

**Competitividad de la cerveza malta colombiana a nivel mundial (Klaus Esser)**

Jenifer Alejandra Puentes Benavides

José Julián Ospina Ceballos

Juan Manuel Leguizamón Franco

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C

2020

# **Competitividad de la cerveza malta colombiana a nivel mundial (Klaus Esser)**

Jenifer Alejandra Puentes Benavides

José Julián Ospina Ceballos

Juan Manuel Leguizamón Franco

Directora

Andrea C. Redondo M.

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C

2020

## **Resumen**

A través de este trabajo se proponen estrategias para mejorar la competitividad sistémica de la cerveza malta colombiana y los factores que inciden para el desarrollo de las mismas, para lograr un posicionamiento dentro de la industria del mercado internacional y reconocimiento en diferentes países del mundo. El enfoque metodológico fue cualitativo, ya que permitió realizar estudios descriptivos sobre la cerveza malta colombiana, para especificar sus características, proceso de producción, comercialización, balanza comercial y competitividad; todo con base al objetivo general y los objetivos específicos planteados en el estudio de la investigación, con el fin de mejorar la competitividad en las cerveceras de malta colombiana. La teoría de Klaus Esser permitió identificar estrategias de competitividad sistémica a través de los niveles, micro, meso, macro y meta, para crear un posicionamiento y desarrollo en la industria cervecera de malta colombiana, mejorando el déficit en la balanza comercial y así potencializar dicho sector en el mercado nacional e internacional. A partir de los diferentes niveles se identificaron estrategias de competitividad para impulsar el sector cervecero en Colombia; adaptándolo a nuevos cambios que se han generado en el mercado a través del tiempo, y así aprovechar los nuevos recursos u oportunidades, como los TLC vigentes, tecnología en las plantas, innovación en procesos de producción, entre otros. De esta manera lograr un crecimiento y desarrollo en la industria para generar más posibilidades de posicionarse a nivel mundial, ya que tiene un gran potencial para aportar más a la economía y al comercio del país.

*Palabras clave:* competitividad, cerveza malta, comercialización y producción.

## **Abstract**

Through this work, strategies are proposed to improve the systemic competitiveness of Colombian malt beer and the factors that influence their development, to achieve a position within the international market industry and recognition in different countries of the world. The methodological approach was qualitative, since it allowed carrying out descriptive studies on Colombian malt beer, to specify its characteristics, production process, marketing, trade balance and competitiveness; all based on the general objective and the specific objectives set out in the research study, in order to improve competitiveness in Colombian malt brewers. Klaus Esser's theory allowed identifying systemic competitiveness strategies through the levels, micro, meso, macro and goal, to create a position and development in the Colombian malt beer industry, improving the deficit in the trade balance and thus potentiating said sector in the national and international market. From the different levels, competitiveness strategies were identified to boost the beer sector in Colombia; adapting it to new changes that have been generated in the market over time, and thus take advantage of new resources or opportunities, such as FTAs in force, technology in plants, innovation in production processes, among others. In this way, achieving growth and development in the industry to generate more possibilities to position itself worldwide, since it has great potential to contribute more to the country's economy and commerce.

*Keywords:* competitiveness, malt beer, marketing and production.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	9
1. Planteamiento del problema.....	11
1.1 Pregunta problema.....	11
2. Objetivos.....	12
2.1 Objetivo general .....	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3. Justificación .....	13
4. Marcos de referencia.....	14
4.1 Marco de antecedentes.....	14
4.2 Marco legal .....	16
4.3 Marco metodológico.....	17
4.4 Marco teórico.....	18
5. Capítulo 1. Producción y comercialización de cerveza malta colombiana a nivel mundial (2016-2019).....	21
5.1 Clasificación .....	22
5.1.1 Estructura de la cadena de extracción de la malta. ....	22
5.1.2 Ranking de las cervezas más vendidas a nivel mundial. ....	24
5.1.3 Evolución de la cerveza malta colombiana.....	26
5.1.4 Tipos de malta.....	27
5.1.5 Departamentos del país donde se produce la cerveza malta colombiana. ....	28
5.2 Proceso de producción de la malta .....	29
5.2.1 Costos de producción para la elaboración de la cerveza malta.....	31
5.2.2 Producción de cerveza malta a nivel mundial (2016-2018).....	32
5.2.3 Producción de cerveza malta en Colombia (2016-2018).....	33
5.3 Consumo de cerveza malta en el mundo .....	33
5.3.1 Consumo de cerveza malta en América Latina.....	34
5.4 Principales países exportadores de cerveza malta a nivel mundial (2016-2019) .....	36
5.4.1 Exportaciones de cerveza malta colombiana durante los años (2016-2018).....	37
5.4.2 Importaciones de cerveza malta durante los años (2016-2018).....	39
5.4.3 Comercialización de cerveza malta a nivel mundial en el año 2019. ....	41
5.4.4 Déficit en la Balanza Comercial de la cerveza malta en Colombia (2016-2018).....	42

6. Capítulo 2. Estrategias de Competitividad de la cerveza malta .....	44
6.1. Estrategias que generan competitividad, en países como México, Países Bajos, Bélgica y Alemania para la producción de cerveza malta. ....	45
7. Capítulo 3. Estrategias para mejorar la competitividad de la cerveza malta colombiana, a partir de la teoría sistémica de Klaus Esser .....	51
Conclusiones .....	53
Recomendaciones.....	56
Referencias .....	57

## Lista de tablas

Tabla 1. Ventas de las 10 cervezas más populares a nivel mundial 2019.....	25
Tabla 2. Tipos de malta .....	27
Tabla 3. Zonas de producción de la cerveza malta colombiana.....	28
Tabla 4. Proceso de producción de la malta.....	30
Tabla 5. Costos de producción y materias primas utilizadas para la elaboración de cerveza malta colombiana .....	31
Tabla 6. Producción de la cerveza malta a nivel mundial.....	32
Tabla 7. Producción de la cerveza malta en Colombia .....	33
Tabla 8. Países que consumen más cerveza malta en el mundo .....	34
Tabla 9. Países que consumen más cerveza malta en América Latina .....	35
Tabla 10. Saldo comercial de la cerveza malta en el año 2019.....	42
Tabla 11. Exportaciones e importaciones de cerveza malta entre los años (2016 - 2018).....	42
Tabla 12. Estrategias de competitividad México frente a la cerveza malta .....	45
Tabla 13. Estrategias de competitividad Países Bajos frente a la cerveza malta .....	47
Tabla 14. Estrategias de competitividad Bélgica frente a la cerveza malta .....	48
Tabla 15. Estrategias de competitividad Alemania frente a la cerveza malta.....	49

## **Lista de figuras**

Figura 1. Extracción de la malta de cebada.....	22
Figura 2. Desarrollo de la cerveza malta colombiana .....	26
Figura 3. Mayores exportadores de cerveza malta a nivel mundial 2016-2019.....	37
Figura 4. Principales destinos de exportación de cerveza malta colombiana 2016 – 2018 .....	39
Figura 5. Principales países a los que Colombia le importa cerveza malta .....	41



## Introducción

El presente trabajo se realizó con el fin de dar información sobre el sector productivo de la cerveza malta colombiana; ya que ha sido de gran importancia y corresponde a su impacto económico, para ello se muestra la evolución que ha tenido en el mercado del sector cervecero de malta que es de gran importancia para el país, el comercio colombiano, desarrollo económico, y aumento en la competitividad.

A partir del texto se encontrarán 3 capítulos, el primer capítulo habla de la producción y comercialización de cerveza malta colombiana exportada a nivel mundial (2016-2019), en primera instancia se habla de la clasificación de la cerveza según su tipo de levadura, la estructura de la cadena de extracción de la malta, el ranking de las cervezas más vendidas a nivel mundial, la evolución de la cerveza malta colombiana entre los años (1887-2019) desde sus inicios hasta la actualidad, los tipos de malta, según el nombre de la ciudad en la cual se utilizó su proceso de malteado por primera vez, otras por su aroma, sabor y color, los departamentos del país donde se produce la cerveza malta colombiana, y el proceso de producción de la malta.

Seguidamente están los costos de producción para la elaboración de la cerveza malta, producción de cerveza malta a nivel mundial y a nivel Colombia, el consumo de cerveza malta en el mundo y en América Latina, los principales países exportadores de cerveza malta a nivel mundial, las exportaciones de cerveza malta colombiana, las importaciones de cerveza malta, comercialización de cerveza malta, y el déficit en la Balanza Comercial de la cerveza malta en Colombia.

En el capítulo 2 se encuentran las estrategias que generan competitividad de la cerveza malta colombiana, utilizadas por países como: México, Países Bajos, Bélgica y Alemania para la producción de cerveza malta. Y por último el capítulo 3 genera estrategias para mejorar la competitividad de la cerveza malta colombiana, a partir de la teoría sistémica y sus niveles: micro, macro, meso y meta de Klaus Esser.

En Colombia el consumo de cerveza malta colombiana ha tenido una principal ventaja frente a los demás licores que se ofertan y se comercializan en el mercado nacional, de esta manera se evidencia la posibilidad de potencializar el sector de la cerveza malta no solamente de manera local sino también de manera global. Por eso es importante resaltar que existe una gran variedad

de cervezas producidas por diferentes compañías de Colombia, dentro de las cuales se encuentra la cerveza malta, la cual posee un proceso de fabricación con unos grandes estándares de calidad y automatización, que permiten un buen resultado en su proceso de producción.

## **1. Planteamiento del problema**

La cerveza malta es una bebida alcohólica muy característica e importante para el comercio a nivel mundial, debido a su alto consumo y sus peculiares sabores, los países que tienen mayor capacidad de producción en el mundo son: China, EEUU, Brasil, México y Alemania, debido a sus buenas prácticas en agricultura, innovación, tecnológica, número de plantas de producción, y alta calidad en sus productos; siendo muy fuertes y con gran presencia en mercado internacional. Colombia no ha sido lo suficientemente competitivo internacionalmente debido a las pocas plantas de producción, no aprovechar los TLC vigentes, y el no utilizar la agricultura como fuente de producción para la cerveza malta colombiana.

Colombia ha hecho un esfuerzo importante para mejorar la calidad en sus diferentes marcas tradicionales y premium, ampliando la producción de sus plantas en distintas zonas del país, estando a la vanguardia de las últimas tecnologías del mercado, y contratando personal calificado para que así pueda llegar la cerveza malta colombiana a los diferentes mercados internacionales, su principal problema es la falta de planeación estratégica que no han tenido las compañías pertenecientes a la industria cervecera en Colombia.

La competitividad sistémica ha sido un referente para analizar el sector cervecero colombiano, si bien es importante o está en crecimiento, no alcanza a compararse con los principales productores y exportadores a nivel mundial, ya que no han alcanzado el nivel necesario para convertirse en un producto representativo, por eso es necesario realizar un análisis en términos de producción y comercialización para llegar a ver estrategias de países exitosos y al final poder plantear estrategias propias que generen competitividad.

Con base a estos datos se plantea la pregunta a investigar.

### **1.1 Pregunta problema**

¿Cuáles son las estrategias que pueden mejorar la competitividad de la cerveza malta colombiana?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Establecer estrategias que mejoren la competitividad de la cerveza malta colombiana en el mercado mundial.

### **2.2 Objetivos específicos**

Analizar la producción y comercialización de Cerveza malta colombiana exportada a nivel mundial (2016-2019).

Identificar estrategias que generan competitividad en la cerveza malta.

Definir estrategias para mejorar la competitividad de la cerveza malta colombiana a partir de la teoría sistémica de Klaus Esser.

### 3. Justificación

El mercado de la cerveza malta tuvo un consumo a nivel Colombia de 51,4 litros por persona (Economía y negocios, 2019); en cuanto a la producción a nivel mundial fue de 182.000 hectolitros (Estatista, 2019), y a nivel Colombia fue de 27,4 hectolitros (Bavaria, 2018). La información generada será de positivo beneficio para impulsar la creación de microempresas, transfiriendo la tecnología adecuada para la elaboración de cerveza malta colombiana, contribuyendo a su vez con el aumento de fuentes de trabajo e incluso lograr una entrada económica adicional, mediante la producción y comercialización de esta bebida, evitando también que los agricultores emigren del campo hacia las ciudades. La industria de la cerveza malta es un sector que está en crecimiento constante que genera riqueza y empleo, la cual podría tener una gran posibilidad de entrar en el mercado global.

La cerveza de malta ha tenido una participación en el desarrollo de la economía del país a través del sector empresarial y las estrategias de competitividad, esto ha logrado tener un margen de utilidad tanto a nivel nacional como internacional; el nivel de empleo ha crecido considerablemente en la población porque la misma evolución del sector lo ha permitido y su consumo en general ha elevado el indicador de ventas gratificantemente facturando 9,3 billones anuales. Es necesario mejorar la competitividad ya que no ha alcanzado el nivel necesario para convertirse en un producto representativo en la industria, y así aportar al desarrollo del país, disminuir el déficit en la balanza comercial y aumentar el porcentaje en el PIB, para lograr un reconocimiento y posicionamiento de la cerveza malta colombiana a nivel mundial.

#### 4. Marcos de referencia

A continuación se presentan los marcos de referencia que tuvo la investigación para conocer acerca de la cerveza malta colombiana, partiendo de la competitividad que tiene esta industria frente a los demás países productores de cerveza, y cómo Colombia puede llegar a tener un posicionamiento en este sector, a partir de la puesta en marcha y ejecución de las diferentes estrategias planteadas para el reconocimiento de este producto internacionalmente.

