está estrechamente relacionado con el horario de consumo mencionado en la Figura 14, que podría influir en el tipo de acompañamiento elegido.

En la Figura 17 se presenta la distribución porcentual de la cantidad de unidades de cerveza de 330 ml consumidas en promedio por un cliente. Los resultados indican que el 50% de los entrevistados consume en promedio 2 unidades, mientras que el otro 50% consume 3 unidades.

Figura 17

Distribución porcentual de la cantidad de unidades promedio que es consumida por cliente



En este aspecto, algunos encuestados mencionaron que ciertos clientes solicitan al menos 2 unidades de cerveza, con el fin de probar los diferentes sabores o tipos disponibles. Actualmente, se ofrecen 4 sabores de cerveza Cerro Biolley, todos con los registros y permisos necesarios para su comercialización. Un aspecto importante es que, en los sitios donde se comercializa esta cerveza artesanal, no se enfrenta a competencia de otras cervezas artesanales, según los resultados de la encuesta.

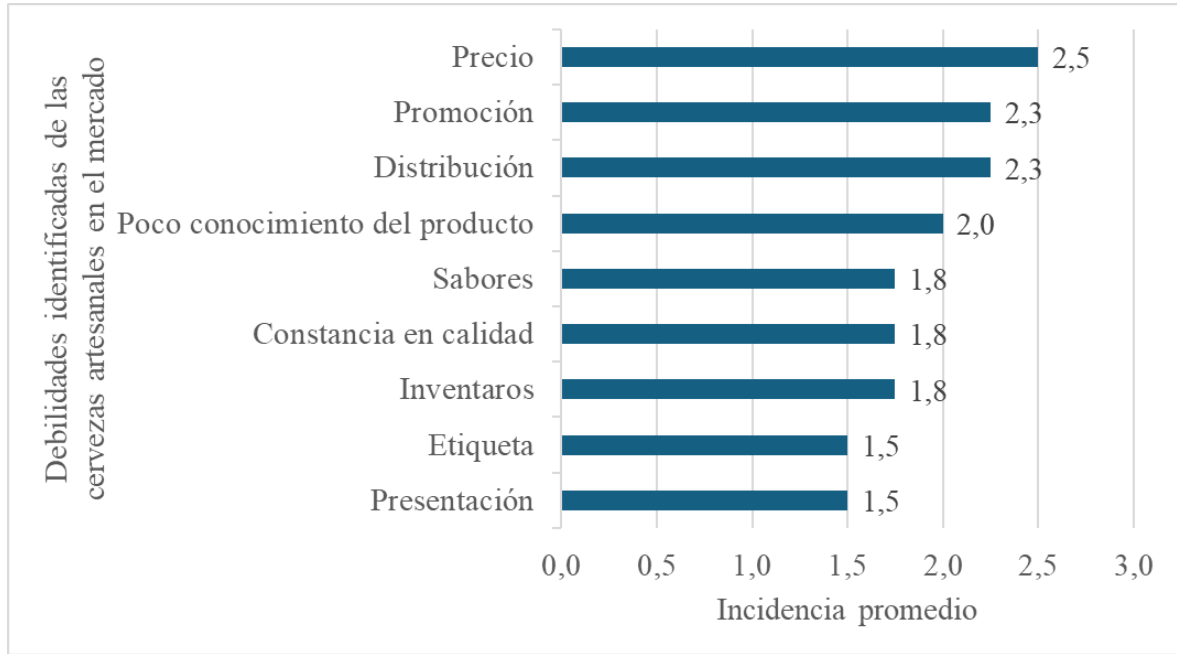
Aprovechando la experiencia de los entrevistados en la venta de la cerveza artesanal, se consideró importante identificar las debilidades que este producto podría presentar en el mercado. Para ello, se formuló una pregunta en la que los entrevistados debían calificar de 1 a 3 la incidencia de las principales debilidades que presenta esta cerveza en el mercado, utilizando la siguiente rúbrica:

- 1-Debilidad de menor impacto.
- 2-Debilidad de medio impacto.
- 3-Debilidad de mayor impacto.

En la Figura 18 se muestran los resultados obtenidos en donde al final se calculó un promedio general de los valores asignados por cada uno de los encuestados.

Figura 18

Incidencia de las principales debilidades que poseen las cervezas artesanales en el mercado



Se identificaron 3 aspectos que se consideran debilidades con alto impacto: precio, promoción y distribución. Esta información es relevante, ya que señala áreas específicas en las que se deben considerar alternativas para mitigar los efectos negativos sobre el producto en estudio.

El análisis de las debilidades identificadas, como el precio, la promoción y la distribución, es clave para fortalecer la posición del producto en el mercado. Estas áreas representan puntos críticos que pueden influir negativamente en la percepción del cliente, la competitividad y el alcance del producto. Por lo tanto, es esencial diseñar soluciones específicas para abordar estos aspectos como, campañas publicitarias más efectivas y mejoras en la logística, garantizando así un impacto positivo y sostenible en el mercado.

A continuación, en la Tabla 11, se presenta un listado de opciones de promoción sugeridas por los encuestados que podrían contribuir a la comercialización de la cerveza artesanal Cerro Biolley.

Tabla 11*Formas de promoción sugeridas para la cerveza artesanal Cerro Biolley*

Enfoque	Canales / Herramientas
Masivo	Redes sociales Boca en boca
Dirigida	Rótulos informativos / Boletín informativo Menú de cerveza Exhibición Capacitación el personal que la vende

Este listado puede clasificarse en dos grupos según su enfoque. El primero es la promoción masiva, que emplea redes sociales con mayor contenido e inclusive con algún tipo de inversión en plataformas como Facebook e Instagram; sin embargo, esta opción debe evaluarse financieramente para determinar la relación costo-beneficio. La promoción boca a boca, que dependerá en gran medida de la experiencia que el consumidor tenga con el producto y su entorno.

El otro enfoque es la promoción dirigida, que se centra en los puntos de venta. En este caso, los turistas que visiten los sitios podrán obtener información precisa sobre el producto mediante el uso de elementos visuales y la preparación del personal para comunicar la información fundamental.

En cuanto a la consolidación de los sitios turísticos encuestados, se analizó la antigüedad de funcionamiento de los cuatro comercios que venden la cerveza artesanal. Se puede inferir que son comercios consolidados, ya que solo uno tiene 2,5 años de existencia, mientras que los otros superan los 5 años, y uno de ellos ya cuentan con más de 30 años de operación.

Estos establecimientos son pequeños y podrían considerarse MIPYMES, ya que el que tiene la mayor cantidad de empleados cuenta con 6, mientras que dos sitios tienen 4 empleados.

5.3 Análisis de Factores Externos Matriz de Evaluación EFE

Se llevó a cabo un análisis utilizando la matriz EFE para evaluar los factores externos identificados a partir de las encuestas realizadas a los sitios turísticos y de las sesiones de trabajo con los representantes de la empresa.

En primer lugar, se asignó un valor jerárquico a cada factor (tanto de oportunidad como de amenaza), el cual se detalla en la Tabla 12. En esta tabla, el ranking 1 corresponde al factor con mayor prioridad, con una asignación de importancia de 9, mientras que el ranking 10 representa el factor de menor prioridad, con una asignación de 0. Esta categorización permite determinar el peso de cada factor en el análisis general.

