

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE MASTER EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MARCO REGULATORIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE

LA CERVEZA SIN CONTENIDO ALCOHÓLICO MARCA KAISER EN ESTABLECIMIENTOS

PATENTADOS Y NO PATENTADOS.

Postulantes

Alfaro Araya Marco Tulio

Castillo Camacho Ivannia

Rodríguez Madriz Octavio

San José, Costa Rica

2001

TRIBUNAL EXAMINADOR

La presente investigación es aprobada por el tribunal examinador del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, como requisito para optar al grado de Master en Administración de Empresas.

M.B.A BERNARDO MARQUÉZ
DIRECTOR CIDE

M.B.A. DONALD SNEDECKER
DIRECTOR MAESTRÍA

M.B.A. LUIS ENRIQUE MORA
DIRECTOR TESIS

M.B.A. ROSEMARY HERNÁNDEZ
ASESORA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN JURADA

Nosotros, Marco Tulio Alfaro Araya, Ivannia Castillo Camacho y Octavio Rodríguez Madriz, estudiantes de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, declaramos bajo juramento y conscientes de las responsabilidades penales de este acto, que somos los autores intelectuales de este documento titulado: “ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MARCO REGULATORIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA CERVEZA KAISER EN ESTABLECIMIENTOS PATENTADOS Y NO PATENTADOS” , por lo que liberamos a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que esta declaración sea falsa.

San José, a los 22 días del mes de febrero, de 2001.

Marco Tulio Alfaro Araya

Ivannia Castillo Camacho

Octavio Rodríguez Madriz

DEDICATORIAS

Agradezco a Dios y a la Empresa Cervecería Costa Rica por la oportunidad y el apoyo brindado para que pudiese cumplir con una de las metas planteadas en mi vida.

Muy especialmente a mi esposa e hijos quienes se han sacrificado a fin de que yo pudiese lograr este objetivo, también a mis compañeros que de una forma u otra han participado en este logro

Marco Tulio Alfaro Araya.

Agradezco a Dios Todopoderoso el haberme dado la oportunidad de este gran logro. En especial a mi madre por su gran apoyo y positivismo.

A mi esposo e hijos por su gran amor, comprensión y sacrificio

A la Cervecería Costa Rica por la gran oportunidad que me dio para desarrollarme profesionalmente.

A mis grandes amigos y compañeros Marco Tulio y Octavio por su apoyo.

María Ivannia Castillo Camacho

Agradezco al señor Todopoderoso el tiempo que me ha permitido compartir y convivir para la realización personal en la parte académica que he anhelado. A mi esposa Ligia, mis hijas Ligia María y Marcela por ser los pilares que me han apoyado constantemente y me han impulsado y motivado a continuar aún en los momentos de flaqueza.

A la empresa Cervecería Costa Rica por la oportunidad que me dio de poderme superar

A mis compañeros Ivannia y Marco Tulio por su incondicional apoyo y amistad.

Octavio Rodríguez Madriz.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	7
INTRODUCCIÓN	7
1.1 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	11
1.2 FORMULACIÓN O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 <i>Objetivo general 1</i>	13
1.3.2 <i>Objetivo General 2</i>	13
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 CONCEPTUALIZACIONES.....	16
2.1.1 ANTECEDENTES.....	17
2.2 MARCO LEGAL	21
2.3 COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS.....	22
2.4 ESTRUCTURA CERVECERÍA COSTA RICA.....	24
2.4.1 <i>TIPOS DE CERVEZAS</i>	25
2.4.2 <i>BENEFICIOS PARA LA SOCIEDAD</i>	29
2.5 KAISER CERVEZA SIN ALCOHOL	31
2.5.1 <i>SEGMENTACIÓN</i>	31
2.6 LA COMUNICACIÓN	32
2.6.1 <i>IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES</i>	34
2.6.2 <i>EL PROCESO DE COMUNICACIÓN</i>	35
2.6.3 <i>FORMAS TÍPICAS DE COMUNICACIÓN FORMAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES</i>	39
2.6.4 <i>ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN</i>	41
2.6.5 <i>BARRERAS QUE IMPIDEN O LIMITAN LA COMUNICACIÓN</i>	44
2.6.6 <i>BARRERAS HACIA EL CAMBIO</i>	46
2.6.7 <i>CÓMO SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO</i>	53
2.7 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD.....	57
2.7.1 <i>EFFECTOS DE LA PUBLICIDAD, CAMBIOS EN LAS CREENCIAS, ACTITUDES E INTENCIONES DE COMPRA</i>	60
CAPITULO III.....	67
3. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	68

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	68
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	72
3.2.1 <i>SUJETOS</i>	72
3.2.2 <i>FUENTES</i>	73
3.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES	73
3.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE OTRAS VARIABLES.....	76
3.4.1 <i>PLAN DE TRABAJO</i>	76
3.4.2 <i>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</i>	76
3.4.3 <i>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</i>	77
3.4.4 <i>CLASES DE INVESTIGACIÓN</i>	77
3.5 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LA PROPUESTA	77
CAPITULO IV	79
4.ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	80
CAPITULO V.....	95
5.1 CONCLUSIONES	96
5.2 RECOMENDACIONES.....	99
CAPITULO VI.....	101
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
6.1 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	102
ANEXOS	105