Para Esser K et. Al (1996) se debe emprender en los dos planos una combinación creativa de innovaciones tanto organizativas como sociales y técnicas. Las innovaciones sociales (reducción de planos jerárquicos y delegación de ciertos márgenes de toma de decisiones a nivel operativo). son requisito indispensable para el funcionamiento de nuevos conceptos de organización, de lo contrario en el artículo de Fenalce “El Cerealista” en el capítulo “El cultivo de cebada Historia e importancia” (Fenalce, 2010) en donde se dice que actualmente la cebada es uno de los cereales utilizados en los países desarrollados para la industria cervecera, ya que es una de las materias primas básicas para la elaboración de la malta y esta se utiliza en la producción de la cerveza artesanal, también es utilizada para el consumo humano y animal.

##### 4.1 Marco de antecedentes

- Inversión colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las "Cervezas" (2003)

El mercado de la cerveza en América Latina, está en busca de un mayor poder en el sector cervecero, potencial de crecimiento en su consumo per cápita y expansión de sus adquisiciones en el mercado nacional e internacional; generando alianzas de inversión extranjera directa a los principales productores de cerveza, siendo más competitivos, teniendo acceso a tecnología más reciente, mejorando las plantas de producción y generando redes de distribución.

La producción mundial de cerveza es de 1.300 millones de hectolitros, el primer productor mundial es Estados Unidos con 230 millones de hectolitros (17%); le sigue China con una participación del 12%; Alemania, 9%; Brasil, 7% y Japón con un porcentaje muy cercano al de Brasil; Colombia, con su empresa Bavaria que controla el 95% del mercado local, ocupa el puesto catorce en la producción mundial. En la UITA se refleja las mayores cerveceras en el mundo según el nivel de producción. (UITA 2002)

- Grupo empresarial Bavaria (GEB) evolución hacia una organización sin fronteras (1999-2004)

Bavaria desarrolla estrategias claras de enfoque y competitividad frente a la elaboración, producción y venta de la cerveza para mejorar el desempeño de su negocio y así generar más ganancias; en cuanto a sus objetivos quería lograr más productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, fortaleciendo la demanda en el mercado regional, nacional y global, con el fin de estimular la inversión extranjera, crear alternativas para financiar el desarrollo de la cerveza y mejorar el sector en el país.

Es importante resaltar la estrategia del sector cervecero, ya que fue diseñada para liderar sobre los demás sectores empresariales a nivel nacional, aportando al crecimiento del PIB y la economía del país, con la finalidad de obtener buenos resultados, alcanzar estándares de calidad para su producción y comercialización, de esta manera lograr un reconocimiento y posicionamiento a nivel global.

- TLC Estados Unidos – Colombia: Oportunidades de negocio en el sector cervecero colombiano (2013)

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y EEUU entró en vigencia el 15 de Mayo de 2012, fomentando las importaciones de cerveza artesanal al mercado Colombiano, respecto al crecimiento en el consumo de cerveza en las principales ciudades, específicamente en Bogotá , implementando un plan de negocio en el sector cervecero generando oportunidades y relación comercial.

Identifica oportunidades de negocio para la internacionalización de las pymes colombianas que surgen a través de la vigencia del TLC con una de las economías más importantes del planeta como lo es EEUU, generando tendencias de consumo, más demanda, promoción y canales de distribución ejerciendo un monopolio en la producción y comercialización de la cerveza en el territorio geográfico.

- Investigación de mercados de Club Colombia (2013)

La empresa SABMiller principal productor de la cervecería, tiene como fin comercial encontrar los mejores aliados para mantenerse en el mercado colombiano, como es el caso de la empresa Bavaria, que ofrece la cerveza club Colombia, es premium líder en Colombia, se encuentra en tres

presentaciones la dorada, la roja y la negra, generando tendencia global, apertura económica, lazos comerciales y Tratados de Libre Comercio.

La multinacional es un monopolio del mercado cervecero en el país que controla el 98% del mercado cervecero del País y ostenta una posición dominante en el segmento de bebidas alcohólicas con el 66% de participación frente a sus competidores en diversas categorías, implementando nuevas estrategias para lograr la sostenibilidad, y poder afrontar los retos que le permitan incursionar en nuevos y mejores mercados. (Valdés, 2007. pág. 122)

## **4.2 Marco legal**

La normatividad a la cual debe regirse y cumplir a cabalidad la comercialización de cerveza malta, es la siguiente:

Decreto 3192 de 1983

Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a fábricas de alcohol y bebidas alcohólicas, elaboración, hidratación, envase, distribución, exportación, importación y venta de estos productos y se establecen mecanismos de control en el territorio nacional. (Invima, 2018)

Real Decreto 53 de 1995

Ministerio de la Presidencia, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria (RTS) para la elaboración, circulación y comercio de la cerveza y de la malta líquida. Por ello, en nuestro país se ha planteado la revisión de la legislación que regula la producción de cerveza. La propuesta de una nueva reglamentación se centra en revisar las definiciones sobre las materias primas, los productos y los métodos de fabricación. (Invima, 2018)

Decreto 1686 de 2012

El presente decreto tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que deben cumplir las bebidas alcohólicas para consumo humano que se fabriquen, elaboren, hidraten, envasen, almacenen, distribuyan, transporten, comercialicen, expendan, exporten o importen en el territorio nacional, con el fin de proteger la vida, la salud y la seguridad humana y, prevenir las prácticas que puedan inducir a error o engaño al consumidor. (Invima, 2018)



Real Decreto 678 de 2016

El presente Real Decreto aprueba la norma de calidad de la cerveza y de las bebidas de malta, que tiene por objetivo establecer la normativa básica de calidad para la elaboración y comercialización de la cerveza y de las bebidas de malta. En la elaboración, manipulación y venta al consumidor final de la cerveza y de las bebidas de malta, se prohíben las siguientes prácticas: la transformación del almidón en azúcares, mediante hidrólisis exclusivamente ácida; cualquier manipulación o trasva. (Invima, 2018).

#### **4.3 Marco metodológico**

La metodología que se utilizó para la investigación fue de enfoque cualitativo, de acuerdo con (Sampieri, 2014), A través de un diseño desde la óptica cualitativa se utilizaron “seis elementos fundamentales para plantear un problema cualitativo: objetivos de investigación, preguntas de investigación, justificación de la investigación, viabilidad de ésta, evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema y definición inicial del ambiente o contexto. Sin embargo, los objetivos y las preguntas son más generales y su delimitación es menos precisa. Asimismo, se explica el papel que cumplen la literatura y las hipótesis en el proceso inductivo; del mismo modo, como se inicia en la práctica un estudio cualitativo, mediante el ingreso al contexto, ambiente o campo. Por otro lado, se insiste en que el proceso cualitativo no es lineal, sino iterativo o recurrente; las supuestas etapas en realidad son acciones para adentrarnos más en el problema de investigación y la tarea de recolectar y analizar datos es permanente” (p. 358).

Los planteamientos cualitativos son abiertos y expansivos que lentamente se van enfocando en conceptos relevantes de acuerdo con la evolución del estudio. Además, orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de otras teorías, de esta forma permitirá la mejor comprensión del estudio, recolectando y analizando datos de una manera más completa generando al final una hipótesis (resultado del estudio).

Con respecto a la metodología se realizaron estudios descriptivos ya que como menciona Sampieri (2014) “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta

sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.

Al escoger la investigación descriptiva, se detallaron y analizaron datos estadísticos, información de e-commerce, tendencias y en otros con referencia al estudio; todo esto con base a los objetivos general y específicos planteados en el estudio de la investigación esto con el fin de encontrar un potencial negocio para que las empresas cerveceras de malta colombiana, sean más competitivas exportando a nivel mundial.

Adicional al enfoque y metodología de la investigación se utilizaron datos secundarios los cuales se recolectarán de la información existente de compañías, bancos de datos, fuentes gubernamentales, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones que tengan relación con el estudio y con el propósito de la investigación, “Competitividad de la cerveza malta colombiana a nivel mundial”.

#### **4.4 Marco teórico**

La competitividad se desarrolla a través de varias teorías, en especial la de Michael Porter por medio de sus cinco fuerzas como el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes; que si bien es importante, pero se decide hablar de la teoría del modelo sistémico de Klaus Esser y sus niveles micro, meso, macro y meta, ya que se acomoda mejor por su estructura, nos brinda estrategias para la comercialización y mejora la competitividad en el sector cervecero colombiano.

Esta investigación se basó en la teoría del modelo sistémico de Klaus Esser (1996), y los niveles de competitividad micro, meso, macro y meta, tratando de explicar el papel de cada una de estas dimensiones de la política, y presentar su objetivo, el autor afirma que cada una debe dar respuesta a los problemas y el desarrollo que impiden el desempeño y el crecimiento competitivo de las empresas.

Nivel Micro: Las empresas buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, siendo los indicadores de la productividad del trabajo y el capital, estando muchas de ellas en redes de colaboración mutua (Rojas, 1999, p. 124). A nivel micro, se identifican factores

que condicionan el comportamiento de la empresa, productividad, costos, esquemas de organización, innovación de tecnologías, gestión empresarial, tamaño de empresa, etc.

Las empresas ya no compiten de manera aislada, sino en forma de clúster, en grupos de empresas de un sector, y en donde es necesaria una estrecha relación con los sectores productores de conocimiento y tecnología, como lo son las universidades, centro de investigación y desarrollo, instituciones financieras, entre otras. También una mejor organización de los diferentes departamentos que conforman la cadena de valor, tanto para disminuir tiempos perdidos, como para disminuir inventarios y hacer más estrecha la comunicación hacia el mercado. (Muñoz, 2002, p. 124)

Nivel Meso: Corresponde al Estado y a las agrupaciones de los actores sociales que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras de mercados de factores y articulan los procesos de aprendizaje a nivel sectorial. Dentro de este nivel es considerado el desarrollo de políticas que fomenten la formación de estructuras y apoyo específico hacia aquellas industrias o empresas líderes en el mercado nacional, así como también formar y apoyar aquellas empresas que consideren que puede alcanzar a los líderes o la formación de competidores. (Muñoz, 2002, p. 124)

Este nivel se considera lo nacional, regional o local, pues son procesos distintos pero no por ello no interconectados. Dichas políticas están encaminadas a desarrollar la infraestructura física e inmaterial, como son las carretas, transportes, educación etc. Tanto en el ámbito nacional, como local o regional, delegando poder de decisión para formar la infraestructura necesaria que permita un desarrollo con respecto al espacio territorial a través de ventajas competitivas, sin perder de vista la dirección nacional de desarrollo. (Muñoz, 2002, p. 124)

Nivel Macro: Ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño, se refiere a las variables macroeconómicas y su estabilización para poder competir en el mercado mundial, pues su inestabilidad no permite operar eficientemente el mercado nacional y limita el crecimiento de la economía. “La estabilización macroeconómica tiene que apoyarse sobre todo en una reforma de la política fiscal y la presupuestaria así como también de la monetaria y cambiaria” (Esser 1996), con el fin último de mantener un equilibrio en todo el sistema económico de manera sostenible que permita el éxito en el mercado mundial. (Muñoz, 2002, p. 124)

Nivel Meta: Se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica a nivel de toda la sociedad. Por lo tanto la competitividad es sistémica, es el resultado del patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y los parámetros de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema, siendo la interacción entre ellos es lo que genera las ventajas competitivas. Forma parte integral de los otros niveles, y se refiere a la capacidad de organización por parte de todos los actores, para canalizar los conocimientos sociales que permitan a su vez regular y conducir correctamente, tanto a nivel macro como micro y los intereses del futuro. (Muñoz, 2002, p. 124)

Es importante según (Klaus Esser 1996) flexibilizar a las empresas y así disminuir la velocidad de respuesta a sus mercados para los que propone tres cambios fundamentales:

- En la organización de la producción, el objetivo es acortar los tiempos de producción para responder así a los deseos del cliente y reducir existencias en depósito para disminuir el costo del capital de giro. (Parego, 2000, p. 132)
- En la organización del desarrollo del producto, la estricta separación entre desarrollo, producción y comercialización, encarecería en muchos casos los costos que implica el diseño de los productos. La organización paralela de diferentes fases del desarrollo, la reintegración del desarrollo, la producción y la comercialización contribuyen a disminuir fuertemente los tiempos de desarrollo, a fabricar productos con mayor eficiencia y a comercializarlos con más facilidad. (Parego, 2000, p. 132)
- En la organización de suministros, las empresas reducen la profundidad de fabricación para poder concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad; reorganizan el suministro introduciendo sobre todo sistema de producción justo a tiempo y reorganizan su pirámide de subcontratación, reduciendo la cantidad de proveedores directos y elevando algunos de ellos a la categoría de proveedores de sistemas integrados al proceso del desarrollo del producto. (Parego, 2000, p. 132).

## **5. Capítulo 1. Producción y comercialización de cerveza malta colombiana a nivel mundial (2016-2019)**

La producción de la malta, es un insumo básico para la producción de cerveza, ha sido sometida a un proceso de humedecimiento, germinación y secado, que determinan el color y el sabor de la malta, y a su vez dará el cuerpo, color y sabor a la cerveza. Existen varios tipos de malta tales como la malta pálida, la malta caramelo, la malta múnich la malta de chocolate, la malta pilsner, la malta más tostada y la malta tipo viena; las cuales proporcionan los diferentes tipos de cerveza.

La malta no es más que los granos de cereal que son llevados a un proceso de malteado, el cual consiste a grandes rasgos en mojar los granos con agua, esperar a que estos empiecen a germinar, para después detener el germinado secando los granos, de esta forma, la simple cebada, pasa a ser llamada ahora malta de cebada. Durante este proceso de malteado, los granos del cereal comenzarán a liberar los azúcares y almidones que se necesitan posteriormente durante la fermentación para ser transformados en alcohol y dióxido de carbono.