Tabla 12

Clasificación de factores según jerarquía

Ranking	Importancia
1	9
2	8
3	7
4	6
5	5
6	4
7	3
8	2
9	1
10	0

Otro valor por considerar en la matriz es la 'Clasificación', para la cual se asignó un puntaje en un rango de 1 a 4. A continuación, se presentan los criterios para cada nivel de clasificación:

- 1 = respuesta deficiente
- 2 = respuesta nivel promedio
- 3 = respuesta por arriba del promedio
- 4 = respuesta excelente

Esta asignación refleja la eficacia con que las estrategias actuales de la empresa responden a cada factor. Un puntaje ponderado de 4 indica que las estrategias son eficaces para aprovechar las oportunidades y minimizar los efectos adversos de las amenazas externas. En cambio, un puntaje de 1 significa que las estrategias no logran aprovechar las oportunidades ni mitigar las amenazas.

A continuación, en la Tabla 13 se presenta la matriz EFE desarrollada para la Casa de la Cerveza Artesanal, correspondiente al periodo 2024.

Tabla 13*Matriz de evaluación de factores externos (EFE)***Casa de la Cerveza Artesanal análisis realizado para el periodo 2024****Oportunidades**

No.	Factores externos clave	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota	Observaciones
O1	Baja competencia en la producción de cerveza artesanal en el cantón	1	4	10	0,10	0,40	Únicos productores de cerveza artesanal en el cantón
O2	Opciones de promoción para dar a conocer el producto	2	2	9	0,09	0,18	Se debe explotar más
O3	Apertura del mercado a la innovación de nuevos productos	2	3	9	0,09	0,27	Manejan variabilidad de sabores
O4	Disponibilidad de otras materias primas producidas en la zona	3	3	8	0,08	0,24	Han adaptado el producto
O5	Interés de economía circular y aprovechamiento de los recursos	5	3	6	0,06	0,18	Se aprovechan los recursos
				Suma de pesos:	0,42		

Amenazas

No.	Factores externos clave	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota	Observaciones
A1	Pocos sitios turísticos formalizados que realicen venta de bebidas alcohólicas	1	3	10	0,10	0,30	Se ha tratado de abarcar el máximo del mercado
A2	Fuerte competidor cerveza industrial	1	2	10	0,10	0,20	Enfoque diferenciado de producto
A3	Productos sustitutos de bajo costo	2	2	9	0,09	0,18	Enfoque diferenciado de producto
A4	Bajo desarrollo turístico en la zona	3	2	8	0,08	0,16	Tratado de generar alianzas
A5	Las materias primas sujetas a alta volatilidad de precios	5	2	6	0,06	0,12	Se ha tratado de tener materiales sustitutos
A6	Poco conocimiento del producto en el segmento de mercado	6	3	5	0,05	0,15	Se ha tratado de dar a conocer por varios medios
A7	Pocos proveedores y dependencia total con algunos	2	2	9	0,09	0,18	Se ha tratado de tener materiales sustitutos
				Suma de pesos:	0,58		
				Total	99	1,00	2,59
							Sobre 100%
							64,64%

La matriz identifica un total de 12 factores externos, de los cuales 5 son oportunidades y 7 son amenazas.

Al concluir el análisis, se obtiene una puntuación ponderada de 2,59, lo que indica que la empresa se encuentra por encima del promedio en sus esfuerzos por aprovechar las oportunidades. Sin embargo, existe una brecha de mejora del 35,36%, lo que sugiere que aún hay espacio para optimizar las estrategias.

5.4 Análisis de Factores Internos Matriz de Evaluación EFI

Se llevó a cabo un análisis utilizando la matriz EFI para evaluar los factores internos identificados a partir de las encuestas realizadas a los sitios turísticos y las sesiones de trabajo con los representantes de la empresa.

Inicialmente, se asignó un valor jerárquico a cada factor (oportunidad o amenaza), como se muestra en la Tabla 14. En esta clasificación, el ranking 1 representa los factores de mayor prioridad, con una asignación de importancia de 9, mientras que el ranking 10 corresponde a los de menor importancia, con una asignación de 0. Esta categorización facilita la determinación del peso de cada factor en el análisis general.

Tabla 14

Clasificación de factores según jerarquía

Ranking	Importancia
1	9
2	8
3	7
4	6
5	5
6	4
7	3
8	2
9	1
10	0

Otro factor clave a considerar en la matriz es la 'Clasificación', para la cual se asigna un puntaje que varía de 1 a 4, de acuerdo con los siguientes criterios:

1 = debilidad mayor

2 = debilidad menor

3 = fortaleza menor

4 = fortaleza mayor

Una nota ponderada inferior a 2,5 indica que la empresa presenta debilidades internas, mientras que un valor superior a 2,5 refleja una posición interna sólida. Esta puntuación mejorará a medida que se acerque a un puntaje de 4. A continuación, en la Tabla 15, se presenta la matriz EFI desarrollada para la Casa de la Cerveza Artesanal para el período 2024.

Tabla 15*Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

Casa de la Cerveza Artesanal análisis realizado para el periodo 2024							
Fortalezas							
No.	Factores internos clave	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota	Observaciones
F1	Experiencia, liderazgo en la producción de cerveza artesanal en el cantón	1	4	9	0,13	0,50	Único productor de cerveza artesanal en el cantón
F2	Valor de marca	2	3	8	0,11	0,33	Aspectos gráficos que se identifican con el lugar producción
F3	Capacidad instalada	2	3	8	0,11	0,33	Planta de proceso propia
F4	Capacidad de innovación y adaptación	2	3	8	0,11	0,33	Variabilidad de productos
F5	Producto de calidad	2	4	8	0,11	0,44	Productos estándares
Suma de pesos:				0,57			
Debilidades							
No.	Factores interno clave	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota	Observaciones
D1	No se cuenta con una red de distribución establecida	2	2	8	0,11	0,22	No lo han tenido como prioridad
D2	Baja capacidad de almacenado de producto terminado	5	2	5	0,07	0,14	Se manejan opciones de alquiler de bodega
D3	Alto costos de producción	1	1	9	0,13	0,13	Se ha trabajado en eficientizar los procesos
D4	Constancia en la calidad	1	1	9	0,13	0,13	Estandarización de procesos
Suma de pesos:				0,43			
Total				72	1,00	2,62	
				Sobre 100%	65,62%		

Los resultados de la matriz revelan un total de 9 factores internos identificados, de los cuales 5 son fortalezas y 4 son debilidades. Tras finalizar el análisis, se obtiene una nota ponderada de 2,62, lo que indica que la empresa está por encima del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen sus fortalezas. Sin embargo, aún presenta una brecha del 34,38% que debe mejorar.

5.5 Estrategias de Mercadeo para la Comercialización de Cerveza Artesanal Cerro Biolley en el Cantón de Buenos Aires.

En esta sección se presentan los resultados del análisis FODA, que muestra las posibles estrategias a implementar, derivadas de las relaciones entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en las matrices EFE y EFI.

Según David (2003), estas relaciones entre los factores internos y externos tienen como objetivos los siguientes puntos:

- Aprovechar las fortalezas de la empresa para capitalizar las oportunidades, lo que da origen a las estrategias FO.
- Mejorar las debilidades aprovechando las oportunidades, lo que da origen a las estrategias DO.
- Utilizar las fortalezas de la empresa para mitigar o evitar el impacto de las amenazas, lo que da origen a las estrategias FA.
- Reducir las debilidades y evitar las amenazas mediante tácticas defensivas, lo que da origen a las estrategias DA.

En la Tabla 16 se presenta un resumen de las estrategias formuladas a partir de este análisis, el cual involucró a los socios de la empresa y se basó en los resultados obtenidos en las secciones anteriores de este documento.