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Al igual que en otros ámbitos de la actividad humana, en el sector empresarial nacional como en niveles internacionales, cada día es más fuerte la competencia, entre las diferentes entidades involucradas. Debido al flujo competitivo, las entidades privadas deben operar cada vez, mejor y más rápido. Es obvio que los triunfadores serán aquellos que satisfagan las necesidades de la sociedad en forma ágil y eficiente y que operen en forma rápida y segura, de tal manera que ofrezcan nuevos productos y/o mejoren los actuales. Esta condición los llevará hacia el liderazgo y consecuentemente su aceptación estará garantizada. Uno de los requisitos fundamentales para que tal fenómeno se lleve a cabo es que los entes participantes cuenten con los bienes y servicios que requieran para ejecutar una labor eficaz en el menor tiempo posible, con la calidad deseada y por supuesto, al mejor precio. No se puede imaginar una empresa que quiera alcanzar el primer lugar de su mercado, si no es capaz de disponer, en forma oportuna, de todos aquellos recursos tangibles e intangibles indispensables para la ejecución de sus actividades específicas, además de un marco legal que prevenga el buen accionar en la etapa de implementación o de presentar el producto al mercado.

Cervecería Costa Rica es una empresa que se ha caracterizado por estar a la vanguardia, con la tecnología y la innovación.

Pese a que su entorno puede considerarse simple y estático, sus dirigentes realizan un constante análisis de los cambios que se están produciendo, tanto en el entorno nacional como el internacional y que pueden estar afectando la industria.

Es precisamente aquí donde cobra importancia la administración desde el punto de vista jurídico y por consiguiente la buena marcha administrativa. A ambas actividades debe dárseles la importancia que realmente tienen. Con el fin de colaborar con la Cervecería Costa Rica, en ese sentido, es que se realiza el presente proyecto orientado a establecer un estudio del marco regulatorio oportuno y vigente, para demostrar desde este ángulo, la viabilidad para comercializar la cerveza sin alcohol, marca Kaiser, sin el detrimento de chocar con una sociedad culturalmente tradicionalista y de valores que aún persisten, en lo familiar y en la protección a los menores.

Cervecería Costa Rica, con el afán de ofrecer, a los consumidores, diferentes alternativas, realiza estudios de investigación de mercado dirigidos a realizar cambios en los productos existentes. Esta estrategia, además de ofrecer nuevas alternativas a

los consumidores, se convierte en una posible barrera de entrada a la competencia.

1.1 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Si bien es cierto, existe en la Cervecería Costa Rica un desarrollo cervecero que la posiciona en los primeros lugares en la venta de este tipo de bebida, se hace necesario atender muchos factores que inciden en la comercialización, sin embargo, entre los más importantes se encuentran los aspectos legales.

Según la ley N^o 5489 de 6 de marzo de 1974, la venta de bebidas alcohólicas se regula ampliamente y no se permite en lugares que realmente no cumplan con una serie de requisitos. Sin embargo, debe tenerse claro que la cerveza marca Kaiser es una bebida no alcohólica, pero que guarda el sabor y otras condiciones similares a una cerveza común.

El presente análisis será determinante en su aspecto normativo, ya que, el desarrollo del producto en un mercado defendido culturalmente, donde se tergiversa el fin de la comercialización de este producto.

La cervecería debe demostrar su capacidad para el logro de los objetivos en los ámbitos económico, social y cultural.

Se hará referencia al estado competitivo en esta actividad, al impacto de los beneficios sociales del empleo y desarrollo nacional y regional y al efecto de los beneficios culturales tanto dentro de la

empresa como de la comunidad al ofrecer un producto que no contiene alcohol.

La presente investigación reviste gran importancia al ser de aplicación en un 100% por parte de la Empresa.

1.2 FORMULACIÓN O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es necesario que la Cervecería Costa Rica cuente con un análisis legal bajo un marco regulativo que permita la comercialización de la cerveza Kaiser en establecimientos no patentados, para la venta de bebidas alcohólicas y permita así el desarrollo, mediante una estrategia de mezcla promocional para posicionar esta bebida en los primeros lugares?

1.3 OBJETIVOS

Mediante la realización de este estudio se pretende lograr los siguientes objetivos generales y específicos:

1.3.1 Objetivo general 1

Analizar los parámetros internos y externos necesarios de la organización, para determinar si existen impedimentos para la venta de la cerveza Kaiser en negocios no patentados.

1.3.2 Objetivo General 2

Identificar el interés Corporativo en el desarrollo y comercialización del producto Kaiser

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar posibles barreras dentro de la empresa que entraben el desarrollo del producto.
2. Proponer y ofrecer la minimización de posibles trabas empresariales.
3. Identificar las opciones más adecuadas para aprovechar los recursos empresariales existentes en la Cervecería.
4. Anticipar los factores internos que enfrentará el proyecto de comercialización de esta bebida, en los niveles organizativo y empresarial.
5. Anticipar las reacciones culturales externas, tanto positivas como negativas.
6. Investigar el nivel de preferencia de la cerveza Kaiser dentro de los proyectos de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIONES

Se pretende en este capítulo desarrollar la información necesaria que permita darse una idea exacta de todo tipo de aspecto de interés para la Cervecería Costa Rica.