Por otra parte, se evidenciaron los procesos de investigación y la comparación entre los años 2016 al 2019, donde se observa, como primera medida, los términos de producción hablan de la extracción, fabricación y el proceso de elaboración, luego se encuentran los costos de producción, que evalúan los precios que corresponden a las materias primas y al desarrollo de su producción, también se habla de la clasificación de las cervezas, donde se encuentran 4 tipos, cervezas lagers, ale, y lambic, el ranking de las cervezas más vendidas a nivel mundial, evolución de la cerveza malta entre los años (1887-2019).

Los tipos de malta según el nombre de la ciudad en la cual se utilizó su proceso de malteado por primera vez, otras por su aroma, sabor y color, los departamentos del país donde se produce la cerveza malta colombiana, producción de cerveza malta a nivel mundial y a nivel Colombia (2016-2018), consumo de cerveza malta en el mundo y América Latina, volúmenes de exportación e importación de cerveza malta a nivel mundial y nivel Colombia, comercialización de la malta en el año 2019 y por último nos muestra el déficit en la balanza comercial de la cerveza malta en Colombia (2016-2018).

## 5.1 Clasificación

Según la Compañía Bavaria S.A, (s.f), las cervezas se clasifican principalmente por el tipo de levadura utilizada y pueden ser: lager, ale, y lambic.

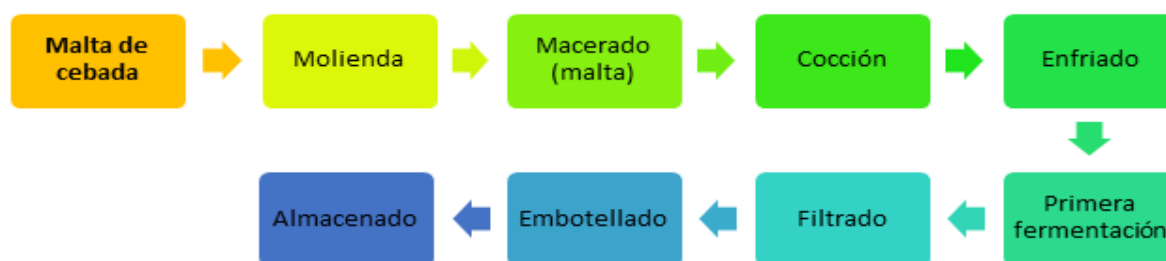
Cervezas lagers: la levadura se encarga de la fermentación, que tiende a traer un sabor fresco, limpio y con toques a cereales en la cerveza. Sus contenidos de alcohol está entre los 4 y los 13 grados, y su amargo y su color son menos intensos al ser almacenados por varios meses a temperaturas usualmente a 10°C y por su proceso de añejamiento. (Bavaria S.A.S, s.f)

Cervezas ale: estas cervezas son fermentadas con un tipo de levadura que trabaja a temperaturas más altas, usualmente cerca de los 21°C, su contenido de alcohol está entre 2.5 y 10 grados, el amargo y el color son más intenso y trae un rango de sabores entre frutales o condimentados. (Bavaria S.A.S, s.f)

Cervezas lambic: las levaduras y bacterias presentes se encargan de realizar la fermentación pero no se controlan como en las lagers y ales. (Bavaria S.A.S, s.f)

### 5.1.1 Estructura de la cadena de extracción de la malta.

En la siguiente estructura se ve reflejado como es la cadena productiva por la que es sometida la Cerveza malta Colombia de manera muy simplificada.



**Figura 1.** Extracción de la malta de cebada. Autoría propia, tomado de (Morales,2018).

A continuación, se describe el proceso de elaboración de cerveza de cebada a partir de la malta:

- **Malta de cebada:** Se trabaja con granos de cebada para la extracción de la malta y así convertirla en malta de cebada, para asegurar mejores rendimientos en la preparación de la cerveza,

condiciones, propiedades y características de la materia prima. (El cantero cervezas artesanales, 2015).

- Molienda: Según (El Cantero Cervezas Artesanales, 2015) mencionar que “con la molienda se abre el grano sin romper su cáscara. Esto permite que el agua del macerado pueda disolver el almidón alojado en el centro del grano con facilidad y que las enzimas se propagan libremente por el empaste, degradando el almidón en azúcares simples”.
- Macerado de la malta: El macerado tiene como objetivo convertir el almidón, contenido en el grano, en azúcares (maltosa) para posteriormente ser transformados en alcohol y  $CO_2$  por la acción de las levaduras. A este proceso se le conoce como sacarificación y es realizado por los enzimas, alfa y beta amilasas (diastasa), que se encuentran en la malta. Según (El Cantero Cervezas Artesanales, 2015) mencionar que “existen varios tipos de maceración, la simple que es en la que se macera el mosto a una temperatura única y otros en el que la temperatura va aumentando escalonadamente, esto va sujeto generalmente a las maltas si son más o menos modificadas”.
- Cocción del mosto: Según (El Cantero Cervezas Artesanales, 2015) menciona que “mientras el mosto va tomando temperatura y se acerca el punto de ebullición se forma una parte en la capa superior se tratan de proteínas las cuales deben ser retiradas, de lo contrario podrían obstaculizar el trabajo de la levadura en el proceso de fermentación. Durante la ebullición se añade la cantidad de lúpulo previamente calculada, vigilando el tiempo de ebullición para que no esté hirviendo más tiempo del necesario, ya que esto provocaría una cerveza mucho más amarga. Los tiempos aproximados 31 para conseguir las siguientes características del lúpulo son: Al comenzar a hervir 50 % del lúpulo (para el amargor), a los 45 minutos 25 % del lúpulo (para el sabor), a los 55 minutos 25 % del lúpulo (para el aroma)”.
- Enfriado del mosto: según (El Cantero Cervezas Artesanales, 2015) , una vez finalizada la cocción y su filtración correspondiente, se debe proceder a enfriar el mosto lo más rápidamente posible, esta operación es fundamental porque si el mosto descansa mucho tiempo entre 30 y 50 °C, habrá muchas posibilidades de invasión por organismos no deseados, tales como bacterias o levaduras salvajes. Puede producirse una oxidación, cosa que no debe producirse hasta que el mosto esté a menos de 24 °C y se haya sembrado la levadura. Se podrían producir compuestos azufrados indeseados en el mosto caliente. Un enfriamiento correcto y rápido fomenta la precipitación en frío.

- Primera fermentación: Se agrega al mosto frío a la levadura, según (El Cantero Cervezas Artesanales, 2015) mencionar que “la cantidad total de levadura que se inyecta, se calcula teniendo en cuenta el volumen de mosto que contiene la cuba de fermentación. Durante la fermentación se debe comprobar diariamente la temperatura del mosto (temperatura ambiente entre 18 y 23 °C), así como hacer una cata visual y olfativa del mismo, evaluando así su evolución y diagnosticando posibles contaminaciones o defectos en la fermentación”.
- Filtrado: Según (El Cantero Cervezas Artesanales, 2015) mencionar que “este proceso es importante ya que un buen filtrado asegura una cerveza visualmente atractiva, reteniendo los restos de levaduras, proteínas y granos restantes; no obstante, en algunos tipos de cerveza se busca dejar sedimentos como parte de las características de dichas cervezas”.
- Embotellado: Antes de iniciar este proceso, se valen del azúcar para la carbonatación de la cerveza, donde se le agrega una cantidad previamente determinada en relación con la cantidad de cerveza y luego se procede al llenado de las botellas y su sellado con tapas metálicas. (El Cantero Cervezas Artesanales, 2015).
- El almacenado: Conocido como maduración o segunda fermentación es el proceso final para la obtención del producto, en este proceso la cerveza por acción de las levaduras restantes realiza una segunda fermentación la cual ayuda a la producción de espuma, acentúa los aromas y sabores y le confiere el color final a la cerveza todo ello por acción y reacciones químicas y enzimáticas. (El Cantero Cervezas Artesanales, 2015).

### **5.1.2 Ranking de las cervezas más vendidas a nivel mundial.**

Alrededor del mundo, los cinco productores más grandes de esta bebida son China, Estados Unidos, Brasil, México y Holanda, según Cerveceros de México. Cada país tiene su propio estilo, sabor y hasta fabricación, lo que las ha ayudado a traspasar las fronteras y convertirse en las más populares, independientemente de su país de origen.



Tabla 1.  
*Ventas de las 10 cervezas más populares a nivel mundial 1019*

<b>Posición</b>	<b>Cerveza</b>	<b>País origen</b>	<b>Hectolitros producidos al año</b>	<b>Ventas a nivel mundial (%)</b>
<b>1</b>	Snow	China	101.2 M	5,4%
<b>2</b>	Budweiser	Estados Unidos	49.2 M	2,8%
<b>3</b>	Tsingtao	China	49 M	2,5%
<b>4</b>	Bud Light	Estados Unidos	44.8 M	2,3%
<b>5</b>	Skol	Brasil	35.1 M	2,1%
<b>6</b>	Heineken	Holanda	34.5 M	1,9%
<b>7</b>	Harbin	China	29.9 M	1,5%
<b>8</b>	Yanjing	China	29.7 M	1,5%
<b>9</b>	Corona	México	28.8 M	1,5%
<b>10</b>	Coors Light	Estados Unidos	26.5 M	1,3%

Nota: Autoría propia, tomado de Expansión 2019.

### 5.1.3 Evolución de la cerveza malta colombiana.

En el año 2005 el grupo Santo Domingo vendió Bavaria la empresa más grande de cerveza malta en Colombia al grupo sudafricano SAB-Miller. La industria cervecera colombiana hoy en día está compuesta por unas 35 micro cerveceras, modalidad que comenzó en 1992 cuando se montó la primera en Cajicá, que produce menos del 1% del mercado y por las dos malterías y seis cerveceras de Bavaria que controlan el resto del mercado. (Ricardo Danais s,f).

En la actualidad Bavaria es la principal cervecera en Colombia, cuenta con más del 90% del mercado, tiene una capacidad de producción de 26 millones de hectolitros al año a través de sus seis plantas en el país, sus dos malterías, dos fábricas de etiquetas y una de tapas. Pertenece al grupo AB InBev desde octubre del año 2016, dicha organización tiene operaciones en Alemania, México, Bélgica, Brasil entre otros; en su portafolio se encuentran marcas globales como corona, budweiser, modelo, brahma, stella artois, bud light; así ofreciendo más opciones a los consumidores nacionales. (Bavaria, 2019)



**Figura 2.** Desarrollo de la cerveza malta colombiana. Autoría propia, tomado de (Banrep cultural, s, f).

### 5.1.4 Tipos de malta.

Según the beer box (2009), la malta se puede clasificar de diferentes formas, algunas maltas utilizan el nombre de la ciudad en la cual se utilizó su proceso de malteado por primera vez (malta Munich, malta Viena, malta Pilsner), algunas otras, utilizan el nombre de los sabores o aromas que imparten (malta chocolate, malta cristal, malta ahumada, malta de miel) y otras utilizan el nombre del color resultante del proceso de malteado (malta pale, malta mild), a continuación describiremos algunas de las más famosas y utilizadas:

Tabla 2.  
*Tipos de malta*

<b>Malta</b>	<b>Definición</b>
<b>Malta Munichesta</b>	Contiene uno de los sabores más complejos y robustos, con un carácter similar al del café, esta se utiliza mayormente en cervezas alemanas conocidas como “Dunkel” (oscuras).
<b>Malta Viena</b>	La capital austriaca alguna vez fue conocida por las lagers color bronce.
<b>Malta Pilsner</b>	La malta más pálida que se origina de Pilsen, en la región de Bohemia en la República Checa, malteada de cebada de la región de Moravia, esta malta suave, clara y dulce, se utiliza en las lagers doradas.
<b>Malta Chocolate</b>	Está malta no contiene chocolate, pero asimila mucho el sabor, horneada a altas temperaturas sin ser quemada, es utilizada en cervezas oscuras como la porter o la stout.
<b>Malta Cristal</b>	Utilizada en ales rojizas o cafés; el guisado crea un carácter con notas a nuez y sabor dulzón, existen muchas variaciones pues es también llamada “malta caramelo”.

**Malta  
Ahumada**

Una vez que la malta fue secada por el aire o el sol, se utiliza una fogata para ahumar y ennegrecer la malta, este proceso es utilizado principalmente en las cervezas de Bamberg, Alemania.

---

Nota: Autoría propia, tomado de thebeerbox, 2009.

### **5.1.5 Departamentos del país donde se produce la cerveza malta colombiana.**

La Cervecería de Tocancipá fue inaugurada 1995 es una de las más avanzadas en Latinoamérica su producción es de 11,2 millones de hectolitros, la Cervecería del Cauca inaugurada en 2008 es la planta más moderna de Bavaria y cuenta con un sistema de generación de energía solar su producción es de 5,2 millones de hectolitros, la Cervecería de Barranquilla nació en 1913, hogar de la marca Águila, icono nacional que representa la tradición y fidelidad a un sabor “ sin igual y siempre igual” produce 5,0 millones de hectolitros, Cervecería Unión produce la cerveza pilsen marca paisa por excelencia fue fundada en 1930 produce 3,4 millones de hectolitros.