Tabla 16*Resumen de estrategias obtenidas de análisis en la matriz FODA*

Estrategias FO (estrategias agresivas)	Estrategias DO (estrategias conservadoras)
Impulsar desarrollo de productos innovadores haciendo uso de materias primas producidas en la zona. Mayor penetración del mercado disponible, acompañado de un fuerte programa de promoción del producto.	Promoción del producto tomando como base los beneficios de este (basado en estudios, involucrar universidades). Desarrollo de productos innovadores para mejorar oferta y reducir costos. Mantener la cobertura de mercado y mejorar promoción.
Estrategias FA (estrategias competitivas)	Estrategias DA (estrategias defensivas)
Programa de ingreso al 100% del mercado disponible Programa desarrollo de productos innovadores, diferenciados de la competencia directa o indirecta. Programa de investigación, en valoración sustitución de materias primas. Programa de capacitación y/o promoción del producto y marca. Programa de apertura en otros mercados	Diversificación de productos de alto valor agregado Apertura de mercado en otra zona del país Establecer alianzas para distribución de productos

Como se puede observar, se formularon un total de 13 estrategias, de las cuales 2 son agresivas, 3 conservadoras, 5 competitivas y 3 defensivas. La matriz FODA completa se puede observar en el Apéndice D.

Tras obtener estas estrategias, se realiza un análisis para identificar los factores clave que comparten entre ellas, lo que permitirá generar estrategias principales que guiarán el proceso y sobre las cuales la empresa podrá enfocar sus recursos.

Tras obtener estas estrategias, se procede a realizar un análisis exhaustivo con el fin de identificar los factores clave que estas tienen en común. Este proceso permite reconocer patrones, tendencias y áreas de oportunidad que resultan esenciales para garantizar la coherencia y efectividad de las acciones a implementar. Al identificar estos elementos compartidos, es posible desarrollar estrategias principales que sirvan como pilares en la planificación y ejecución del proceso. Estas estrategias centrales no solo orientarán el rumbo

de las decisiones empresariales, sino que también facilitarán un enfoque más eficiente en la asignación de recursos, maximizando así el impacto y minimizando esfuerzos innecesarios.

En la Tabla 17 se presenta el resultado del proceso de conformación y definición de las estrategias principales.

Tabla 17

Estrategias principales resultantes del análisis en la matriz FODA

Estrategia 1	Impulsar el desarrollo y la diversificación de productos de alto valor agregado que optimicen el uso de la capacidad instalada y las materias primas de la zona, con el fin de mejorar la oferta de productos y reducir los costos operativos.
Estrategia 2	Desarrollar un programa de promoción robusto que potencie la presencia de la marca en el mercado, resaltando al máximo las cualidades del producto y sus materias primas.
Estrategia 3	Desarrollar un programa para explorar nuevos mercados fuera de la zona de influencia actual.

La Estrategia 1 se enfoca en la investigación y desarrollo, con el objetivo de diversificar productos de alto valor agregado, aprovechando la capacidad instalada, la experiencia en la actividad y la disponibilidad de materias primas alternativas o complementarias, lo que permitirá optimizar el sistema productivo.

La Estrategia 2 se centra en un enfoque estratégico de promoción para mantener el posicionamiento en el mercado actual, generando un mayor conocimiento del producto y destacando sus características, no solo como una bebida, sino como una opción que promueve un desarrollo sostenible y responsable.

Finalmente, la Estrategia 3 busca la exploración de nuevos mercados, dado que el tamaño del mercado actual limita las posibilidades de expansión.

Estas estrategias maestras deben aprovecharse para guiar las acciones que conforman la mezcla de marketing, las cuales se detallan a continuación.

5.5.1 Producto

Un factor que ha destacado el mercado de la cerveza artesanal, tanto a nivel nacional como internacional, es la constante búsqueda de innovación, especialmente en cuanto a sabores. En este contexto, el segmento de mercado al que se dirige la Cerveza Artesanal Cerro Biolley está compuesto por personas que adoptan un estilo de vida orientado a nuevas experiencias.

A partir de los resultados obtenidos en este trabajo de graduación, se concluye que la empresa debe continuar con el desarrollo y diversificación de productos de alto valor agregado, con el fin de ampliar las opciones disponibles para los visitantes. Esta estrategia no solo permitirá una mayor variedad, sino que también optimizará el uso de la capacidad instalada y las materias primas locales.

La Casa de la Cerveza Artesanal ha avanzado en este proceso, ofreciendo cervezas del tipo ALE, las cuales presentan las siguientes características:

- Fermentación a temperaturas de 14 a 25°C.
- Coloración clara o pálida.
- Mayor intensidad de aromas y sabores afrutados.
- Proceso de fermentación corto comparado con el tipo PALE.
- Amargor moderado a alto según el tipo.


Además de las características mencionadas previamente, se ha logrado integrar nuevas materias primas en los procesos de producción, lo que ha permitido enriquecer la variedad de sabores. Como resultado, la empresa ofrece actualmente cuatro tipos de cerveza, todas disponibles en el mercado con los permisos y registros correspondientes.

5.5.1.1 Presentación

En la Tabla 18 se presenta la oferta de cervezas artesanales de la Casa de la Cerveza Artesanal, las cuales están disponibles en una presentación de 330 mililitros, envasadas en botellas de color ámbar, un requisito necesario debido a la fotosensibilidad del producto.

Tabla 18

Presentación de las cervezas artesanales Cerro Biolley

Características	Presentación “Foto”
<p>Cerveza tradicional, denominada 'De la Casa', la cual fue la primera en ser lanzada al mercado. Contiene un 6% de alcohol.</p>	
<p>Cerveza elaborada con la incorporación de jengibre y cúrcuma, lo que le otorga un sabor refrescante y una coloración de tonalidades anaranjadas. Contiene un 6% de alcohol.</p>	
<p>Cerveza elaborada con la incorporación de café, lo que le confiere una coloración marrón profunda. Contiene un 5% de alcohol.</p>	
<p>Cerveza con un sabor amargo distintivo de la planta de Gavilana, que se complementa con una coloración cristalina y translúcida. Contiene un 5% de alcohol.</p>	

La variabilidad en los sabores amplía la oferta de opciones para degustar, lo que permite alcanzar una mayor cobertura entre los clientes. Según los resultados de las encuestas realizadas en los sitios donde ya se comercializa la cerveza, se identificó que los clientes consumen en promedio de 2 a 3 cervezas por visita, destacando que, por lo general, optan por pedir una cerveza diferente a la inicial con el fin de explorar las distintas variantes de sabor.

5.5.1.2 Etiquetas Descripción Detallado de Diseño

Las etiquetas utilizadas han sido desarrolladas mediante un proceso de investigación y desarrollo llevado a cabo por la empresa. Estas etiquetas no solo cumplen con los requisitos establecidos por la normativa de etiquetado del país, sino que también incorporan elementos

gráficos que reflejan la identidad del producto y ayudan a fortalecer el reconocimiento de la marca.

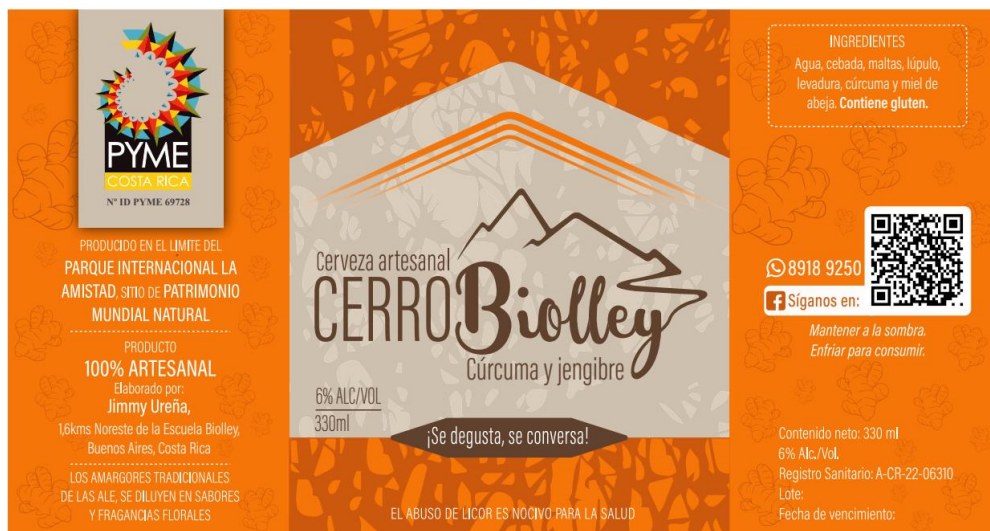
La etiqueta es adhesiva y está elaborada con un material resistente al agua, lo que garantiza que la información del etiquetado y los elementos gráficos del diseño se mantengan nítidos y de alta calidad, incluso cuando el producto se enfría para su consumo.