En el ínterin del análisis se observará que esta empresa nació caracterizada por estar a la vanguardia de la tecnología y la innovación, asimismo, en el ambiente de mercadotecnia, toca todo lo moderno permitido para hacer llegar el mensaje a los diferentes nichos conseguidos en el mercado con el paso de los años.

En el mercado, Cervecería Costa Rica ha ido posicionando sus diferentes productos, así como modernizándolos, lo que, permite siempre estar a la altura de este tipo de bebida, a nivel nacional e internacional. En adelante, el lector comprenderá con el análisis simple del documento, cómo, de manera paulatina, se han desarrollado los procesos de producción e inteligencia de mercados.

Se quiere hacer ver, asimismo, la estructura administrativa que opera en la Cervecería Costa Rica, con el fin de estudiar los procesos modernos que la Compañía ha implementado en sus operaciones. Para

ello, se toman en cuenta los procesos de producción, y de control financieros de la empresa.

Al finalizar la lectura del presente capítulo, se integran aspectos teóricos de comunicación y barreras empresariales con la intención de acercar al lector a conceptos de emisión y recepción de mensajes, como aspectos generales y el detalle del proceso, hasta llegar a la retroalimentación en beneficio de atender toda inquietud del consumidor, para que el producto esté a la vanguardia en el mercado cervecero.

2.1.1 ANTECEDENTES

La consolidación de una economía agrícola basada principalmente en el café y una pequeña sociedad cuyas principales actividades se desarrollaban entre las ciudades de San José y Cartago, eran las características de la Costa Rica de finales del siglo XIX.

En febrero de 1852, se autorizó por primera vez, el establecimiento de fábricas de cerveza en la República de Costa Rica. Bajo esta ley se establecieron dos cervecerías: una en la Sabana, que pertenecía a don Napoleón Milet. La otra se ubicó en “El terreno de la máquina de Torres” , que comprendía lo que hoy ocupa el Parque

Bolívar, a uno y otro lado del río. Esta cervecería pertenecía a don Juan M. Young.

El rápido crecimiento de la población y la influencia europea del momento, establecieron un ambiente propicio para el desarrollo de la industria en general. En este marco, el señor José Traube, alemán radicado en Costa Rica, instala una fábrica de refrescos que lleva su apellido. En 1888, la línea de productos se amplía e incluye la producción de cerveza. Aunque ya existían otras cervecerías que trabajaban en forma artesanal, no es sino hasta este momento en que inicia la industria cervecera en Costa Rica. Traube fue el primero en importar de Alemania un moderno equipo. Esta maquinaria le permitió lograr rápidamente una mayor capacidad de producción y un consecuente liderazgo en el campo cervecero. Entre las marcas más famosas que se comercializaban en aquel momento, recordemos: Pájaro Azul, Selecta y la *Traube-Pilsen* que aún se conserva bajo el nombre de Pilsen.

Más tarde, en 1908, los hermanos y empresarios de apellido Lindo Morales, fundaron la “Florida Ice & Farm Co.” en San José, Costa Rica. Empresa (inicialmente dedicada a la agricultura y a la fabricación de hielo). En 1912, incursiona en la actividad cervecera, al comprar la Cervecería Traube. De esta forma, se hereda la tradición de calidad y la vocación tecnológica que ha caracterizado a la Empresa a lo largo de su historia.

En 1914, se establece la Cervecería Ortega, fundada por el señor Manuel Ortega. Esta empresa familiar contó con un moderno equipo que le permitió consolidarse como la otra empresa nacional importante dedicada a la fabricación de esta bebida. Entre otras marcas, Ortega inició su actividad cervecera con Imperial y Bavaria, que aún se conservan.

Años después, la Florida Ice & Farm adquiere la Cervecería Ortega, por lo que en 1957, queda en posesión de las dos únicas cervecerías de ese entonces. Algunos otros proyectos que se presentaron en esa primera mitad de siglo no se pudieron consolidar.

Tanto la Cervecería Traube como la Cervecería Ortega tenían sus instalaciones en el centro de San José. El rápido crecimiento de la Empresa y el desarrollo de la zona urbana, justificó la necesidad de construir instalaciones fuera de la ciudad. El proyecto se concretó y en 1966, en Echeverría de Heredia, Florida Ice & Farm Co., inaugura la nueva Planta denominada “Cervecería Costa Rica” .

En 1966, un grupo de inversionistas costarricenses se asoció con emigrantes cubanos, que añoraban producir la cerveza Tropical (que fue famosa en Cuba) y así concretaron un proyecto para fabricarla en Costa Rica. Posteriormente y en asocio con la Cervecería Bavaria de Colombia, se construyó la planta que está ubicada muy cerca de la Cervecería Costa Rica.

El 28 de agosto de 1970, salió al mercado la cerveza Tropical. Dos años después se introdujo la marca Suprema, que ya no se mantiene en el mercado.

Después de varios años de intensa competencia, a finales de 1977, Florida Ice & Farm adquirió la participación mayoritaria de Tropical.