La Central Cervecera de Colombia inició su producción con su nueva planta en Sesquilé (Cundinamarca) inaugurada en el año 2019 con una producción de 3,0 millones de hectolitros, la Cervecería de Boyacá fue inaugurada el 21 de diciembre de 1990 en Duitama (Boyacá) esta planta ha sido calificado como una de las mejores del mundo, su producción es de 2,4 millones de hectolitros. La Cervecería de Bucaramanga fundada el 1 de diciembre 1948 en el mismo lugar donde hoy opera ha realizado procesos de repotenciación y modernización produce 2,4 millones de hectolitros. (Bavaria, 2019)

Tabla 3.  
*Zonas de producción de la cerveza malta colombiana*

---

<b>Posición</b>	<b>Nombre</b>	<b>Departamento</b>	<b>Hectolitros (M)</b>
<b>1</b>	Cervecería Tocancipá	Cundinamarca	11,2

---

2	Cervecería del Cauca	Valle del Cauca	5,2
3	Cervecería Barranquilla	Atlántico	5,0
4	Cervecería Unión	Antioquia	3,4
5	Cervecería Sesquilé	Cundinamarca	3,0
6	Cervecería Boyacá	Boyacá	2,4
7	Cervecería Bucaramanga	Santander	2,4

Nota: Autoría propia, tomado de Bavaria, 2019.

## 5.2 Proceso de producción de la malta

Según la industria maltera de Colombia, dice que el proceso se inicia con la molienda de la malta de cebada, etapa necesaria para liberar el almidón del interior del grano. El almidón aportado por la malta es transformado en azúcar fermentable gracias a varios cambios de temperatura. Posteriormente, el mosto dulce que contiene azúcar fermentable, proteínas, aminoácidos, vitaminas y minerales separándolos de la cáscara de malta. El mosto es hervido, y durante este proceso el lúpulo se añade para darle el amargo y el aroma. La cebada malteada aporta el sabor y aroma de la cerveza, proviene de la cebada, la cual es sometida al proceso maltero, que consiste en hacer germinar los granos de cebada transformándolos en fuente de enzimas, almidón, azúcares, proteínas, vitaminas y minerales.

Tabla 4.

*Proceso de producción de la malta*

---

<b>Almacenada</b>	Almacenada en silos para conservar los granos.
-------------------	--

---

<b>Remojo</b>	Sometida a un proceso de remojo en tanques a los que se les agrega aire.
---------------	--

---

<b>Germinación</b>	Luego de oxigenarse, se llevará a cabo entre 36 y 48 horas, durante el cual los granos de cereal serán acomodados en una capa de aproximadamente de 12 centímetros de altura en un piso de piedra y están siendo movidos y volteados cambiando el agua constantemente para evitar que la malta se enrede.
--------------------	---

---

<b>Tostación</b>	El grano es sometido a calentamiento indirecto suministrado por calderas, en este proceso el aire caliente pasa a través de la denominada "malta verde" la que va perdiendo gradualmente la humedad y queda tostada. La malta, para ser utilizada por la industria cervecera como insumo, debe primero convertirse en "Cerveza de Malta".
------------------	---

---

<b>Malteado</b>	Se generan enzimas que comienzan la conversión de los almidones en azúcares, posteriormente es mezclada con agua caliente para luego agregar lúpulo, después se cocina en una caldera para producir el mosto que seguidamente dará inicio al proceso de fermentación de la cerveza.
-----------------	---

---

**Secado** Es el que dará a la malta su color característico dependiendo de cómo se seque el cereal, si el cereal se seca gentilmente, el color cambiará poco, y dará como resultado una cerveza de color dorado natural, si el cereal es guisado, su color cambiará a una tonalidad ámbar rojizo y dará a la cerveza un sabor a nuez o caramelo amargo, si el cereal es tostado, el sabor trasciende a la cerveza y dejará un color café, si las maltas son tostadas en barriles se producirán cervezas negras como las stouts. Existe otros tantos métodos de secado o incluso combinaciones de los mismos; algunas cervezas están hechas con un solo tipo de malta para dar claridad en el sabor, algunas otras contienen hasta 8 o 9 maltas distintas, lo cual dará una gama muy compleja de aromas sabores y texturas.

---

Nota: Autoría propia, tomado de Parra, s.f.

### 5.2.1 Costos de producción para la elaboración de la cerveza malta.

Según los datos dados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), los valores de producción suministrados son dados para tener en cuenta al momento de producir cerveza malta colombiana, con información basada en la estadística de producción del sector de cerveza malta en Colombia. La información que se muestra a continuación es basada en la cantidad de materias primas utilizadas para la producción de cerveza malta colombiana y los respectivos costos para producir 20 litros de cerveza malta.

Tabla 5.

*Costos de producción y materias primas utilizadas para la elaboración de cerveza malta colombiana*

---

<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Medida</b>	<b>Precio 20 litros</b>
<b>Malta Pilsen</b>	44	Kg	(\$) 36.000
<b>Lúpulo</b>	15	G	(\$) 22.000

---

<b>Levadura</b>	16	G	(\$ 21.000)
<b>Clarificante</b>	20	G	(\$ 8.600)
			Total \$93.714

Nota: Autoría propia, tomado de Plan de negocio para la producción de cerveza artesanal rubia en el municipio de cogua Cundinamarca - Inflación 2018-2019.

Los costos de producción de la cerveza malta colombiana que se ven reflejados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), que proporcionan un balance en números y cantidades producidas en el comportamiento de la industria de la cerveza malta colombiana.

### 5.2.2 Producción de cerveza malta a nivel mundial (2016-2018).

La estadística muestra la producción anual de la cerveza malta a nivel mundial entre los años (2016-2018) en miles de hectolitros. Desde el año 2011 la fabricación de la famosa bebida alcohólica de malta a incrementando progresivamente hasta alcanzar su valor máximo en el 2018 con 182.000 hectolitros obtenidos, dicho sector es dinámico y competitivo a nivel mundial, aportando significativamente al crecimiento y desarrollo de los distintos países. (A. Pérez, 2019).

Tabla 6.

*Producción de la cerveza malta a nivel mundial*

<b>Año</b>	<b>Hectolitros</b>
<b>2016</b>	170.000
<b>2017</b>	175.000
<b>2018</b>	182.000

Nota: Autoría propia, tomado de statista, 2019. Actualmente no se han encontrado datos de la producción de cerveza malta colombiana a nivel mundial en el año 2019, debido a que no han publicado información más actualizada.



### 5.2.3 Producción de cerveza malta en Colombia (2016-2018).

Con el pasar de los años ha aumentado el volumen de producción de cerveza malta en el país y la participación en importantes mercados como México, China y Europa Occidental, la producción ha crecido de forma constante entre los años 2016-2018 en un 0,3% de su utilidad entre dichos años es mayor a los 20.000 millones de dólares, generando un aporte a la transformación del país. (Bavaria.co, 2018).

Tabla 7.  
*Producción de la cerveza malta en Colombia*

Año	Hectolitros
2016	25,8
2017	26,6
2018	27,4

Nota: Autoría propia, tomado de Bavaria.co, 2018, Actualmente no se han encontrado datos de la producción de cerveza malta en Colombia en el año 2019, debido a que no han publicado información más actualizada.

### 5.3 Consumo de cerveza malta en el mundo

En los últimos años, se ha experimentado un aumento en el consumo de cerveza malta. Esto es debido a la aparición de una nueva cultura de consumo de cerveza y solo conocida en países con gran tradición cervecera a nivel mundial. República Checa, el consumo per cápita anual llega a 146,6 litros por persona al año, seguido se encuentra Polonia con un per cápita que llega a los 98,06 litros por persona y en tercer lugar está Alemania con un per cápita con un 95,5 litros por persona. (Eulixe 2019).

- República Checa ocupa el primer lugar de consumo per cápita con 146,6 litros por persona al año, y 1.500 millones de litros. Los checos tienen el récord mundial de consumo de cerveza malta desde hace más de 20 años, según (Euro monitor, 2018). El consumo promedio ha llegado

a 282 jarras de medio litro per cápita al año, lo que mantiene a los checos entre los mayores bebedores de cerveza malta del planeta. (Valverde, 2019).

- Polonia ocupa el segundo lugar de consumo per cápita anual con 98,06 litros por persona al año, en el mercado de la cerveza malta en Polonia tiene varios valores diferenciales que llaman la atención, el nivel de precio es bajo en todas sus cervezas, en Polonia el 80% de las cervezas fabricadas son IPAS, después de las IPAS irían las imperial stout y cervezas ácidas, las marcas más conocidas son zywiec, tyskie, okocim entre otras. (Sanz, 2018)
- Alemania se encuentra en tercer lugar de consumo per cápita anual con 95.5 litros por persona al año, aunque su consumo ha venido disminuyendo en los últimos años debido al envejecimiento de su población y su nueva tendencia, estilo de vida más sano, las cervezas rubias y gourmet siguen siendo las preferida para el consumidor alemán, destaca el aumento del consumo de la cerveza sin alcohol, mixta y de sabores.(La voz, 2020)

Tabla 8.

*Países que consumen más cerveza malta en el mundo*

<b>Posición</b>	<b>País</b>	<b>Consumo de litros por persona</b>
<b>1</b>	República Checa	146,6 litros
<b>2</b>	Polonia	98.06 litros
<b>3</b>	Alemania	95.5 litros

Nota: Autoría propia, tomado de Eulixe, 2019.

### **5.3.1 Consumo de cerveza malta en América Latina.**

El consumo de cerveza malta en América Latina tiene un fuerte componente cultural que existe entre los diferentes mercados. En varios países lidera en el consumo, hecho que ha motivado que varias marcas lleguen a los distintos mercados o innoven en su producción. Según cifras de Euro monitor (2019), Colombia se mantiene como el tercer consumidor de cerveza malta en América Latina, con unos 51,4 litros por persona al año, detrás de México, con 68,8 litros, y Brasil, con 58,1 litros por persona al año. (Economía y negocios 2019).

- México ocupa el primer lugar de consumo per cápita anual con un 68,8 litros por persona al año de acuerdo con datos de impuestos de Hacienda, en promedio los mexicanos consumen 6.1 litros de cerveza malta al mes, sin considerar el mes de diciembre, cuando el consumo aumenta a 7.9 litros. La cámara de la cerveza destacó que la ciudad que más toma cerveza malta en el país es Monterrey, que representa el 16 por ciento de todo el consumo nacional. (García, 2019)
- Brasil ocupa el segundo lugar de consumo per cápita anual con un 58,1 litros por persona al año, su aumento en el consumo de cerveza malta principalmente es en el segmento premium, la industria cervecera brasileña ha apostado por la fabricación de cerveza de malta a través del método champenoise, similar a la elaboración de champagne, estas cervezas son consideradas cervezas de lujo tanto en su calidad como en el precio. (Icex, 2019)
- Colombia se encuentra en tercer lugar de consumo per cápita anual con unos 51,4 litros por persona al año, Bogotá es la zona del país en la que más se consume cerveza malta. “El 41% de los volúmenes de cerveza es consumido en la capital. Además, los bogotanos son los que más incluyen esta categoría en sus compras con 69% de penetración”, apuntó el estudio de Kantar Worldpanel. Luego de la capital, una de las regiones que más le aporta al crecimiento de la bebida es Atlántico, con 18% y el “Oriente, dado que gastan en cervezas 50% más que el promedio”, explicó la firma. (Vargas, 2019)

Tabla 9.  
*Países que consumen más cerveza malta en América Latina*

<b>Posición</b>	<b>País</b>	<b>Consumo de litros por persona</b>
<b>1</b>	México	68,8 litros
<b>2</b>	Brasil	58,1 litros
<b>3</b>	Colombia	51,4 litros

Nota: Autoría propia, tomado de Economía y negocios, 2019.

#### **5.4 Principales países exportadores de cerveza malta a nivel mundial (2016-2019)**

Las exportaciones de Cerveza alrededor del mundo son un sector muy dinámico, ya que aporta significativamente al crecimiento y el desarrollo de los diferentes países, el principal país exportador a nivel mundial es México y lo lleva siendo de manera sostenida los últimos cinco años debido a que cuenta con 31 plantas cerveceras activas a lo largo del país. En Zacatecas está ubicada la planta más grande del mundo, la industria cervecera contribuye en uno por ciento al PIB nacional y se ubica entre las 14 actividades más importantes de producción manufacturera del país.

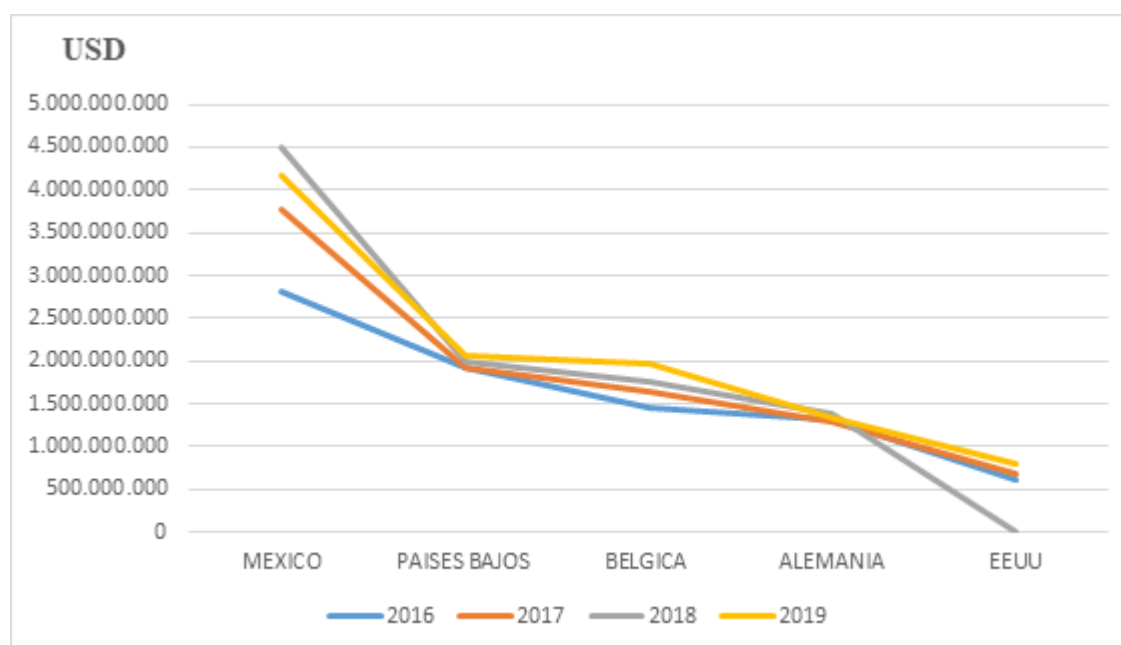
México también cuenta con una gran trayectoria debido a los diferentes y peculiares tipos de cervezas que hacen, seguido se encuentran países como Países bajos, Bélgica y Alemania que con el pasar de los años han ido innovando sus productos para satisfacer a sus clientes y ser más competitivos en el mercado mundial. Encontramos a EEUU en dicho mercado distante a sus competidores debido que exporta la mayoría de sus productos a México, Europa y Canadá con los cuales tiene similitudes culturales.