En la Figura 19, se muestra la etiqueta de la cerveza "Cúrcuma y Jengibre", que hace referencia a los colores de uno de sus ingredientes principales, la cúrcuma, cuyo color se refleja en la bebida final.

El diseño de la etiqueta es sobrio y contiene elementos representativos de la ubicación de la empresa, incluyendo una figura del Cerro Biolley, visible desde la fábrica y parte del Parque Internacional La Amistad. Además, la figura de la cúrcuma se incorpora al diseño, reforzando la conexión con el ingrediente principal de la cerveza.

Figura 19

Etiqueta cerveza artesanal Cerro Biolley, sabor Cúrcuma y Jengibre



Nota. De “Casa de la cerveza Artesanal”, 2024. Derechos de autor 2024 por Casa de la cerveza Artesanal. Reimpreso con permiso.

En la Figura 20 se presenta la cerveza con sabor a café. El diseño de la etiqueta mantiene rasgos similares al de la cerveza anterior, con la inclusión de una imagen central, pero con una paleta de colores diferente. Además, se incorporan elementos distintivos, como los granos de café en pergamino, que refuerzan el carácter único del producto.

Figura 20

Etiqueta cerveza artesanal Cerro Biolley, sabor Café

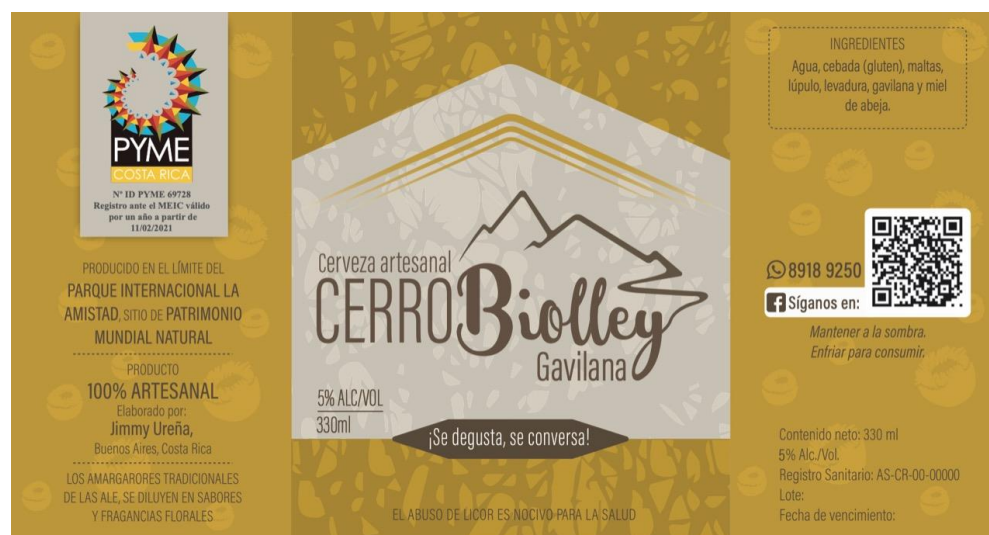


Nota. De “Casa de la cerveza Artesanal”, 2024. Derechos de autor 2024 por Casa de la cerveza Artesanal. Reimpreso con permiso.

En la Figura 21 se presenta una de las cervezas que se destacan por su ingrediente principal, la gavilana, que otorga un amargor más pronunciado en comparación con las demás cervezas producidas por la Casa de la Cerveza Artesanal. En cuanto al diseño, se incorporaron flores de gavilana como elemento distintivo, resaltando el carácter único de este producto.

Figura 21

Etiqueta cerveza artesanal Cerro Biolley, sabor Gavilana



Nota. De “Casa de la cerveza Artesanal”, 2024. Derechos de autor 2024 por Casa de la cerveza Artesanal. Reimpreso con permiso.

Es relevante destacar que todas las etiquetas incluyen elementos promocionales clave, como el código QR, la certificación PYME y el eslogan principal ¡Se degusta, se conversa!

Estos elementos no solo buscan posicionar la marca, sino también ofrecer un producto diferenciado que permita a los consumidores vivir experiencias únicas.

5.5.2 Precio

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los puntos de venta potenciales, se determinó que el precio dispuesto a pagar por cada unidad en presentación de botella de vidrio de 330 ml oscila entre 1.000 y 1.500 colones. Este rango coincide con el precio actual de venta en los sitios turísticos donde se distribuye la cerveza artesanal Cerro Biolley, por lo que se recomienda mantener el precio vigente de 1.500 colones más IVA por unidad.

Respecto a los períodos de pago, los establecimientos encuestados señalaron que la demanda del producto dependerá en su totalidad del comportamiento del cliente, ya que se trata de un producto nuevo con características diferenciadoras. En este sentido, se considera fundamental implementar un sistema de consignación para la distribución del producto.

Este método no es desconocido para la empresa, ya que ha demostrado ser eficaz en la construcción de relaciones de confianza con los clientes. Sin embargo, es crucial complementarlo con una sólida campaña de promoción para la introducción del producto en nuevos puntos de venta, además de un riguroso control y seguimiento de inventarios.

5.5.3 Plaza

A través de los instrumentos aplicados, se determinó que el 100% de los encuestados en los nuevos puntos de venta prefieren que la transacción de compra se realice directamente con el productor, evitando la intermediación. En los puntos de venta actuales, las transacciones también se realizan de manera directa, sin intermediarios, lo que facilita una comunicación más cercana y personalizada, permitiendo conocer mejor las necesidades y características de cada cliente.

En este contexto, se sugiere implementar un plan de seguimiento quincenal para cada punto de venta, utilizando WhatsApp como medio de comunicación, dado que fue el más

mencionado en las encuestas. Este seguimiento servirá para consultar el comportamiento de las ventas y coordinar la entrega de productos o resolver cualquier situación que surja durante el proceso.

A partir de la información obtenida quincenalmente, se diseñarán recorridos estratégicos que permitan cubrir varios clientes dentro de la misma ruta. Esto es posible porque los puntos de venta están distribuidos en dos áreas de influencia, facilitando la segmentación y optimización de las rutas.

Actualmente, el modelo de distribución no establece rutas ni días específicos para la entrega, lo que genera altos costos. Por ejemplo, atender un pedido de Rancho el Pedregal por una caja de 24 unidades de cerveza tiene un costo aproximado de ₡14.760,23 por caja, lo que equivale a ₡615,00 por unidad. En cambio, con el nuevo modelo propuesto, si tres establecimientos ubicados en la misma ruta realizan pedidos de al menos una caja cada uno, el costo de distribución por unidad disminuiría un 58,54%, al diluirse entre los tres pedidos.

Estas medidas buscan optimizar los recursos de distribución sin comprometer la disponibilidad del producto en los puntos de venta, lo cual es crucial según los resultados de la encuesta.