En 1984, se firmó un contrato con la Cervecería Heineken, por medio del cual se le otorga, a Cervecería Costa Rica, la franquicia para la fabricación de esta cerveza. Dos años después, en junio, se lanza al mercado la cerveza Heineken. Este contrato enorgullece a la Empresa, ya que, ésta cumplió satisfactoriamente los altos estándares que exige la casa holandesa y otorgó a Costa Rica el privilegio de ser uno de los pocos lugares que fabrica Heineken.

El 4 de marzo de 1996, la Asamblea General autorizó una reestructuración de la compañía, por medio de la cual se determina la especialización de cada empresa en su actividad específica.

De esta manera, Florida Ice & Farm Co. queda como empresa tenedora (casa matriz) y Cervecería Costa Rica asume la totalidad de la actividad cervecera.

En 1997, la Dirección de Comercialización y Mercadeo asume las funciones que venía desarrollando DECOCOSA, división de Cervecería Costa Rica que comercializaba y distribuía el Agua Cristal y los

productos Fritolay. Actualmente la Gerencia de la División Cristal, realiza estas mismas funciones, más la comercialización del refresco Maxi Malta.

2.2 MARCO LEGAL

Florida Ice & Farm Co., Sociedad Anónima, se encuentra debidamente inscrita desde el día cinco de agosto de mil novecientos ocho, al tomo 618, folio 219 y asiento 303 de la Sección Mercantil del Registro Público. Su número de cédula de persona jurídica es 3-101-000784-37, y su objeto social principal es la explotación de empresas industriales o agrícolas de cualquier naturaleza. Sin embargo, también puede ejercer actividades comerciales de cualquier tipo, así como celebrar contratos, comprar, vender, arrendar, pignorar, hipotecar, y en cualquier otra forma gravar o enajenar toda clase de bienes muebles e inmuebles. Es parte de su objeto social comprar o de cualquier otra forma, adquirir, ceder o vender toda clase de valores, acciones comerciales, licencias, derechos o privilegios convenientes o útiles a la buena marcha de la empresa. De este modo, puede formar parte de otras sociedades, y rendir cualquier tipo de fianzas a favor de socios o terceros, previa autorización de la Junta Directiva y cuando, en virtud de ello, la Compañía reciba algún tipo de beneficio.

Los accionistas de Florida Ice & Farm Co., S.A. tienen todos los derechos que les otorga el Código de Comercio y sus Reformas.

2.3 COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS

Con poco más de 100 años de experiencia cervecera en Costa Rica se puede decir que ha sido un mercado activo y en constante evolución como se notará en la siguiente información:

- 1888 Inicia operaciones Cervecería Traube
- 1908 Fundación de Florida Ice & Farm Co.
- 1912 Florida adquiere Cervecería Traube
- 1914 Inicia operaciones Cervecería Ortega
- 1947 Reconstrucción de Cervecería Traube
- 1957 Florida compra Cervecería Ortega
- 1966 Inauguración planta de Cervecería Costa Rica en Echeverría con marcas Imperial, Pilsen, Bavaria y Malta.
- 1968 Primer intento en cerveza desechable Doral (desaparece 1972)
- 1970 Inicia operaciones Cervecería Tropical
- 1972 Tropical lanza Cerveza Bohemia. Desaparece la cerveza Suprema.
- 1977 Cervecería Costa Rica adquirió participación mayoritaria de Cervecería Tropical e inició distribución por parte de Cervecería Costa Rica.

- 1982 Lanzamiento de Maxi Malta
- 1983 Relanzamiento de Cerveza Tropical bajo el concepto de liviana
- 1985 Lanzamiento de cerveza desechable (vidrio) y se inicia separación de canales de distribución.
- 1986 Después de múltiples negociaciones se lanza Cerveza Heineken
- 1992 Lanzamiento cerveza en lata y campaña de reciclaje
- 1993 Lanzamiento Bavaria Light
- 1994 Inicia Cervecería Costa Rica la comercialización de Budweiser
- 1995 Desarrollo Comercial (Cerv.Tropical) comercializa Cerveza Corona
- 1995 Mes de setiembre, lanzamiento de Rock Ice
- 1995 Mes de octubre, inicia producción y distribución de Agua Cristal por medio de Decocosa.
- 1996 Mes de febrero, lanzamiento de Aguilitas
- 1996 El primero de octubre, Decocosa pasa a llamarse División Agua Cristal, en adelante todos los camiones de Cervecería Costa Rica llevan el producto Agua Cristal y Cerveza Corona.
- 1997 Diciembre, lanzamiento de cerveza negra Steinbräu
- 1998 Julio, lanzamiento de cerveza sin alcohol KAISER

Como se observa, ha sido una empresa que está innovando continuamente, buscando los mejores productos y opciones para el consumidor, ya que, dentro de la variedad que ofrece, están las

cervezas con contenido alcohólico, refrescos, agua, cervezas importadas de fama mundial y últimamente cerveza sin alcohol.

2.4 ESTRUCTURA CERVECERÍA COSTA RICA

La principal actividad de Cervecería Costa Rica es la producción y distribución de cerveza.

La fase de producción se realiza en la Planta llamada Cervecería Costa Rica, en la provincia de Heredia, ésta produce aproximadamente 1.800.000 hl/ anuales.

La empresa realiza la mayor parte de la distribución y para hacerlo cuenta con las rutas necesarias y con 12 depósitos en todo el país.