A continuación se muestran los principales países que exportan cerveza malta a nivel mundial entre los años (2016- 2019), entre los que se encuentran México ocupando el primer lugar con un total de 15.246.772.000 dólares, seguido se encuentra Países Bajos con un total de 7.986.941.000 dólares, en tercera y cuarta posición se encuentran Bélgica y Alemania con un total de 6.871.473.000 y 5.323.582.000 dólares, el quinto exportador de cerveza malta a nivel mundial es EEUU con un total de 2.779.353.000 dólares. (Trademap, 2019)

- México es el mayor país que exportó cerveza malta a nivel mundial entre los años 2016 -2018, en el año 2016 exportó 2.814.316.000 dólares, en el año 2017 exportó 3.768.009.000 dólares, en el año 2018 exportó 4.491.048.000 dólares y en el año 2019 exportó 4.173.339.000 dólares. (Trademap,2019)
- Países Bajos es el segundo mayor exportador cerveza malta a nivel mundial entre los años 2016 -2018, en el año 2016 exportó 1.921.043.000 dólares, en el año 2017 exportó 1.917.391.000 dólares, en el año 2018 exportó 1.993.887.000 dólares y en año 2019 exportó 2.060.477.000 dólares. (Trademap,2019)
- Bélgica es el tercer país que más exporta cerveza malta a nivel mundial entre los años 2016 - 2018, en el año 2016 exportó 1.445.549.000 dólares, en el año 2017 exportó 1.651.388.000

dólares, en el año 2018 exportó 1.757.861.000 dólares y en año 2019 exportó 1.969.207.000 dólares. (Trademap,2019)

- Alemania es el cuarto país que más exporta cerveza malta a nivel mundial entre los años 2016 - 2018, en el año 2016 exportó 1.302.105.000 dólares, en el año 2017 exportó 1.291.304.000 dólares, en el año 2018 exportó 1.374.079.000 dólares y en el año 2019 exportó 1.342.607.000 dólares. (Trademap,2019)
- EEUU es el quinto país que más exporta cerveza malta a nivel mundial entre los años 2016 - 2018, en el año 2016 exportó 615.212.000 dólares, en el año 2017 exportó 685.530.000 dólares, en el año 2018 exportó 672.683.000 dólares y en el año 2019 exportó 805.928.000 dólares (Trademap,2019)



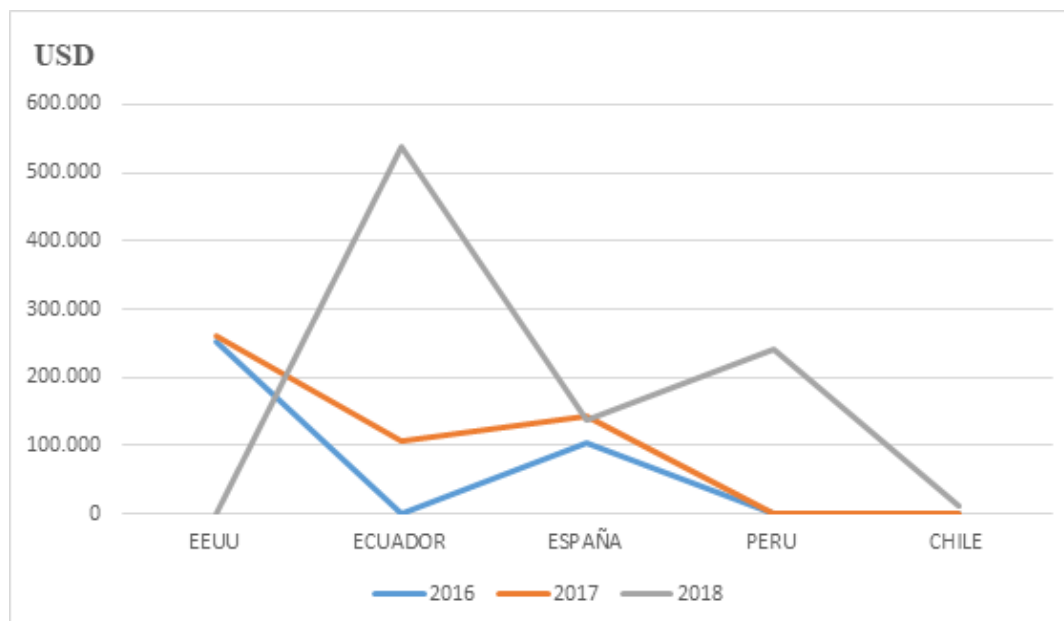
**Figura 3.** Mayores exportadores de cerveza malta a nivel mundial 2016-2019. Autoría propia, tomado de (Trademap.org, 2019).

#### 5.4.1 Exportaciones de cerveza malta colombiana durante los años (2016-2018).

EEUU es el principal destino de exportación de la cerveza malta colombiana entre los años (2016- 2018) con un total de 919.000 dólares, seguido se encuentra Ecuador con un total de 645.000 dólares, en tercera y cuarta posición se encuentran España y Perú con un total de 383.000 y 241.000 dólares, el quinto país al que se exporta más cerveza malta colombiana es Chile con un total de 187.000 dólares. (Trademap, 2019).

Las exportaciones de Cerveza malta desde Colombia, es un sector que no está muy desarrollado en comparación con los mayores exportadores a nivel mundial, la mayor planta cervecera de Colombia tiene una capacidad 11,2 millones de hectolitros ubicada en Tocancipa (Cundinamarca) con el pasar de los años se ha venido perfeccionando y haciendo inversiones en tecnología para crecer en la industria y así aportar al crecimiento y el desarrollo del país, las principales exportaciones de Colombia son a países como Ecuador y Perú, países con los cual tiene similitudes culturales e ideológicas seguido de EEUU, España y Chile donde se encuentran una gran cantidad inmigrantes colombianos. Es un mercado que cuenta con demasiados clientes por los altos consumos de alcohol en dichos países debido a esto ha venido innovando y mejorando sus productos para competir mundialmente. (Portafolio, 2019).

- EEUU es el mayor país al que se exportó cerveza malta colombiana entre los años 2016 -2018, en el año 2016 se exportó 252.000 dólares, en el año 2017 se exportó 260.000 dólares y en el año 2018 se exportó 407.000 dólares. (Trademap, 2018).
- Ecuador es el segundo país al que se exportó cerveza malta colombiana entre los años 2016 -2018, en el año 2016 no hubo exportaciones, en el año 2017 se exportó 107.000 dólares y en el año 2018 se exportó 538.000 dólares. (Trademap, 2018).
- España es el tercer país al que se exportó cerveza malta colombiana entre los años 2016 -2018, en el año 2016 se exportó 103.000 dólares, en el año 2017 se exportó 143.000 dólares y en el año 2018 se exportó 137.000 (Trademap, 2018).
- Perú es el cuarto país al que se exportó cerveza malta colombiana entre los años 2016 -2018, en el año 2016 y 2017 no hubieron exportaciones, y en el año 2018 se exportó 241.000 dólares. (Trademap, 2018).
- Chile es el quinto país al que se exportó cerveza malta colombiana entre los años 2016 -2018, en el año 2016 no hubo exportaciones, en el año 2017 se exportó 65.000 dólares y en el año 2018 se exportó 12.000 dólares. (Trademap, 2018).



**Figura 4.** Principales destinos de exportación de cerveza malta colombiana 2016 – 2018. Autoría propia, tomado de (Trademap.org, 2018). Actualmente no se han encontrado datos de exportación de cerveza malta colombiana en el año 2019, debido a que no han publicado información más actualizada.

#### 5.4.2 Importaciones de cerveza malta durante los años (2016-2018).

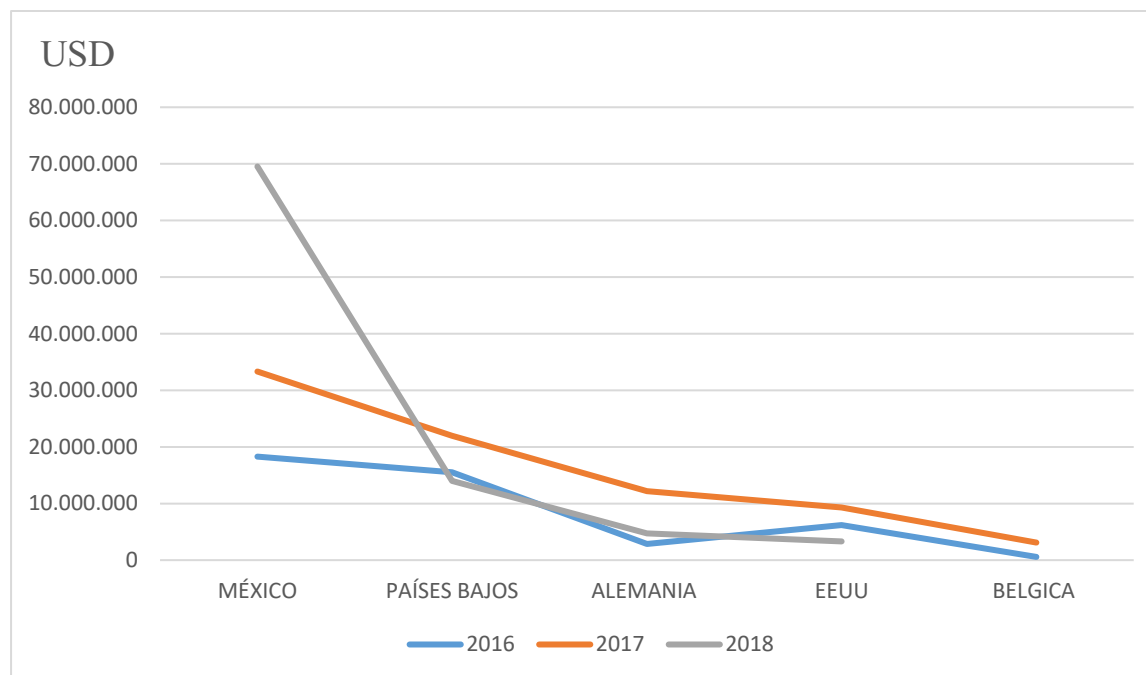
Las importaciones de cerveza malta en Colombia han alcanzado los 23 millones de litros y con el pasar de los años se prevé que el crecimiento supere los 25.000 millones de dólares. A continuación se muestran los países a los que Colombia le importa cerveza malta, entre los que se encuentran México ocupando el primer lugar con un total 121.133.000 dólares, en segundo lugar se encuentra Países Bajos con un total de 51.483.000 dólares, en tercer lugar se encuentra Alemania con un total de 19.747.000 dólares, en cuarto lugar se encuentra EEUU con un total de 18.828.000 dólares y en el quinto lugar se encuentra Bélgica con un total de 6.887.000 dólares, entre los años 2016-2018. (Trademap, 2018)

- El mayor país al que Colombia le importa cerveza malta, es México con un total de 121.133.000 dólares, encabezando la primera posición entre los años 2016 -2018, en el año 2016 importo 18.285.000 dólares, en el 2017 importo 33.317.000 dólares y en el 2018 importo 69.531.000 dólares. (Trademap, 2018). Colombia importa cerveza de México, debido a los diferentes convenios entre cerveceras, donde AB InBev tiene fábricas productoras en ambos países. Las principales cervezas importadas son: corona, tecate, sol y azteca. (Bavaria, 2019)

- Países Bajos se encuentra en segundo lugar con un total de 51.483.000 dólares en importaciones entre los años 2016-2018, en el año 2016 importó 15.514.000 dólares, en el 2017 importó 21.988.000 dólares y en el 2018 importó 13.981.000 dólares. (Trademap, 2018). Colombia importa cerveza de países bajos, debido a que fábrica una de las cervezas más conocidas en mundo como lo es Heineken, que cuenta con diferentes convenios con la cerveza Águila colombiana como publicidad compartida a nivel mundial. (Forbes Staff, 2020).
- Alemania se encuentra en el tercer lugar con un total de 19.747.000 dólares en importaciones entre los años 2016-2018, en el año 2016 importó 2.859.000 dólares, en el año 2017 importó 12.187.000 dólares, en el año 2018 importó 4.701.000 dólares. (Trademap, 2018). Colombia importa cerveza de Alemania, ya que se ha destacado por ser uno de los principales socios comerciales, con la entrada en vigencia del acuerdo de asociación entre la UE y Colombia, las principales cervezas importadas son: Weidmann, Paulaner, Karlsbrau, Erdinger. ( Rocio Celemin, Corresponsal Legiscomex.com, s.f)
- EEUU se encuentra en el cuarto lugar con un total de 18.828.000 dólares en importaciones entre los años 2016-2018, en el año 2016 importó 6.207.000 dólares, en el año 2017 importó 9.317.000 dólares, en el año 2018 importó 3.304.000 dólares. (Trademap, 2018). Colombia importa cerveza de EEUU, debido a que es el principal socio comercial, con la entrada en vigencia del TLC entre ambos países la balanza comercial ha aumentado significativamente las principales cervezas que se importan son: Budweiser, Miller.( The World FactBook, Trade Map, s.f)
- Bélgica ocupa el quinto lugar con un total de 6.890.000 dólares en importaciones entre los años 2016-2018, en el año 2016 importó 568.000 dólares, en el año 2017 importó 3.105.000 dólares y en el año 2018 importó 3.217.000 dólares. (Trademap, 2018). Colombia importa cerveza de Bélgica, gracias a la multinacional Anheuser-Busch InBev que es el mayor fabricante de cerveza en el mundo y en Colombia, es dueña de Bavaria S.A, las principales cervezas de



bélgica que se comercializan en el mercado son: Stella Artois, Leffe, Hoegaarden. (Noticias Comercio Exterior, 2019)



**Figura 4.** Principales países a los que Colombia le importa cerveza. Autoría propia, tomado de (Trademap.org, 2018). Actualmente no se han encontrado datos de importación de cerveza malta colombiana en el año 2019, debido a que no han publicado información más actualizada.