5.5.4 Promoción

La promoción es un factor clave para el éxito de cualquier negocio, ya que a través de ella se utilizan diversos medios para dar a conocer un producto y comenzar a posicionar la marca en los mercados objetivo. La estrategia promocional puede ser tanto estructurada y compleja como más simple, dependiendo de la claridad con la que se comunique la información necesaria al cliente final.

En la Tabla 19, se presenta un listado de los canales y herramientas de promoción sugeridos por los dueños y/o administradores de los puntos de venta actuales, así como por los posibles nuevos clientes.

Tabla 19*Listado de canales o herramientas de promoción obtenido de las encuestas aplicadas*

Enfoque	Canales / Herramientas	Se realiza actualmente (Si/No)	Ejemplos
Masivo	Redes sociales	Sí	Instagram - Facebook- WhatsApp
	Boca en boca	Sí	Visitantes
	Rótulos informativos	Sí	Banner, pero no están en todos los establecimientos
	Boletín Informativo	No	No aplica
Dirigida	Menú de cerveza	No	No aplica
	Degustación	No	No aplica
	Promociones con comidas	No	No aplica
	Exhibición	Sí	Cerveza en sitios turísticos
	Capacitación el personal que la vende	No	No aplica

En este caso, se presenta una lista de 9 opciones de promoción. Algunas de estas ya están siendo implementadas, como es el caso de las redes sociales, boca a boca, rótulos informativos y exhibiciones. No obstante, existen áreas de mejora que podrían ser incorporadas, así como la posibilidad de integrar algunas ideas basadas en principios comunes para optimizar el aprovechamiento de los recursos.

En la Tabla 20, se detallan las acciones a implementar para cada uno de los canales o herramientas de promoción.

Tabla 20*Listado de canales o herramientas y sus respectivas acciones a implementar*

Herramienta	Acción	Detalles	Ventajas	Periodo de aplicación	Encargado	Indicador
Publicidad en redes sociales	Incorporar estrategias de promoción en redes sociales que incluyan también los sitios turísticos donde se comercializa la cerveza artesanal Cerro Biolley.	Publicaciones semanales en las plataformas Instagram, Facebook Whatsapp.	Mayor visibilidad del producto y fortalecimiento de presencia en otros puntos de venta.	I semestre 2025.	Encargado de redes sociales	Sitios turísticos incluidos. Número de interacciones en publicaciones (me gusta, comentarios, compartidos).
Rótulo publicitario	Renovación del diseño del rótulo publicitario actual.	Diseño atractivo con información clave del producto.	Refuerzo de la identidad de marca en el entorno.	I semestre 2025	Encargado de mercadeo	Diseños aprobados
Rótulo publicitario	Distribución de rótulo publicitario a sitios turísticos.	Seguimiento periódico para verificar que los rótulos estén en exhibición y en buen estado.	Mayor visibilidad del producto y en la percepción de los consumidores.	I y II semestre 2025	Encargado de mercadeo	Número de rótulos distribuidos y exhibidos en sitios.
Hablador publicitario	Diseño gráfico del hablador publicitario. Esta herramienta debe contener información clave con un mensaje claro y conciso, siendo de fácil implementación y uso en los sitios de venta.	Imprimir el material en un formato duradero y fácil de instalar.	Refuerzo de la identidad de marca en el entorno.	II semestre 2024	Encargado de mercadeo	Diseño aprobado

Herramienta	Acción	Detalles	Ventajas	Periodo de aplicación	Encargado	Indicador
Hablador publicitario	Implementar el hablador publicitario, que sustituirá al boletín informativo y al menú de cerveza.	Realizar visitas de seguimiento para verificar su implementación y obtener retroalimentación de los encargados del punto de venta.	Mejora la visibilidad del producto en los puntos de venta.	I y II semestre 2025	Encargado de mercadeo	Número de habladores distribuidos y utilizados en puntos de venta. Sitios implementando la herramienta.
Degustación / Exhibición	Establecer un programa de visitas a los sitios donde se realicen degustaciones y exhibiciones del producto.	Crear una agenda de visitas con fechas específicas y promocionarlas en redes sociales.	Fortalecimiento de la relación con los clientes a través de una experiencia directa.	I y II semestre 2025	Maestro cervecero	Número de participaciones en eventos de exposición del producto y marca.
Capacitación al personal de venta a sitios	Programar sesiones de capacitación para las personas encargadas de ofrecer el producto al consumidor final, enfocadas en las características clave del producto.	Aprovechar las jornadas de degustación. El contenido de capacitación debe cubrir características clave, como historia, beneficios, recomendaciones de consumo.	Aumento en la efectividad de las ventas al contar con un personal informado.	I y II semestre 2025	Maestro cervecero	Número de personas capacitadas. Incremento de las ventas.

Herramienta	Acción	Detalles	Ventajas	Periodo de aplicación	Encargado	Indicador
Promociones	Implementar programa de promociones para fechas especiales en donde se incentive la compra mediante sorteos de paquetes con artículos alusivos de la marca.	Reglas: por cada compra mínima x de cervezas, el cliente obtiene un cupón para participar en el sorteo de artículos de la marca, como vasos, camisetas, abridores y otros.	Mayor interacción y reconocimiento de la marca a través de los artículos promocionales.	II semestre 2025 y I semestre 2026	Encargado de mercadeo	Número de participantes en las promociones. Número de clientes beneficiados. Incremento de las ventas.
Promoción de ventas para intermediario	Implementar un esquema de regalías en especie basado en el volumen de facturación mensual, otorgando una unidad adicional de cerveza artesanal por cada 24 unidades facturadas. Este beneficio equivale a un descuento del 4,17% sobre el total adquirido mensual.	Comunicar claramente la duración de la campaña y las condiciones del beneficio a los puntos de venta.	Refuerza la lealtad de los puntos de venta al brindarles un beneficio tangible. La unidad adicional puede ser utilizada por el punto de venta para aumentar su margen de ganancia, realizar promociones especiales o fidelizar a sus propios clientes.	I semestre 2025	Encargado de ventas	Incremento de ventas mensuales. Número de unidades adicionales entregadas. Cantidad de puntos de venta que beneficiarios de la campaña.

Seguidamente se presenta en la Figura 22 una propuesta de diseño para el hablador publicitario, con los detalles para la parte frontal y trasera.

Figura 22

Propuesta de información para el hablador publicitario



Nota. De "Casa de la cerveza Artesanal", 2024. Derechos de autor 2024 por Casa de la cerveza Artesanal. Reimpreso con permiso.

En la Figura 23 se muestra el modelo de hablador publicitario con el diseño gráfico, parte frontal.

Figura 23

Modelo de hablador publicitario con el diseño gráfico parte frontal



Nota. De “Casa de la cerveza Artesanal”, 2024. Derechos de autor 2024 por Casa de la cerveza Artesanal. Reimpreso con permiso.

Este modelo tiene la ventaja de ser funcional, ocupar poco espacio en la mesa y mostrar información relevante de manera clara. Además, es una herramienta fácil de usar para ofrecer detalles sobre el producto.