Los depósitos rurales son: San Isidro, San Carlos, Nicoya, Liberia, Cañas, Puntarenas, Palmar Norte, San Vito, Ciudad Neily, Quepos, Limón y Guápiles.

Para la producción, se utilizan materias primas de estándares internacionales. Se destaca el gran control de calidad que se ejerce en los laboratorios. Éstos son constantemente supervisados por profesionales altamente calificados. Allí se analizan las diferentes materias primas y el producto en las distintas etapas del proceso de producción. La malta, el lúpulo y la mayoría de los otros cereales,

son importados, pero además se cuenta con manantiales acuíferos propios en la planta que proporcionan alta calidad y la extraordinaria pureza de las cervezas que se producen.

El aporte de esta centenaria Empresa no se limita a la venta. Cervecería Costa Rica se ocupa de la capacitación al cliente en el manejo y comercialización del producto y le provee de los elementos necesarios para ello, como equipo de enfriamiento, rótulos externos e internos, entre otros.

Cervecería Costa Rica apoya eventos, ferias y otras actividades comunales que se realizan para generar ingresos a favor de diferentes organizaciones. Con estos ingresos dichas organizaciones pueden desarrollar diversos proyectos locales.

2.4.1 TIPOS DE CERVEZAS

Florida Ice & Farm produce cervezas de fermentación baja tipo Lager y se enmarcan dentro de las variedades Pilsner y Dortmunder. Las presentaciones de todas las marcas son en botella y lata.

Las marcas que se producen son:

PILSEN: Su principal característica es la nota algo sobresaliente de una fina amargura. Se encuentra por lo tanto dentro de las cervezas

de “fuerte “ lupulación, tipo Pilsner. Su mezcla de maltas y cereales hacen de ésta una bebida algo “seca” y a su vez refrescante. Se fabrica desde finales del siglo pasado e inicialmente se llamó Traube-Pilsen.

IMPERIAL: Tiene una formulación equilibrada en su mezcla de maltas, cereales y lúpulo, de forma tal que se consigue una cerveza adaptada al clima cálido-tropical. Imperial representa en su perfil aromático una cerveza con sabor “centralizado”, refrescante y sin pronunciación especial. Se clasifica como tipo Dortmunder, la cual es la marca líder y por tanto la más popular. Se produce desde 1924.

BAVARIA GOLD: Representa una típica cerveza Dortmunder. Por su mayor relación en maltas, así como una fina lupulación, hacen de Bavaria la cerveza de tipo y carácter europeo. Se refleja en el paladar ligeramente algo más “maltosa”, con mayor cuerpo y de una llenura finamente balanceada. Balance en cuerpo, recencia, frescura y amargor. Calidad Premium. Existía desde los años 30.

TROPICAL: Es una cerveza de sabor liviano, tropicalizada, con sabor completo a cerveza, de gran frescura y característico de su proceso

de elaboración. Es de fermentación baja tipo Lager y se puede catalogar como una cerveza Hell. Se distribuye desde 1970.

HEINEKEN: Elaborada según proceso tradicional. Es la cerveza de tipo lager clásico, con un aroma y sabor balanceado. Calidad Premium. Desde 1986 se produce en Costa Rica, con la licencia de la casa holandesa.

BAVARIA LIGHT: Es una cerveza característica del tipo “Schankbier” , liviana, con un 30% menos de calorías que la premium Bavaria Gold. Cerveza con sabor y aroma completos, con fino amargo balanceado a su extracto original, refrescante; quita la sed sin el efecto “rebote” , de los azúcares de los refrescos carbonatados y de bajo contenido alcohólico (menos de 2.7 % p/p).

Se lanzó al mercado en 1993.

ROCK ICE: Se elabora mediante el proceso “Ice Brewing” : se lleva temperaturas bajo 0 . Los finos cristales que se forman se filtran, lo que da como resultado un sabor liviano y un contenido alcohólico más alto. Se lanzó al mercado muy exitosamente en 1995.

Kaiser: Cerveza sin alcohol que se lanzó al mercado, en julio de 1998.

Cervecería Costa Rica también importa y distribuye las cervezas **BUDWEISER** desde 1994, y **CORONA** a partir de 1995.

STEINBRÄU, cerveza negra de estación.

En las instalaciones de la antigua Cervecería Tropical, se produce Maxi Malta, refresco elaborado a base de malta y se embotella el Agua Cristal.

2.4.2 BENEFICIOS PARA LA SOCIEDAD

Cervecería Costa Rica proporciona a sus trabajadores salarios competitivos, que sobrepasan alrededor de un 40 % más sobre el salario mínimo.

Asimismo emplea directamente alrededor de 1500 costarricenses, entre personal de planta, distribución y administración. Además de pagar salarios, impuestos y dividendos, la industria cervecera nacional invierte grandes sumas en las compras locales de bienes y servicios. Por otra parte, hay gran diversidad de fábricas y empresas que han ido creciendo junto a ella, al suministrar sus productos o solicitarle sus servicios. De esta forma Cervecería Costa Rica contribuye de múltiples formas al bienestar de la sociedad costarricense.