#### 5.4.3 Comercialización de cerveza malta a nivel mundial en el año 2019.

En la tabla se puede evidenciar los 4 países principales que comercializan cerveza malta a nivel mundial en el año 2019, en primer lugar se encuentra México que encabeza la lista de comercialización de cerveza malta a nivel mundial, cuenta con un saldo comercial de 4.094.029.000 dólares, en segundo lugar se encuentra Bélgica con un saldo comercial de 1.767.234.000 dólares, en tercer y cuarto lugar está Países Bajos y Alemania con un saldo comercial de 1.569.467.000 dólares y 825.414.000 dólares, y por último se encuentra el saldo comercial del mundo que es de -1.099.631.000 dólares, con un valor deficitario debido a que se importó más de lo que se exportó a nivel mundial.

Tabla 35.  
Saldo comercial de la cerveza malta en el año 2019

<b>País</b>	<b>Saldo comercial 2019 (miles de USD)</b>
<b>México</b>	4.094.029.000
<b>Bélgica</b>	1.767.234.000
<b>Países Bajos</b>	1.569.467.000
<b>Alemania</b>	825.414.000
<b>Mundo</b>	-1.099.631.000

Nota: Autoría propia, tomado de Trade Map, 2019.

#### **5.4.4 Déficit en la Balanza Comercial de la cerveza malta en Colombia (2016-2018).**

La balanza comercial se realizó comparando, los cinco países a los que más se exportó e importó cerveza malta, la industria cervecera en Colombia no es muy desarrollada en temas de exportación, la balanza comercial incrementó el déficit, debido a que no se buscan nuevos mercados donde la cerveza malta colombiana pueda ser más competitiva internacionalmente, por eso se plantean diferentes estrategias que mejoren la competitividad de la cerveza malta colombiana en el mercado mundial, con el pasar de los años aumentado el consumo de la cerveza malta importada en el país, alcanzando los 25.000 millones de dólares en ventas en 2018. (Euro monitor, 2019)

Tabla 41.  
Exportaciones e importaciones de cerveza malta entre los años (2016 - 2018)

<b>Año</b>	<b>Exportaciones (Dólares \$)</b>	<b>Importaciones (Dólares \$)</b>	<b>Déficit (Dólares \$)</b>
------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------

<b>2016</b>	355	43.433	-43.078.000
<b>2017</b>	575	79.914	-79.339.000
<b>2018</b>	1.335	94.734	-93.399.000
<b>Total</b>	2.265	218.081	-215.816.000

Nota: Autoría propia, tomado de Trade Map, 2018. Actualmente no se han encontrado datos del Déficit en la Balanza Comercial de cerveza malta colombiana en el año 2019, debido a que no han publicado información más actualizada.

## 6. Capítulo 2. Estrategias de competitividad de la cerveza malta

La cerveza es uno de las bebidas alcohólicas más importantes y apetecidas del mundo. En la actualidad la mayor parte de la producción está dominada por países como China, Estados Unidos, Brasil, México y Alemania, los cuales manejan estrategias que han permitido su posicionamiento en el mercado internacional, enfocándose en agricultura, innovación, tecnología, alta calidad y un gran número de plantas de producción.

- China: Produce 449 millones de hectolitros, la agricultura es el sector proveedor de mayor peso específico para las compañías cerveceras ligado a la producción de empleos directos e indirectos que mueven el motor de la economía, la cerveza lager económica es la más vendida representa casi el 77% del volumen total de las ventas al ser la más barata y accesible, la cerveza experimentó un crecimiento superior al 60% inclinando la balanza país a favor. (Oink-Oink, 2019)
- Estados Unidos: Produce 219 millones de hectolitros, debido a su variedad de cervezas el grupo cervecero más grande de Estados Unidos Constellation ha inaugurado diferentes centros de innovación y tecnología en sus diferentes plantas con el fin de desarrollar pruebas tecnológicas y seguir desarrollando nuevos productos cerveceros. (Constellation Brands, 2019)
- Brasil: Produce 129 millones de hectolitros, porque desde mediados del 2014 dos cerveceras nuevas en el noroeste de Brasil operan con la tecnología más moderna del mundo e incluyen la mejor tecnología de almacenamiento y dosificación para químicos de Prominent. (Vasconcelos, 2017)
- México: Produce 110 millones de hectolitros, es uno de los países con la mayor producción de cerveza malta en el mundo debido a que cuenta con más de 31 plantas cerveceras activas, en dicho país se generan más 55.000 empleos directos y 2,5 millones indirectos derivados de la industria cervecera, según la producción se ubica entre las 14 actividades más importantes de la producción manufacturera del país. (El economista, 2018)
- Alemania: Produce 94 millones de hectolitros, el mercado de la cerveza en Alemania cada vez es más variado más de 5.000 gustos diferentes, no es un producto industrial sino que es el resultado de una combinación de alta calidad, perfecta maestría artesanal y la más moderna tecnología, la calidad de las cervezas alemanas se basa también en la extraordinaria formación completa de los cerveceros que cubre contenidos biológicos, químicos, físicos, técnicos y procesales. (Vab, s.f)

### 6.1. Estrategias que generan competitividad, en países como México, Países Bajos, Bélgica y Alemania para la producción de cerveza malta

A continuación se presentan las estrategias de competitividad que han utilizado países como México, Países Bajos, Bélgica y Alemania, para lograr un posicionamiento en la industria nacional e internacional por medio de sus lineamientos de producción y comercialización, a través de los métodos de análisis que se describen a continuación, que fueron empleados para determinar la manera que han utilizado cada uno de estos países y resaltar los factores competitivos más importantes.

Tabla 12.

*Estrategias de competitividad México frente a la cerveza malta*

Nivel	Factores
<b>Micro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modelo empresarial: capital empresarial y laboral si índice de crecimiento local se ha visto en la necesidad de hacer una apertura de nuevas fábricas y aumentar el número de vacantes laborales.</li> <li>● Empresas competitividad sostenible las cervecerías mexicanas requieren incentivar sinergias estratégicas que incrementen la competitividad y les permitan enfrentar a los distintos costos derivados de la dificultad para obtener tecnología, conocimiento y materia prima</li> <li>● Empresas flexibles y trabajador del conocimiento multivalente, de la importancia de “Trabajar Juntos “para incursionar exitosamente en el mercado los tomadores de decisiones requieren incentivar a sus trabajadores para incrementar la competitividad individual y colectiva.</li> </ul>

**Meso** Modelo industrial: Capital organizacional, lógico e intelectual

- Capital organizacional: cadenas empresariales y productivas de relaciones entre cerveceras se centra principalmente en recomendaciones sobre ingredientes, elaboración y proveedores de insumos.
- Capital logístico: infraestructura física, transporte y energía sus cadenas de abastecimiento y sus canales logísticos se adaptan fácilmente a su mercado objetivo.
- Capital Intelectual: sistema Nacional de innovación y desarrollo tecnológico las innovaciones se centran en las variaciones de estilos obtenidos y a partir de los ingredientes básicos así como la incorporación de ingredientes locales o representativos de cada región.

- Macro**
- Capital macroeconómico: generan una Competitividad cambiaria, financiera y fiscal obliga a las empresas pertenecientes al sector el pago de un impuesto especial.
  - Dinámica macroeconómica: el crecimiento y eficiencia, genera 2.150 empleos de manera directa.
  - Alianzas comerciales: aumenta el número de afiliados de diferentes regiones “Acermex”

**Meta** Modelo de apertura: capital comercial, acuerdos comerciales para integración y promoción del comercio exterior IED y el programa preventivo ante prácticas de competencia.

Nota: Autoría propia, tomado de Revista Bancomext 2001.

Las estrategias de competitividad sistémica utilizadas por México en la industria cervecera se ven reflejadas en el nivel meso como en el nivel macro, ya que implementan modelos industriales completamente intelectuales, y su cadena logística es bastante práctica con sus diferentes canales

de distribución y desarrollos tecnológicos bastante eficientes que generan una competitividad dentro del sector y un dinámico modelo macroeconómico.

Tabla 13.

*Estrategias de competitividad Países Bajos frente a la cerveza malta*

Nivel	Factores
<b>Micro</b>	El país cuenta actualmente con 583 empresas cerveceras, el mercado sigue mostrando un elevado grado de concentración en el que los 3 principales grupos cerveceros representan el 64% de la cuota del mercado.
<b>Meso</b>	Las exportaciones neerlandesas a pesar de haber decrecido en un 4.5% en dicho periodo son actualmente 9,4 veces superiores, (61 millones de litros) a las importaciones de origen español.
<b>Macro</b>	La cerveza continúa siendo la bebida alcohólica más popular en países bajos, con un aumento de 69 litros per cápita, por delante de países como Reino Unido, España y Bélgica. Las ventas totales de cerveza aumentaron en un 2% en volumen, siendo la cerveza sin alcohol la categoría que registró mayor crecimiento en el 2017.
<b>Meta</b>	Países Bajos es un mercado atractivo por sus facilidades logísticas y por su población de elevada de la renta per cápita, si bien se trata de un mercado altamente maduro y competitivo en el que para hacerse hueco hay que ganarse la confianza de los distribuidores que dominan el mercado.

Nota: Autoría propia, tomado de Icesx, 2018.

Las estrategias de competitividad sistémica utilizadas por Países Bajos en la industria cervecera se ven reflejadas en el nivel macro, ya que evidencia un constante crecimiento en el volumen de

rentabilidad, y en cuanto al nivel meta, se refleja que es un mercado altamente atractivo por su población elevada de renta, y por su mercado altamente maduro y competitivo.

Tabla 14.

*Estrategias de competitividad Bélgica frente a la cerveza malta*

Nivel	Factores
<b>Micro</b>	Según los datos proporcionados por Brewers of Europe los belgas consumen una gran cantidad de cerveza habitualmente 68 litros per cápita en el 2016; por otro lado las micro cervecías están aumentando su producción y distribución por la tendencia de “menos pero mejor”, es decir que los belgas buscan descubrir sabores diferentes y experimentar nuevas experiencias.
<b>Meso</b>	En primer lugar constatar que los consumidores belgas siguen decantándose por las cervezas tipo lager ya que suponen más del 60% de volumen de ventas, después encontraríamos las cervezas especiales y las cervezas de abadía que se encuentran en crecimiento y expansión, y por último las cervezas afrutadas y sin alcohol que tienen unos valores a tratarse de cervezas más enfocadas con un público objetivo.
<b>Macro</b>	A nivel mundial Bélgica se sitúa como el tercer exportador global de cerveza tanto en volumen como en valor, con un porcentaje del 11.0%.
<b>Meta</b>	El sector cervecero belga, es mucho menos centralizado a diferencia de España país al cual le apunta como mercado objetivo por la aparición de varios tipos de cervezas. Según Euro monitor entre el 2018 y 2022 se provee en el mercado un aumento, en cuanto a la cuota de participación en el mercado belga de la cerveza, la gigante cervecera Anheuser Busch-InBev NV seguirá aumentando su cuota en los próximos años.

Nota: Autoría propia, tomado de Icx, 2018.



Las estrategias de competitividad sistémica utilizadas por Bélgica en la industria cervecera se ven reflejadas en su nivel Micro, ya que indican un alto índice de producción y distribución por diversas compañías con sus nuevas tendencias y buenas prácticas, en el nivel Macro se ubica como el tercer país mayor exportador de cerveza tanto en volumen, como en valor.

Tabla 15.