6 Conclusiones

- El mercado de cerveza artesanal en los sitios turísticos del cantón de Buenos Aires es limitado. De los 40 sitios identificados por la Oficina de Turismo de la Municipalidad, el 67,6% no vende bebidas alcohólicas, ya que no tienen la patente para comercializar cervezas. Esto se debe a dos razones: la Ley No. 6172, artículo 6, prohíbe otorgar o traspasar patentes de licores en territorios indígenas, y muchos otros sitios turísticos no han adquirido la patente de restaurante.
- El 10% de los sitios registrados en la base de datos de la Oficina de Turismo están fuera de operación, y el 7,5% no fue posible contactar a través de los medios disponibles.
- De los sitios turísticos que sí cuentan con la patente para vender bebidas alcohólicas, 4 ya ofrecen la cerveza Cerro Biolley a sus clientes, quedando 2 más disponibles en el mercado.
- Según el estudio, La Casa de la Cerveza Artesanal es la primera fábrica legalmente establecida en el cantón de Buenos Aires en su estilo, por lo que no existe competencia directa en cuanto a producción.
- El mercado cervecero del cantón está dominado por marcas de cerveza industrial, que cuentan con mayor posicionamiento, una amplia disponibilidad en los sitios turísticos y precios de venta inferiores a los de la cerveza artesanal.
- El análisis de la información permitió identificar tres estrategias clave que apoyarán los esfuerzos para incrementar las ventas de las cervezas artesanales Cerro Biolley. Estas estrategias son las siguientes:
 - .1 Impulsar el desarrollo y la diversificación de productos de alto valor agregado que optimicen el uso de la capacidad instalada y las materias primas de la zona, con el fin de mejorar la oferta de productos y reducir los costos operativos.
 - .2 Desarrollar un programa de promoción robusto que potencie la presencia de la marca en el mercado, resaltando al máximo las cualidades del producto y sus materias primas.
 - .3 Desarrollar un programa para explorar nuevos mercados fuera de la zona de influencia actual.
- Se determinó que la “promoción” es un factor prioritario para incrementar las ventas de la Cerveza Cerro Biolley, según lo desarrollado en la mezcla de marketing.
- Se debe implementar un modelo de distribución que programe los pedidos en rutas y días específicos, optimizando la cobertura de establecimientos y solicitudes de producto. Este

modelo permite reducir costos en al menos un 58,54% por unidad, tomando como referencia la ruta más lejana analizada en el estudio.

- Las herramientas de promoción identificadas incluyen: publicidad en redes sociales, rótulos publicitarios, habladores publicitarios, promociones con artículos, degustación/exhibición, capacitación al personal encargado de la venta al consumidor final y esquema de regalías basado en el volumen de facturación mensual.

7 Recomendaciones

- Establecer un sistema de control de ventas e inventarios que permita monitorear el rendimiento de cada tipo de cerveza y sabor, con el fin de priorizar decisiones sobre la oferta de productos.
- Ampliar el estudio de mercado a los cantones de Coto Brus y Pérez Zeledón, aprovechando la cercanía a los parques Chirripó e Internacional La Amistad, que ofrecen condiciones turísticas similares.
- Se recomienda realizar un monitoreo constante del entorno competitivo para identificar cambios significativos en el mercado de cerveza artesanal en el cantón de Buenos Aires, y así mantener una posición vanguardista.
- Continuar la búsqueda de materias primas alternativas para las cervezas, que permita reducir la dependencia de los proveedores actuales.
- Actualizar periódicamente la base de datos de centros turísticos del cantón de Buenos Aires y de los cantones cercanos.
- Establecer un presupuesto anual para promoción y mercadeo, que contemple la reposición de material publicitario por deterioro o pérdida, así como la inversión en productos para degustaciones y otros gastos de representación.
- Ampliar participación hacia ferias dirigidas específicamente a turistas, con el objetivo de posicionar la oferta del producto en mercados clave y captar un mayor flujo de visitantes interesados en experiencias locales.
- Profundizar en el análisis de la percepción del consumidor final para identificar expectativas, preferencias y factores que influyen en su decisión de compra, permitiendo ajustar las estrategias de mercadeo y mejorar la alineación con las necesidades del mercado objetivo.
- Mantener un seguimiento continuo a los indicadores y costos asociados a cada acción propuesta, garantizando el cumplimiento de los resultados esperados. Esto permitirá reflejar los beneficios en el incremento de ventas y, a su vez, optimizar los bajos niveles actuales de utilización de la capacidad instalada de la planta, que actualmente se sitúa en un 3,57%.

8 Referencias Bibliográficas

- Arce, J., & Villalobos, T. (2021). *Estado de situación PYME en Costa Rica 2021*. Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. MEIC. Recuperado el 2023, de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Avedaño, M. (06 de febrero de 2019). Cerveceros artesanales ensayan fórmula para enfrentar la saturación de mercado. *La Nación*. Obtenido de <https://www.nacion.com/economia/negocios/cerveceros-artesanales-ensayan-formula-para/IZNFA2XAVFGJ5E325PORFO4SMY/story/>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). Pearson Educación.
- Fernandez, E. (09 de Setiembre de 2017). Más consumo impulsa la industria de cerveza en Costa Rica. *El Financiero*. Recuperado el 2023, de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/mas-consumo-impulsa-la-industria-de-cerveza-en-costa-rica/64BLROG6H5HIZF3EUBLIDZR5FY/story/>
- Florida Ice and Farm Company (FIFCO). (2024). *FIFCO*. Recuperado el 2024, de Cervezas: <https://www.fifco.com/marcas/cervezas/>
- González, T. (2017). *Mercadeo estratégico*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill. Recuperado el 2023
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica; Un enfoque integral* (Novena ed.). Cengage Learning.
- Instituto de Desarrollo Rural. (2014). *Informe de caracterización del territorio: Buenos Aires-Coto Brus*. Recuperado el 2023, de Instituto de Desarrollo Rural: <https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/Caracterizacion-BuenosAires-CotoBrus.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Geestión 2000.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (Decimotercera ed.). Pearson Educación.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. Creative Commons Attribution CC BY 3.0.
- López, T. (24 de junio de 2019). Cerveceras, un negocio que crece como 'espuma'. *Forbes Centroamérica*. Recuperado el 2023, de Forbes Centroamérica:
<https://forbescentroamerica.com/2019/06/24/cerveceras-un-negocio-que-crece-como-espuma>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2023). *Índice de Desarrollo Social*. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica:
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Ye4P-LqDQqqjSD5jn6T4rQ>
- Organización Mundial del Turismo. (2007). *Glosario de términos de turismo*. Obtenido de ONU Turismo: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. Recuperado el 2024, de
<https://drive.google.com/file/d/1si995a9Fi6X8ZW5KEJKpjz2UKai4M3Pz/view>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2016). *El mercado de la cerveza artesanal en Estados Unidos*. Recuperado el 2023, de
https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/mercado-cerveza-artesanal-estados-unidos2020-01-02_15-38-02.pdf
- Romero, O., & Correa, H. (2017). *El marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento* (Primera ed.). (UTMACH, Ed.) UTMACH.
- Webb, T., & Beaumont, S. (2021). *Atlas mundial de la cerveza: Guía esencial de las cervezas del mundo*. Blume.

9 Apéndice

Apéndice A

Sitios turísticos presentes en el cantón de Buenos Aires para el año 2024.