Los colaboradores gozan de múltiples beneficios, entre ellos condiciones seguras de trabajo, facilidades a través de la Asociación Solidarista, servicios de alimentación y salud e importantes actividades deportivas y culturales que disfrutan ellos y sus familias.

La proyección social de Florida Ice & Farm abarca otros aspectos como su participación en distintas propuestas que favorecen la ecología, por ejemplo, reforestación, recuperación de las cuenca

de algunos ríos, donaciones para la habilitación y mantenimiento de estaciones biológicas, y especialmente la continuidad del programa de recuperación y reciclaje de latas.

En el área cultural, Florida Ice & Farm patrocina la Bienal de Escultura, certamen escultórico. Auspicia también a la Orquesta Sinfónica Nacional y contribuye con el rescate del patrimonio costarricense; tales son los casos de la restauración del Teatro Nacional, la Catedral Metropolitana, Iglesia La Merced, Parque Braulio Carrillo y otros.

Esta empresa, netamente costarricense, contribuye además con el desarrollo de entidades nacionales que prestan servicios para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Otorga donaciones a instituciones hospitalarias como la Fundación Pro Hospital Nacional de Niños y la Clínica del Dolor, y otras instituciones de bien social como el Hospicio de Huérfanos de San José.

Ante las catástrofes naturales o situaciones de desastre que han afectado a la población costarricense, Florida Ice & Farm ha contribuido, de manera espontánea y generosa con Agua Cristal, víveres y algún soporte económico.

2.5 KAISER CERVEZA SIN ALCOHOL

Siempre en el avance tecnológico de productos innovadores en el mercado nacional, la empresa se dio a la tarea de presentar al mercado, un producto destinado a segmentos de la población que gustan del sabor de la cerveza pero que no pueden, por diversas razones, ingerir alcohol.

Después de distribuir, durante varios meses, una cerveza importada sin alcohol (Odul' s) y de realizar una serie de investigaciones sobre el potencial de este producto, se establecieron factores importantes que justificaron el lanzamiento de *KAISER* (Cerveza sin alcohol). Entre los justificantes podemos citar, por ejemplo: Abarcar un nicho importante de mercado utilizarlo como una barrera de entrada de la competencia.

2.5.1 SEGMENTACIÓN

Ante la extarordinaria oportunidad existente en el mercado de un nicho específico de personas que gustan de tomar cerveza y, sin embargo, no lo hacen por ser una bebida de contenido alcohólico, KAISER les ofrece la oportunidad de salvar esa limitante al brindarle una cerveza sin alcohol.

El factor más importante para el relanzamiento de Kaiser es la utilización como estrategia competitiva ante los cambios de apertura comercial que se experimentan a nivel mundial.

En el ámbito internacional se percibe que la mayoría de los mercados cerveceros desarrollados ofrecen cerveza sin alcohol. Cervecería Costa Rica, líder en el mercado nacional, ha buscado oportunidades de crecimiento en beneficio de satisfacer las necesidades de los consumidores, razón por la cual se introduce Kaiser al mercado.

2.6 LA COMUNICACIÓN

La Comunicación es el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas.

Es un proceso bilateral, un circuito en el cual interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, conocidos por ambos.

Hay dos términos que se utilizan indiscriminadamente, muchas veces como sinónimos, pero que no lo son, porque su significado es muy distinto, estos vocablos son: Información y Comunicación

Informar.- Es transmitir ideas en un solo sentido, es decir, de manera unilateral. El emisor transmite un mensaje al receptor, sin esperar reacción o respuesta.

Comunicarse.- Es un proceso mediante el cual dos personas se ponen en contacto, intercambiando ideas, de una manera bilateral. El emisor transmite el mensaje al receptor, quien lo descifra y emite su respuesta, en un intercambio constante de papeles, cada uno adopta el papel de emisor cuando se expresa y el de receptor cuando recibe la respuesta de su interlocutor.

La comunicación es una doble vía, por la que se transita en ambas direcciones. Es la transferencia de la información y la comprensión resultante entre dos personas.

Es una manera de entrar en contacto con los demás, sin la comunicación no existirían las relaciones humanas. Es a través de la comunicación que conocemos a las demás personas, sus ideas, sus sentimientos, sus valores, hechos y pensamientos.

La comunicación es el puente de significado entre los seres humanos, que les permite comprenderse y compartir lo que son, lo que sienten y lo que saben. Al utilizar ese puente existe un acercamiento que facilita a la gente superar cualquier cosa que los separe.

La comunicación no se da en el momento que se envía la información, sino cuando ésta ya ha sido recibida, interpretada y comprendida. En el proceso de la comunicación se debe utilizar un código común entre el emisor y el destinatario para que el mensaje llegue con claridad y no se distorsione. De lo contrario se corre el peligro de que el objetivo se diluya o se pierda.

2.6.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan hacer lo correcto para el logro de metas y objetivos.

Los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo de sus subalternos.

La cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo, tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener la comprensión y el apoyo de los demás. La toma de decisiones en grupo, requiere de manera indispensable de la comunicación, sin ella, no sería factible

el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, que lleven a una buena decisión con la que todos se sientan comprometidos.

Cuando la comunicación es eficaz, es más probable que se logre la calidad y productividad, ya que, una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.