*Estrategias de competitividad Alemania frente a la cerveza malta*

Nivel	Factores
<b>Micro</b>	Las cerveceras alemanas no exportan a cliente finales, sus socios son importadores especializados y minoristas que importan directamente por todo el mundo. El surtido abarca desde Lager superior y pils hasta especialidades regionales de alta fermentación como la koelsch o Alt la cerveza de trigo (welzen), Export, Bock y la negra schwarz o delicias como la keller, kraeusen, zwickel o la ahumada (rauch). Esta gama única se completa con cervezas sin alcohol y bebidas de malta, cervezas ligeras y una amplia variedad de cervezas combinadas con los más diversos sabores.
<b>Meso</b>	La evolución de las cervezas alemanas se encuentran dentro de su geografía de la siguiente manera: La mitad de las nuevas cervecerías se crearon en hamburgo y Schleswig-Holstein, 6 en Renania del Norte-Westfalia, Baviera también cuenta con 2 empresas cerveceras, sigue liderando el podio con 624 cervecerías, Le siguen Baden-Wurtemberg con 195 y Renania del Norte con 132.
<b>Macro</b>	Alemania es el cuarto productor de cerveza más grande del mundo, después de China, Estados Unidos y Brasil. Según la revista especializada “Getranke Inside” los mayores productores alemanes son Krombacher, seguido de Oettinger, Bitburger y Veltin, sin embargo la asociación cervecera produce menos de 1.000 hectolitros anualmente.

**Meta** Los alemanes beben cada vez menos cerveza, sin embargo el descenso en el consumo interno no ha frenado la creación de nuevas cervecerías, el último año se sumaban 16 resultandos en un total de 1.408 cervecerías. Con ellos se alcanzan cifras históricas. (Desde la reunificación del país no se había contado con tantas).

---

Nota: Autoría propia, tomado de BBC Mundo, 2016.

Las estrategias de competitividad sistémica utilizadas por Alemania en la industria cervecera se ven reflejadas tanto en micro, como en meso, en el nivel micro se muestra cómo se vuelven realmente favoritos, ya que no exportan a clientes finales y tienen socios importadores muy especializados y en cuanto a nivel meso se identifica por su posición geográfica y el origen tiene una mayor preferencia.

### **7. Capítulo 3. Estrategias para mejorar la competitividad de la cerveza malta colombiana, a partir de la teoría sistémica de Klaus Esser**

El mercado de la cerveza Colombia no ha sido lo suficientemente competitivo pero tiene un gran potencial, por esta razón se han generado estrategias de competitividad, a partir de la teoría de Klaus Esser, que permitan el posicionamiento de la cerveza malta colombiana en el mercado nacional e internacional, siendo así de gran importancia para la economía del país. Es allí donde se genera un análisis de la competitividad y de las ventajas en el comercio internacional, ya que es relativamente nuevo y responde a la necesidad de encontrar explicación a los importantes cambios que se vienen produciendo en el mercado.

Estrategias de nivel micro:

- Definir objetivos financieros como: el aumento de activos por medio de la inversión estratégica, el control de gastos operacionales determinando cuáles son necesarios, cuáles se pueden reducir y cuáles se pueden eliminar, la reducción de la deuda a través de la optimización del flujo de caja, para así lograr la competitividad del sector cervecero colombiano; ya que es primordial para que las empresas pertenecientes a este mercado tengan su rol bien definido y cuenten con una jerarquía en las diferentes funciones que se realizan, para que puedan ser ejecutados y puestas en operación del posicionamiento de la industria a nivel nacional e internacional.
- Es importante estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos de almacenamiento y dosificación de químicos que se utiliza dentro de la industria, y aporta a la reducción de sus tiempos de ejecución, procesos de producción y comercialización. De esta manera se podrían eliminar o sustituir parcialmente los diferentes procesos y tareas, incorporando nuevas funciones que aporten un valor agregado a la industria de la cerveza malta colombiana.

Estrategias de nivel meso:

- Incentivar a los campesinos por medio de empresas cerveceras que hagan entrega de insumos para la siembra en zonas antes ocupadas por grupos al margen de la ley, generando la propagación de cultivos de cebada, un producto esencial para la elaboración de la cerveza malta colombiana, y así obtener beneficios tributarios.
- Crear alianzas entre las empresas pertenecientes al sector cervecero colombiano y la agencia de desarrollo rural para capacitar a los agricultores colombianos en los cultivos de cebada de

malta, para mejorar el proceso de la elaboración de esta cerveza, y así buscar una reducción de los costos de producción y elaboración, a través de la mano de obra calificada para ser más competitivos en los diferentes mercados del país y aumentar la demanda nacional.

Estrategias de nivel macro:

- Reducir la parte impositiva (tributaria) de las empresas que se dedican a la producción agroindustrial de la cebada, con el fin de invertir ese dinero en procesos adecuados de desarrollo tecnológico para el sector; a través de la trazabilidad que se encarga de controlar y seguir el proceso de evolución de este producto.
- Implementar barreras comerciales a la importación de cebada, para que se aumente la producción interna, en búsqueda de promover e impulsar el crecimiento del sector cervecero colombiano internacionalmente, generando más alianzas y aprovechando los diferentes tratados de libre comercio.

Estrategias de nivel meta:

- Promover buenas prácticas y total transparencia en el sector cervecero, en cuanto a la producción y manejo de la cerveza malta, implementando programas de agricultura ecológica, donde se desarrollen estrategias de formación, capacitación, convenios y tecnologías limpias, para la transformación y producción, y así optimizar la disminución del riesgo en los cultivos de cebada.
- Crear alianzas con cooperativas y asociaciones para la implementación de acciones de promoción en las diferentes regiones donde se produce y se comercializa la cerveza malta, a partir de entidades como el Ministerio de agricultura, relacionando los valores culturales a través de campañas que incentiven el consumo de la cerveza malta Colombiana, de esta manera reactivar la economía y expandir la comercialización a nivel mundial.

## Conclusiones

La teoría del modelo sistémico de Klaus Esser permitió identificar estrategias en cada uno de los niveles de competitividad sistémica en el desarrollo de la economía y la industria cervecera de malta colombiana, para posicionar esta cerveza en el mercado nacional e internacional, y así obtener un crecimiento en el saldo comercial, creando la posibilidad de potencializar el sector de la cerveza malta.

La industria cervecera en Colombia está en la obligación según la constitución de tener responsabilidad social, debido a que sus productos afectan directamente la salud de los consumidores. Con responsabilidad social se entiende que estas empresas deben crear bienestar para las personas. Con base en las regulaciones impuestas por el Estado, estas empresas tienen la obligación de crear conciencia acerca de los perjuicios del consumo de la cerveza de malta colombiana, debido a que gracias a esta industria se recaudan los impuestos para el desarrollo de la salud y la educación en Colombia; respecto a este trabajo hay que resaltar que para poder llegar al consumidor del mercado objetivo se es necesario que el consumidor conozca los riesgos de consumir cerveza.

La metodología que se utilizó para el desarrollo del proyecto fue de enfoque cualitativo, ya que permitió realizar estudios descriptivos sobre la cerveza malta colombiana, para especificar sus características, proceso de producción, comercialización, balanza comercial y competitividad; todo con base al objetivo general y los objetivos específicos planteados en el estudio de la investigación, con el fin de encontrar un potencial en las cerveceras de malta colombiana.

Colombia ocupa el puesto número 18 respecto a la producción de cerveza malta a nivel mundial, ya que sus costumbres no se basan en el gasto de cerveza malta, ni en una gran variedad de cervezas como pasa en países europeos; debido a que su población es mucho menor que países como China, EEUU y Brasil que se encuentran en los primeros lugares, por ser grandes potencias que se caracterizan por su tecnología e innovación, provocando un incremento en sus estándares de calidad en la industria cervecera.

Se evidenció que Colombia ocupa el tercer puesto respecto al consumo de cerveza malta colombiana, lo que muestra que hay un fuerte componente cultural frente a los demás países como México y Brasil que lideran el consumo en América Latina; frente al resto del mundo, República

Checa encabeza la lista de mayor consumo de récord mundial hace más de 20 años, manteniendo a los checos entre los mayores bebedores de cerveza malta del planeta; luego se encuentra Alemania y Polonia en segundo y tercer lugar de consumo a nivel mundial.

Frente a los mayores exportadores de cerveza malta a nivel mundial, Colombia ocupa el lugar número 73 y eso demuestra la falta de competitividad internacional que tienen la cerveza malta colombiana, debido al tamaño de sus plantas de producción, inversión en tecnología, creación de centros de innovación para los diferentes procesos, y la falta de utilización de los diferentes TLC vigentes.

La comercialización de cerveza malta en el año 2019, contó con un saldo elevado en cuatro países principales como lo son México, que ocupó la primer posición en comercialización a nivel mundial, seguido se encuentra Bélgica, en tercer y cuarto lugar está Países Bajos y Alemania, ya que contaron con varios TLC, esto hizo que su saldo comercial fuera más alto, y por último se encuentra el saldo comercial del mundo que contó con un valor deficitario, debido a que se importó más de lo que se exportó a nivel mundial.

Se identificó cuáles son los factores que fueron utilizados por cada uno de los países que implementaron la competitividad sistémica en relación a la producción de cerveza malta, con altos estándares de calidad en cada uno de sus procesos de producción, mano de obra calificada, tecnología óptima en su fabricación y una agricultura responsable, que inciden al momento de realizar una planeación estratégica para lograr un posicionamiento o un reconocimiento dentro de su industria local, y cuáles mejoras debieron realizar en su puesta en marcha para tener un diferencial con los demás países a los que se enfrentaban en el mercado internacional.

Se puede ver cómo México logra ser fuerte en su nivel meso al potencializar su modelo industrial con el apoyo de sus procesos logísticos su capital humano e intelectual. Países Bajos refleja en su factor macro la popularidad que ha tenido esta industria aumentando su nivel per cápita por delante de países del Reino Unido y de España. Mientras tanto Bélgica se hace mucho más fuerte en el factor micro ya que cada vez sus compañías aumentan la capacidad de producción ya que sus consumidores han generado una tendencia y una preferencia en esta bebida. Por último Alemania refleja en su factor Meta la cantidad de nuevas fábricas con una alza histórica en cifras de nuevas compañías productoras de cerveza por más de que no existe un consumo local, muchos

países apetecen esta bebida por el simple hecho de saber de dónde proviene y cuál es su descendencia.

En el nivel micro se identificó que la industria cervecera colombiana tiene falencias con sus objetivos financieros, debido a la falta de infraestructura, equipos, maquinaria y medios necesarios que produzcan la cantidad de cerveza necesaria, para abastecer los diferentes países, y así cumplir con las estrategias fijadas de venta y comercialización de cerveza malta a nivel nacional e internacional.

La estrategia de nivel meso propone restaurar y aprovechar a cabalidad los terrenos de las distintas zonas agropecuarias del país a las que antes era difícil acceder, ya que estaban ocupadas por presencia de grupos armados, y así propagar el cultivo de cebada en Colombia para la producción de cerveza malta colombiana, con los mejores estándares de calidad y óptimos para su proceso de distribución.

El nivel macro busca reducir la parte tributaria de las empresas que se dedican a la producción agroindustrial de la cebada, con el fin de invertir ese dinero en procesos adecuados de desarrollo tecnológico para el sector; por otra parte se quieren implementar barreras comerciales a las importación de cebada, y así promover el crecimiento del sector cervecero colombiano internacionalmente, generando más alianzas y aprovechando los diferentes tratados de libre comercio.

El nivel meta busca crear alianzas con cooperativas y diferentes asociaciones del país para el cuidado del ecosistema, mitigar el impacto ambiental, optimizar el riesgo en los cultivos de cebada, crear campañas que incentiven el consumo de la cerveza malta colombiana, y de esta manera aumentar el nicho de mercado y el crecimiento económico de dicha industria, para así aportar a la economía y expandir la comercialización a nivel mundial.

### **Recomendaciones**

El desarrollo de la presente investigación, permite sugerir las siguientes recomendaciones:

- No se recomienda incorporar otras sustancias ajenas a la elaboración original, ya que afectan las características y la esencia de la cerveza de malta colombiana.
- Es recomendable crear alianzas con aquellos países a los que no se ha tenido acceso a la industria cervecera, para comercializar la cerveza malta colombiana.
- Se recomienda utilizar mejor los TLC vigentes con los que cuenta el país para la exportación de cerveza malta colombiana, y así ser más competitivos internacionalmente en dicho sector.

Vacíos que encontraron a lo largo de la investigación:

- En el desarrollo de la investigación se identificaron algunas falencias, ya que no se encontró información actualizada del año 2019.
- Durante el desarrollo de las tablas y figuras se arrojó muy poca información a nivel mundial; debido a que se encontró más información a nivel regional.
- La falta de acceso a cifras reales para cada uno de sus procesos de producción y comercialización, fue muy poca por las políticas de privacidad y confidencialidad establecidas en cada compañía.
- Dentro de los acuerdos comerciales con cada uno de los países, son muy pocos los beneficios en los que la cerveza malta colombiana puede tener una reducción de su arancel o gravamen, para su proceso de exportación.