N°	Nombre del sitio	Distrito	Contacto	Celular
1	ASOMOBI	Biolley	Laura Quirós Montoya	8492-40-20
2	ASOPROLA	Biolley	Yendry Suárez	8621- 55-59
3	Hotel Finca Palo Alto	Biolley	Lisbeth Solano	8319-37-21
4	Coffea Diversa	Biolley	Fanny García Brenes	2297-59-04
5	La Champa de Pancho Parque Internacional.	Biolley	Francisco Quesada	8871-92-32
6	La Amistad	Altamira	Enzo - Administrador	2730-08-46
7	Restaurante La Oruga Casa de la Cerveza	Biolley, Altamira	María Rubí Ávila	8443-23-79
8	Artesanal	Biolley	Jimmy Ureña Quirós	8918-92-50
9	Heladería Artesanal Restaurante Mis	Biolley	Roxana Ávila	8562-40-13
10	Abuelos Centro Turístico Los	Biolley	Fanny Rojas Badilla	8746-23-45
11	Chocuacos Centro Etnoturís. El	Potrero Grande, Potreo Grande,	Nancy López Mora	6085-77-50
12	Descanso Rincón Ecológico	Térraba	Jeffrey Villanueva	8539-70-99
13	Cultural Térraba	Potrero Grande, Térraba	Paulino Nájera Rivera	8848-96-49
14	Albergue Fikamuk	Potrero Grande, Tres Colinas	Ileana Flores Salazar	8482-99-31
15	Cabañas Bonnysu	Potrero Grande, Tres Colinas	Blanca Rosa Mena Gamboa	8829-26-93
16	Finca los Colibrí	Potrero Grande, Tres Colinas	Fredy Acuña	8814-08-89
17	ASOTUR	Potrero Grande, Tres Colinas	Iliana Flores Salazar	8321-92-62
18	Finca Pasiflora	Volcán; Longo Mai	Wade y Yamileth	8737-63-31
19	Rancho Pedregal	Brunka; Santa Rosa	Juan Altamirano	8794-60-08
20	ACETUSAMA Centro Turístico	Brunka; Santa María	Roger Romero	8542-97-07
21	Rancho Cocolandia Corredor Biológico	Brunka	Ramiro Zúñiga Navarro	8356-03-71
22	Río de Canas	Brunka	Merilyn Altamirano	6383-61-73
23	Mirador Copetilla	Brunka	Copetilla	8769-23-39
24	Finca Ujarrás Centro turístico. Rocas	Buenos Aires; El Carmen	Orlando Beita	2206-50-56
25	Calientes	Buenos Aires: El Carmen	Yendry Villanueva	6035-60-21

26	Centro Turístico Diglo Soe	Buenos Aires; Ujarrás	Aron Villanueva	8337-36-29
27	Asociación Bribripá Kaneblo	Buenos Aires; Salitre	Jose Guillermo	8620-29-99
28	Centro Arqueológico las Bolas	Buenos Aires: Bolas	Claudia Vidal/Yanira	8762-02-45
29	Picoaventuras Talamanca	Buenos Aires; Olán	Omar Zúñiga	8707-37-15
30	Olán Turinga Tour	Buenos Aires; Olán	Aurora Zúñiga	7046-72-44
31	Olán Escoparajes Tour	Buenos Aires; Olán	Oldemar Jiménez	8353-72-39
32	Olán Tours	Buenos Aires; Olán	Keylor Zúñiga	8432-74-39
33	Centro turístico Dukey Club de Ornitólogo	Buenos Aires; Guanacaste	Pablo Diego Obando	8508-56-18
34	Buenos Aires (COBA)	Buenos Aires	Henry Fallas Gutiérrez	8642-74-76
35	Grupo Shuwik Asociación de Artesanos La Flor,	Buenos Aires; Guanacaste	Arturo Figueroa	8421-6561
36	Boruca	Boruca	Adriana Lázaro Morales,	8818-12-81
37	Eco aventuras Dicrí	Boruca; Curré	Noel Lázaro	8722-90-43
38	Familia Lázaro Ortíz Grupo de Mujeres	Boruca, Curré	María Lázaro Ortíz	8846-8786
39	Socagrú	Boruca	Lourdes Frasser Rojas	8329-87-70
40	Taller Turí	Boruca	Gilberto Leiva Morales	8364-60-29

Apéndice B

Encuesta dirigida a sitios turísticos que aún no venden cerveza Artesanal Cerro Biolley.

Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial

Mi nombre es Álvaro Berrocal Solís, actualmente soy estudiante de la Maestría en Gerencia Agroempresarial de la Universidad de Costa Rica.

La presente encuesta tiene como propósito recolectar la información necesaria para la realización del proyecto de graduación que tiene como objetivo el estudio de mercado para determinar las acciones estratégicas de mercadeo para la comercialización de cerveza artesanal Cerro Biolley de la empresa Casa de la Cerveza Artesanal, en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas, Costa Rica. La información será utilizada de forma confidencial.

De antemano agradecemos su colaboración.

I. Parte.

1. ¿Venden algún tipo de bebida alcohólica en su establecimiento?

Sí

No

Si su respuesta es No, se le agradece la atención.

2. ¿Qué tipo de bebida alcohólica comercializan en su establecimiento?

Cerveza convencional nacional

Cerveza convencional internacional

Cerveza artesanal internacional

Cerveza artesanal nacional

Vino

Licores

Otro especifique: _____

3. ¿Cuáles son las 3 principales cervezas de mayor comercialización en su establecimiento?

1. _____

2. _____

3. _____

4. ¿En qué presentación venden la cerveza?

Botella de 325 – 355 ml

Botella de 750 ml

Otro especifique: _____

5. ¿Con qué frecuencia realizan las compras de cerveza artesanal?

Semanal

Quincenal

Mensual

Otro especifique: _____

6. ¿Qué volumen de compra manejan en relación con la pregunta 5?

Botellas 325 – 355 ml N° Unidades: _____

Botella de 750 ml N° Unidades: _____

Otros _____

7. ¿Cuál es el precio promedio que paga por la compra de la cerveza de mayor comercialización en envase de 325-355ml?

Entre 500 y 1000 colones

Entre 1001 y 1500 colones

Entre 1501 y 2000 colones

Entre 2001 y 2500 colones

Más de 2500 colones

8. ¿Con cuál(es) distribuidor(es) trabajan?

9. ¿Qué periodo de pago a proveedores manejan en su negocio?

- Contado
- Crédito a 15 días
- Crédito a 30 días
- Crédito a 45 días
- Otros, especifique: _____

10. ¿Qué tipo de promoción o comunicación utiliza para la venta de las cervezas?

- Rótulos (punto de venta)
- Degustaciones
- Promociones de venta (regalías)
- Redes sociales
- Otros, especifique: _____

11. ¿Cuáles son los 3 atributos principales en orden de importancia que toma en cuenta a la hora de realizar la compra de la cerveza?

- Calidad
- Sabor
- Presentación / Imagen del producto
- Precio
- Imagen de marca
- Ingredientes
- Publicidad
- Promociones
- Estabilidad del sistema de entrega del producto
- Demanda
- Otros, especifique: _____

12. Con su experiencia en venta de cervezas artesanales, indique cuáles son las 3 principales debilidades que poseen las cervezas artesanales en el mercado. **(Esta pregunta se realiza en caso de que la respuesta de la pregunta 2 sea positiva).**

- Presentación
- Distribución
- Inventarios
- Promoción
- Constancia en calidad
- Precio
- Sabores
- Etiqueta
- Poco conocimiento del producto
- Otros, especifique: _____

13. ¿En caso de comprar cerveza artesanal nacional o internacional, indicar quien es el distribuidor? **(Esta pregunta se realiza en caso de que la respuesta de la pregunta 2 sea positiva).**

II. Parte. Sobre Producto

Presentación de cerveza

La cerveza artesanal Cerro Biolley es una cerveza clara tipo PALE ALE, que ofrece un sabor diferenciado gracias al aporte de las diferentes materias primas de la zona utilizadas para su elaboración, además de agua, levadura, maltas y lúpulo, sin la utilización de aditivos ni preservantes.

Su presentación es en recipientes de vidrio color ámbar de 330 ml con su respectiva etiqueta donde se presenta el Cerro que da origen a su nombre.

1. ¿Existe la posibilidad de que compre cervezas artesanales Cerro Biolley para comercializar en su establecimiento?
 Si
 No (Pase a III Parte. Información de contacto)

2. ¿Con qué frecuencia compraría cerveza artesanal Cerro Biolley?
 Semanal
 Quincenal
 Mensual
 Otro, especifique: _____

3. ¿Qué cantidad estarían dispuestos a comprar según la frecuencia de la pregunta anterior?
Botellas / N° unidades _____

4. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la compra de una cerveza artesanal Cerro Biolley en botella de 330 ml?
 Entre 1000 y 1500 colones
 Entre 1501 y 2000 colones
 Entre 2001 y 2500 colones
 Más de 2500 colones

5. ¿De qué forma le gustaría la distribución de la cerveza artesanal cerro Biolley?