Existen innumerables evidencias de que una *Comunicación Abierta* es mejor que la comunicación restringida, ya que, cuando los empleados conocen directamente los ámbitos de la organización y también los problemas que enfrenta la misma y los esfuerzos que se pretenden hacer para salir adelante, estarán más dispuestos a involucrarse y comprometerse con sus gerentes, para dar una respuesta favorable.

2.6.2 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Para un proceso de comunicación efectiva se requieren ocho pasos, sin importar si éste se realiza utilizando la palabra, gestos manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje. Estos pasos son:

1. **Desarrollo de una idea.**

Este primer paso es el que le da sentido a la comunicación, puesto que primero se debe reflexionar y desarrollar la idea que se desea transmitir con determinada intención, si esto no existiera la comunicación no tendría caso.

2. Codificación.

El segundo paso consiste en codificar o cifrar el mensaje, es decir, ponerlo en un código común para emisor y receptor: palabras (de un idioma común), gráficas u otros símbolos conocidos por ambos interlocutores. En este momento se elige también el tipo de lenguaje que se utilizará: oral, escrito, gráfico, mímico, entre otros, y el formato específico: oficio, circular, memorando, póster, folleto, llamada telefónica, dibujo, video, entre otros.

3. Transmisión.

Una vez desarrollado y elaborado el mensaje, se transmite en el lenguaje, formato y código seleccionado y se envía a través de un canal o vehículo de transmisión, se debe elegir el canal más adecuado, sin barreras ni interferencias.

4. Recepción.

El paso anterior permite a otra persona recibir el mensaje a través de un canal de recepción. Los canales naturales de recepción

son los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Entre más órganos sensoriales intervengan en la recepción, mejor se recibirá el mensaje, pero esto no es una garantía. El receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje, para que éste llegue más fácilmente. Si el receptor no funciona bien, o pone una barrera mental, el mensaje se pierde.

5. Descifrado o Decodificación.

En este paso del proceso el receptor descifra el mensaje, lo decodifica e interpreta, logrando crear o más bien reconstruir una idea del mensaje. Si esa idea es equivalente a lo que transmitió el emisor se puede lograr la comprensión del mismo.

6. Aceptación.

Una vez que el mensaje ha sido recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el sexto paso. La aceptación es una decisión personal que admite grados y depende de la forma en que fue percibido el mensaje, la apreciación que se hace de su exactitud, la opinión previa o prejuicio que se tenga sobre el mismo, la autoridad del emisor y las propias creencias y valores del receptor y sus

implicaciones. Si el mensaje es aceptado, entonces se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.

7. **Uso.**

Este es el paso decisivo de acción, la reacción que se logra en el receptor y el uso que éste le da a la información contenida en el mensaje recibido.

8. **Retroalimentación.**

La retroalimentación es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así una interacción bilateral: la comunicación en dos direcciones. Si la retroalimentación no se diera, entonces la comunicación no se estableció plenamente y sólo se quedó a nivel unilateral como información. Retroalimentación es el término que se utiliza precisamente para llamar a la información recurrente o información de regreso, y es muy necesaria porque es la que indica al emisor si el mensaje fue recibido, si fue bien interpretado, si se aceptó y utilizó. La comunicación es completa, cuando ambos interlocutores están más satisfechos, se evita la frustración y se puede acordar mejor la relación personal o laboral que se tenga. De ese modo mejoran sustancialmente los resultados de la relación.

La comunicación requiere un clima de confianza, y es muy importante no defraudar a los demás para que se logre una buena comunicación, ya sea en el terreno personal o profesional.

2.6.3 FORMAS TÍPICAS DE COMUNICACIÓN FORMAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

La Comunicación Descendente. Cuya principal utilidad es la emisión de directrices de un superior a sus subordinados. Ésta ayudará clarificar políticas, metas, etc. Se realiza a través de memorandos, informes, instructivos, reglamentos, manuales de organización, revistas y periódicos internos, folletos, diagramas, videos. Esta información le dará sentido de dirección al trabajo, orienta a los empleados, suministra datos importantes y ayuda a resolver sus dudas. Es el enlace entre los distintos niveles jerárquicos de la estructura formal.

- **La Comunicación Ascendente.** Este tipo de comunicación suministra retroalimentación de los subordinados. Establece un camino de oportunidad para recibir sugerencias, quejas, opiniones, etc. Por medio de ella, se puede conocer el clima organizacional y es muy valiosa para integrar a los trabajadores

con la alta dirección. Se realiza a través de programas de sugerencias, encuestas, procedimientos de quejas, una política de puertas abiertas, diálogo y entrevistas y reuniones de grupo.

- **La Comunicación Horizontal.** Es la comunicación que se desarrolla entre dos personas del mismo nivel jerárquico. Es una comunicación muy útil para la integración de los grupos de trabajo, para la sociabilización necesaria entre las personas y para hacer eficiente el trabajo de los grupos y equipos laborales. La mayoría de los mensajes que transitan formalmente en forma horizontal tienen por objetivo la integración y coordinación.

Estas formas tácticas de la comunicación formal se realizan utilizando diversos tipos de lenguaje.