## Referencias

BBC Mundo, (2016). ¿Por qué los alemanes creen que su cerveza es la mejor? Recuperado de: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160423\\_cultura\\_alemania\\_por\\_que\\_cerveza\\_buen\\_a\\_ley\\_pureza\\_500\\_anos\\_ppb](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160423_cultura_alemania_por_que_cerveza_buen_a_ley_pureza_500_anos_ppb)

Banrep cultural, (s, f). La Industria Cervecera en Colombia. Recuperado de: <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-260/la-industria-cervecera-en-colombia>

Bancomext. (2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. Recuperado de: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/2/villa0901.pdf>

Bavaria, (2019). Colombia hace parte de la familia Ab inbev desde el 2016. Recuperado de: <https://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/bavaria-colombia>

Bavaria, (2019). Colombia consumo de Cerveza Per Cápita. Recuperado de: <https://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/bavaria-colombia>

Bavaria (s, f), Clases de Cerveza. Recuperado de: <https://www.bavaria.co/cerveza/clases-de-cerveza-bavaria> clasificación

Bavaria.co, (2018). Resultados 2018. Recuperado de: <https://www.bavaria.co/resultados-2018>

BOE (09 de febrero de 1995) [Decreto No 53] Ministerio de la Presidencia, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria (RTS) para la elaboración, circulación y comercio de la cerveza y de la malta líquida. Por ello, en nuestro país se ha planteado la revisión de la legislación que regula la producción de cerveza. La propuesta de una nueva reglamentación se centra en revisar las definiciones sobre las materias primas, los productos y los métodos de fabricación. [Decreto No 53]. Recuperado de: [https://www.boe.es/boe/dias/1995/02/09/pdfs/A\\_04271-04274.pdf](https://www.boe.es/boe/dias/1995/02/09/pdfs/A_04271-04274.pdf)

Celemín, R. Corresponsal Legiscomex.com, (s.f). Industria alemana a la caza de nuevas oportunidades en Colombia. Recuperado de: <https://www.legiscomex.com/Documentos/colombia-alemania-actualizacion-legiscomex>

Danais, R (2015). El mega negocio del Santo Domingo. Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/articulo/los-santo-domingo-cierran-el-tercer-negocio-mas-grande-al-vender-sabmiller-ab-inbev/446426-3>

Ecolex (2016) [Real Decreto N° 678] El presente Real Decreto aprueba la norma de calidad de la cerveza y de las bebidas de malta, que tiene por objetivo establecer la normativa básica de calidad para la elaboración y comercialización de la cerveza y de las bebidas de malta. En la elaboración, manipulación y venta al consumidor final de la cerveza y de las bebidas de malta, se prohíben las siguientes prácticas: la transformación del almidón en azúcares, mediante hidrólisis exclusivamente ácida; cualquier manipulación o trasva [Real Decreto N° 678]. Recuperado de: <https://www.ecolex.org/es/details/legislation/real-decreto-no-6782016-norma-de-calidad-de-la-cerveza-y-de-las-bebidas-de-malta-lex-faoc161307/>

Economía, (2019). Colombia, con potencial para tomar cerveza tercer país con más consumo en la región. Recuperado de <https://www.pulzo.com/economia/colombia-tercer-pais-con-mayor-consumo-cerveza-latinoamercica-PP786385>

Economía y Negocios. (2019). Colombia, el tercer país más tomador de América Latina. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuanta-cerveza-consume-cada-colombiano-al-ano-424422>

El Cantero Cervezas Artesanales, (2015). Elaboración de cerveza utilizando una mezcla de malta de cebada y papa nativa amarilla “Tumbay” (Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3098/1/2018\\_Echia-Morales.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3098/1/2018_Echia-Morales.pdf)

Estatista, (2019). Volumen de cerveza producida al año en Malta entre 2010 y 2017. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/816130/produccion-anual-de-cerveza-en-malta>

Eulixe, (2019). ¿Qué país es el mayor consumidor de cerveza del mundo? Recuperado de: <https://www.eulixe.com/articulo/infografia-del-dia/pais-consumidor-cerveza-mundo/20190801232500015955.html>

Euromonitor. (2019). En el país se vende \$6.2 Billones en licores al año. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/en-el-pais-se-vende-6-2-billones-en-licores-al-ano-534847>

Expansión. (2019). Este es el secreto de corona y modelo para que Estados Unidos beba más cerveza. Recuperado de: <https://expansion.mx/empresas/2019/07/24/este-es-el-secreto-de-corona-y-modelo-para-que-estados-unidos-beba-mas-cerveza>

Expansión, (2019). Las 10 cervezas más populares del mundo, según su producción. Recuperado de: <https://expansion.mx/vida-arte/2019/08/02/las-cervezas-mas-populares-del-mundo-segun-su-produccion>

Expansión. (2019). Este es el secreto de corona y modelo para que Estados Unidos beba más cerveza. Recuperado de: <https://expansion.mx/empresas/2019/07/24/este-es-el-secreto-de-corona-y-modelo-para-que-estados-unidos-beba-mas-cerveza>

Fenalce. (2010). El Cultivo de la Cebada Historia e Importancia. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/152793295/cebada94>

Forbes Staff. (2020). El reto que cerveza águila le puso a Heineken y a Miller. Recuperado de: <https://forbes.co/2020/01/31/forbes-life/el-reto-que-cerveza-aguila-le-puso-a-heineken-y-miller/>

García, D. (2019). En México, los regios son los que más consumen cerveza. Recuperado de: <https://www.milenio.com/negocios/regios-mayores-consumidores-de-cerveza-en-el-pais>

Gutiérrez, V. (2018). Cerveza, de México para el mundo. Recuperado de: [eleconomista.com.mx/arteseideas/Cerveza-de-Mexico-para-el-mundo-20180802-0129.html](http://eleconomista.com.mx/arteseideas/Cerveza-de-Mexico-para-el-mundo-20180802-0129.html)

Hernández, G., Loaiza, I. (2013). TLC Estados Unidos – Colombia: Oportunidades de negocio en el sector cervecero colombiano. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4894/LoaizaSaa-Isabella2014.pdf?sequence=1>

Icex. (2019). Aumenta el consumo de vino y cervezas de alta gama en Brasil. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019813934.html?idPais=BR>

Icex. (2018). El mercado de cerveza en Países Bajos. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2018799638&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion->

principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de  
mercados/sectores/bebidas/documentos/DOC2018799638.html&site=icexES

Icex. (2018). El mercado de la cerveza en Bélgica. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2018796812&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2018796812.html&site=icexES>

Invima (09 de agosto de 2012) [Decreto No 1686]. El presente decreto tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que deben cumplir las bebidas alcohólicas para consumo humano que se fabriquen, elaboren, hidraten, envasen, almacenen, distribuyan, transporten, comercialicen, expendan, exporten o importen en el territorio nacional, con el fin de proteger la vida, la salud y la seguridad humana y, prevenir las prácticas que puedan inducir a error o engaño al consumidor. [Decreto No 1686]. Recuperado de: [https://paginaweb.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/bebidas-alcoholicas/decretos-bebidas/decreto\\_1686\\_2012.pdf](https://paginaweb.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/bebidas-alcoholicas/decretos-bebidas/decreto_1686_2012.pdf)

Invima (2018) (30 de noviembre de 1983) [Decreto 3192]. Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a fábricas de alcohol y bebidas alcohólicas, elaboración, hidratación, envase, distribución, exportación, importación y venta de estos productos y se establecen mecanismos de control en el territorio nacional [Decreto 3192]. Recuperado de: [https://paginaweb.invima.gov.co/images/pdf/red-nal-laboratorios/decretos/D-83-3192-alcohol\\_y\\_bebidas\\_alcoholicas.pdf](https://paginaweb.invima.gov.co/images/pdf/red-nal-laboratorios/decretos/D-83-3192-alcohol_y_bebidas_alcoholicas.pdf)

Jacobs, O., Salazar, G., Alzate, C., Lozano, C. (1999-2004) Grupo empresarial Bavaria (GEB) evolución hacia una organización sin fronteras. Recuperado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/10665/u258899.pdf?sequence=1>

La voz, (2020). Qué pasa en Alemania con el consumo de cervezas: en 2019 se registró el mínimo histórico de ventas. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/que-pasa-en-alemania-con-consumo-de-cervezas-en-2019-se-registro-minimo-historico-de-ventas>

Morales, D. (2018). Elaboración de cerveza utilizando una mezcla de malta de cebada y papa nativa amarilla “Tumbay” (Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3098/1/2018\\_Echia-Morales.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3098/1/2018_Echia-Morales.pdf)

Muñoz, (2002). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. Recuperado de: <file:///C:/Users/X455L/Downloads/1097-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2915-1-10-20110823.pdf>

Noticias Comercio Exterior. (2018). El plan de gran tamaño que tienen los dueños de Bavaria. Recuperado de: <https://www.pulzo.com/economia/millonario-negocio-duenos-bavaria-ab-inbev-hong-kong-PP725266>

Oink-Oink. (2019) ¿Qué países producen más cerveza en el mundo? Recuperado de: <https://www.oinkoink.com.mx/noticias/paises-producen-mas-cerveza-mundo/>

Plan de negocio para la producción de cerveza artesanal rubia en el municipio de cogua Cundinamarca (2017) Tesis de grado universidad católica de Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15601/1/plan%20de%20negocio%20para%20la%20producci%C3%A9n%20de%20cerveza%20artesanal%20rubia%20en%20el%20municipio%20de%20cogua%20-%20cundinamarca.pdf>

Parra, B. (s, f). La industria maltera en Colombia. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/26380/1/23957-83807-1-PB.pdf>

Pérez, A. (2019). Producción anual de cerveza en Malta 2010-2017. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/816130/produccion-anual-de-cerveza-en-malta/>

Perego, L. (2000). Competitividad y Clusters Productivos Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=4-pvvpvgbnyc&pg=pa38&lpg=pa38&dq=en+la+organizaci%C3%B3n+de+la+producci%C3%B3n,+el+objetivo+es+acortar+los+tiempos+de+producci%C3%B3n+para+responder+as%C3%AD+a+los+deseos+del+cliente+y+reducir+existencias+en+dep%C3%B3sito+para+disminuir+el+costo+del+capital+de+giro&source=bl&ots=sshacnkita&sig=acfu3u11mgvl\\_ys7az1ic3udq048kt\\_esg&hl=es&sa=x&ved=2ahukewjkryfnr9doahvkt98khesmabwq6aewahoeawqkw#v=onepage&q=en%20la%20organizaci%C3%B3n%20de%20la%20producci%C3%B3n%2c%20el%20objetivo%20es%2](https://books.google.com.co/books?id=4-pvvpvgbnyc&pg=pa38&lpg=pa38&dq=en+la+organizaci%C3%B3n+de+la+producci%C3%B3n,+el+objetivo+es+acortar+los+tiempos+de+producci%C3%B3n+para+responder+as%C3%AD+a+los+deseos+del+cliente+y+reducir+existencias+en+dep%C3%B3sito+para+disminuir+el+costo+del+capital+de+giro&source=bl&ots=sshacnkita&sig=acfu3u11mgvl_ys7az1ic3udq048kt_esg&hl=es&sa=x&ved=2ahukewjkryfnr9doahvkt98khesmabwq6aewahoeawqkw#v=onepage&q=en%20la%20organizaci%C3%B3n%20de%20la%20producci%C3%B3n%2c%20el%20objetivo%20es%2)

0acortar%20los%20tiempos%20de%20producci%3%b3n%20para%20responder%20as%3%ad%20a%20los%20deseos%20del%20cliente%20y%20reducir%20existencias%20en%20dep%3%b3sito%20para%20disminuir%20el%20costo%20del%20capital%20de%20giro&f=false

Portafolio, (2019). Central cervecera va por el 13% del mercado con su planta Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/central-cervecera-va-por-13-del-mercado-con-su-planta-526127>

Ramírez, C., Jiménez, A., Garrido, F. (2003). Inversión colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las "cervezas". Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232003000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232003000100005)

Sampieri, R. (2014). El inicio del proceso cualitativo: planteamiento del problema, revisión de la literatura, surgimiento de las hipótesis e inmersión en el campo. Recuperado de: <https://administración-pública-uba.files.wordpress.com/2016/03/hernc3a1ndez-sampieri-cap-12-el-inicio-del-proceso-cualitativo.pdf>

Sanz, C. (2018). El mercado de cerveza en Polonia comparado con el español, por Carlos Sanz. Recuperado de: <https://factoriadecerveza.com/el-mercado-de-cerveza-en-polonia-comparado-con-el-espanol-by-carlos-sanz/>

Scaf, V. (2013). Investigación de mercados de Club Colombia. Recuperado de: <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/890/TG00758.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Serrano, J. (2016). “Análisis de cuatro propuestas y presentación de una nueva para la modificación del régimen impositivo a los licores en Colombia” (Tesis de grado, Universidad externado de Colombia). Recuperado de: [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/618/1/JIA-spa-2016 Analisis\\_de\\_cuatro\\_propuestas\\_y\\_presentaci%3%B3n\\_de\\_una\\_nueva\\_para\\_la\\_modificacion.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/618/1/JIA-spa-2016 Analisis_de_cuatro_propuestas_y_presentaci%3%B3n_de_una_nueva_para_la_modificacion.pdf)

Thebeerbox, (s, f) ¿Qué es la famosa malta? Recuperado de: <https://thebeerbox.wordpress.com/2009/10/11/%C2%BFque-es-la-famosa-malta/>

The World FactBook, Trade Map. (s.f). Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia. Recuperado de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c2203%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c2203%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

Trade Map. (2018). Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia, 2203 cerveza malta. Recuperado de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c2203%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c2203%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

Trade Map. (2019). Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en el 2019 producto 2203 cerveza malta. Recuperado de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c2203%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c2203%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)

Trade Map. (2018). Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia. Recuperado de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c2203%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c2203%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

Vab. (s.f). Cerveza alemana: más que buena. Recuperado de: <https://www.germanbrewers.com/espanol/bier-leistung.html>

Valverde, F. (2019). Un buen año para la Cerveza Checa. Recuperado de: <https://www.radio.cz/es/rubrica/notas/un-buen-ano-para-la-cerveza-checa>

Vargas, P. (2019). La Cerveza se lleva 75% del total del gasto en licores que hacen los colombianos. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/la-cerveza-se-lleva-75-del-total-del-gasto-en-licores-que-hacen-los-colombianos-2828909>

Vasconcelos. (2017). Exitosa elaboración de cerveza en Brasil. Recuperado de: <https://www.prominent.cl/es/Ejemplos-practicos/Exitosa-elaboraci%C3%B3n-de-cerveza-en-Brasil.html>