- Directamente del productor
- A través de intermediarios
- Otro, especifique: _____

6. ¿Permitiría usted la promoción de la cerveza artesanal Cerro Biolley, en su establecimiento comercial?

- Sí
- No

7. ¿Cuáles serían tres formas de promoción que usted recomienda para la cerveza artesanal Cerro Biolley, en su establecimiento comercial?

1. _____
2. _____
3. _____

8. ¿A través de cuál medio le gustaría mantener comunicación con los productores de la cerveza artesanal Cerro Biolley?

- Comunicación directa (visita personal)
- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Redes sociales (WhatsApp)
- Otro, especifique: _____

III. Parte. Información de contacto

Nombre del comercio: _____

Cargo que desempeña en la empresa: _____

Cantidad de años de funcionamiento del comercio: _____

Ubicación del comercio: _____

Número de empleados del comercio: _____

Contacto: _____

Fecha: _____

Muchas gracias por el tiempo permitido para el desarrollo de la encuesta

Apéndice C

Encuesta dirigida a sitios turísticos que ya venden cerveza Artesanal Cerro Biolley.

Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial

Mi nombre es Álvaro Berrocal Solís, actualmente soy estudiante de la Maestría en Gerencia Agroempresarial de la Universidad de Costa Rica.

La presente encuesta tiene como propósito recolectar la información necesaria para la realización del proyecto de graduación que tiene como objetivo el estudio de mercado para determinar las acciones estratégicas de mercadeo para la comercialización de cerveza artesanal Cerro Biolley de la empresa Casa de la Cerveza Artesanal, en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas, Costa Rica. La información será utilizada de forma confidencial.

De antemano agradecemos su colaboración.

IV. Parte.

14. ¿Venden cerveza Cerro Biolley en su establecimiento?

Sí

No

Si su respuesta es No, se le agradece la atención.

15. ¿Quién consume mayoritariamente el producto?

Hombres

Mujeres

16. ¿Los turistas que consumen mayoritariamente la cerveza artesanal Cerro Biolley son turistas nacionales o extranjeros?

Nacionales

Extranjeros

17. ¿Qué edad promedio tienen las personas que consumen este producto?

- 18 años a 24 años
- 25 años a 34 años
- 35 años a 44 años
- 45 años en adelante

18. ¿Qué días de la semana es más consumida la cerveza artesanal Cerro Biolley?

19. ¿En qué horario ha identificado que es más consumida la cerveza artesanal Cerro Biolley?

- Almuerzo
- Media tarde
- Cena
- Otro, especifique: _____

20. ¿En cuáles temporadas del año ha identificado que se consume más la cerveza artesanal Cerro Biolley?

- Diciembre – Enero – Febrero (Vacaciones - Fin año - Año nuevo)
- Marzo – Abril – Mayo (Semana Santa)
- Junio – Julio – Agosto (Vacaciones medio año – Día Padre – Día Madre)
- Setiembre – Octubre – Noviembre ()

21. ¿De qué manera consumen esta cerveza?

- Solo la cerveza artesanal
- Combina con otras bebidas

Si la respuesta es “Solo consume cerveza Artesanal” pase a la pregunta 10.

22. ¿Cuáles son las 3 bebidas que consumen con mayor frecuencia?

1. _____

2. _____

3. _____

23. ¿Qué cantidad promedio suelen consumir de la cerveza artesanal Cerro Biolley?

24. ¿Suelen acompañar la bebida con algún producto complementario? (pueden ser bocadillos, platos fuertes).

Si

No

Si la respuesta es “No” pase a la pregunta número 13.

25. ¿Cuáles son los 3 productos complementarios con los que acompañan la cerveza artesanal Cerro Biolley? (pueden ser bocadillos, platos fuertes)

1. _____

2. _____

3. _____

26. ¿Vende alguna otra marca de cerveza artesanal en su establecimiento?

Si

No

Si la respuesta es “No” pase a la pregunta 15.

27. Menciona de las 3 principales marcas de cerveza artesanal en cantidad de ventas en su establecimiento.

1. _____

2. _____

3. _____

28. Con su experiencia en venta de cervezas artesanales, indique cuáles son las 3 principales debilidades que poseen las cervezas artesanales en el mercado.

- Presentación
- Distribución
- Inventarios
- Promoción
- Constancia en calidad
- Precio
- Sabores
- Etiqueta
- Poco conocimiento del producto
- Otros, especifique: _____

29. ¿Cuáles serían las 3 formas de promoción recomienda para la cerveza artesanal Cerro Biolley en su establecimiento?

1. _____
2. _____
3. _____

V. Parte. Información de contacto

Nombre del comercio: _____

Cargo que desempeña en la empresa: _____

Cantidad de años de funcionamiento del comercio: _____

Ubicación del comercio: _____

Número de empleados del comercio: _____

Contacto: _____

Fecha: _____

Muchas gracias por el tiempo permitido para el desarrollo de la encuesta

Apéndice D

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		Fortalezas										Debilidades						
	F1	Experiencia, liderazgo en la producción de cerveza artesanal en el cantón										D1	No se cuenta con una red de distribución establecida					
	F2	Valor de marca										D2	Baja capacidad de almacenado de producto terminado					
	F3	Capacidad instalada										D3	Alto costos de producción					
	F4	Capacidad de innovación y adaptación										D4	Constancia en la calidad					
	F5	Producto de calidad										D5						
Oportunidades		ESTRATEGIAS FO (estrategias agresivas)										ESTRATEGIAS DO (estrategias conservadoras)						
O1	Baja competencia en la producción de cerveza artesanal en el cantón	FO1	Impulsar desarrollo de productos innovadores haciendo uso de materias primas producidas en la zona.										DO1	Promoción del producto tomando como base los beneficios de este (basado en estudios, involucrar universidades).				
O2	Opciones de promoción para dar a conocer el producto	FO2	Mayor penetración del mercado disponible, acompañado de un fuerte programa de promoción del producto.										DO2	Desarrollo de productos innovadores para mejorar oferta y reducir costos.				
O3	Apertura del mercado a la innovación de nuevos productos	FO3											DO3	Mantener la cobertura de mercado y mejorar promoción.				
O4	Disponibilidad de otras materias primas producidas en la zona	FO4											DO4					
O5	Interés de economía circular y aprovechamiento de los recursos	FO5											DO5					
Amenazas		ESTRATEGIAS FA (estrategias competitivas)										ESTRATEGIAS DA (estrategias defensivas)						
A1	Pocos sitios turísticos formalizados que realicen venta de bebidas alcohólicas	FA1	Programa de ingreso al 100% del mercado disponible										DA1	Diversificación de productos de alto valor agregado				
A2	Fuerte competidor cerveza industrial	FA2	Programa desarrollo de productos innovadores, diferenciados de la competencia directa o indirecta.										DA2	Apertura de mercado en otra zona del país				
A3	Productos sustitutos de bajo costo	FA3	Programa de investigación, en valoración sustitución de materias primas.										DA3	Establecer alianzas para distribución de productos				
A4	Bajo desarrollo turístico en la zona	FA4	Programa de capacitación y/o promoción del producto y marca.										DA4					
A5	Las materias primas sujetas a alta volatilidad de precios	FA5	Programa de apertura en otros mercados										DA5					
A6	Poco conocimiento del producto en el segmento de mercado	FA6											DA6					
A7	Pocos proveedores y dependencia total con algunos	FA7											DA7					