Asimismo, además de las formas de comunicación formal, existen las redes que se utilizan en la comunicación informal dentro de las organizaciones. Son muy importantes desde el punto de vista del comportamiento organizacional, porque cuando las organizaciones las aprovechan en su beneficio, suelen ser de gran utilidad y si se les descuida o se desconocen, pueden ser generadoras de problemas

2.6.4 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación requiere fundamentalmente de dos elementos indispensables:

EMISOR Y RECEPTOR

Pero definitivamente que éstos no son los únicos, ya que para que exista verdaderamente una comunicación se requiere del MENSAJE que incluye las ideas, sentimientos o pensamientos que se transmiten, así como de un vehículo para transmitirlo que es el CANAL, y como se trata de un proceso bilateral, requiere de la RETROALIMENTACIÓN, que es la información recurrente o información de regreso.

También intervienen otros elementos, que vienen a ser propiamente las variables que afectan la comunicación, que son las INTERFERENCIAS.

El Emisor inicia la comunicación, generalmente con una determinada intención, es la fuente de origen de la comunicación.

Se elabora el mensaje. Para ello se utiliza un código, ese código debe ser común, es decir conocido, tanto para el emisor, como para el receptor. El mensaje es lo que se comunica.

El canal es el medio a través del que viaja un mensaje. Es el vehículo transportador. Deberá ser el más adecuado para facilitar la comprensión del mensaje, de acuerdo con las condiciones del ambiente y de acuerdo al tipo de información contenida, de ahí que se deba de tener mucho cuidado al elegir el canal, para prevenir posibles fallas en la recepción e interpretación de lo transmitido.

Se deben controlar las posibles interferencias o eliminarlas por completo, para que el mensaje pueda llegar con fidelidad al receptor y se logre el efecto deseado.

El Receptor es el encargado de la decodificación, es decir, de volver a traducir de manera inteligible el mensaje recibido, debe interpretarlo correctamente.

La retroalimentación es el último eslabón del proceso comunicativo. Es el paso que cierra el circuito, y pone el mensaje de respuesta devuelta en el sistema, como control para evitar malentendidos. La única forma en que se puede saber si la comunicación se logró efectivamente es a través de la retroalimentación que nos da el receptor, por medio de su reacción o respuesta.

La retroalimentación constituye la respuesta recurrente o el regreso informativo, que permite establecer el grado de entendimiento

alcanzado por el destinatario respecto de lo que se está comunicando. Así se determina la claridad de precisión de lo que se quiso comunicar.

Las comunicaciones informales son un valioso medio de retroalimentación.

Se presentan seis aspectos importantes para mejorar la eficacia por medio de la retroalimentación:

Es importante que la retroalimentación sea dada de inmediato. La que proporcionan los jefes o supervisores acerca del desempeño, debe complementar la retroalimentación relacionada con el trabajo que ya ha sido captada por el propio trabajador.

La retroalimentación positiva es la más deseable y la que produce mejores resultados, no obstante, es preferible recibir aunque sea retroalimentaciones negativas, porque conllevan a la reflexión y al autoanálisis.

La retroalimentación no verbal, debe ir acompañada de una retroalimentación verbal y es muy importante que ambas sean congruentes.

Las personas tienden a recordar con mayor facilidad aquello que se dice al principio y al final de los mensajes.

La retroalimentación es el único medio para saber lo que la gente piensa y siente acerca de los demás o de las cosas.

2.6.5 BARRERAS QUE IMPIDEN O LIMITAN LA COMUNICACIÓN

Aún cuando el emisor y el receptor pongan todo de su parte para lograr comunicarse eficientemente, existen interferencias que pueden rebasar el control pretendido y limitan la comprensión debida.

Parte quizá de la condición humana o parte, tal vez, de las circunstancias ambientales externas que salen de nuestro control, van a impedir una comunicación 100% eficaz y eficiente. Estas causas de interferencia son las Barreras.

La comunicación es necesaria y esencial para el ser humano, y aunque es parte cotidiana de nuestras vidas, la realidad es que cuesta mucho trabajo comunicarse bien. Al margen de los adelantos tecnológicos en materia de comunicaciones, el hombre moderno está, cada vez, más aislado y tiene mayores problemas para entrar en verdadero contacto con sus semejantes, en forma profunda, abierta y sincera, muchas veces porque se interponen obstáculos que entorpecen la comunicación.

Uno de esos obstáculos, es el temor al riesgo. Este temor al riesgo generalmente tiene que ver con otros miedos. Es decir, se tiene miedo al rechazo; las personas se vuelven más vulnerables ante los demás, a perder prestigio, a perder poder en el cambio, pero, sobre todo se le tiene miedo a la responsabilidad que involucra la comunicación.

A un mayor acercamiento en la comunicación, se tiene una mayor responsabilidad sobre el uso que hagamos de la información recibida.

El temor al riesgo limita mucho el desarrollo personal y profesional de las personas. El riesgo que se corre en la comunicación no siempre es el mismo, sino que varía dependiendo de:

- *El contenido de la comunicación.* Es menos arriesgado hablar del clima, que expresar a alguien nuestros sentimientos o ideas.
- *La importancia en la vida de la persona con la que estamos hablando.* No es lo mismo comunicarnos con un desconocido o un vecino que hacerlo con nuestro cónyuge o nuestro jefe.
- *El momento.* Si se trata de comunicarse cuando hay prisa o cansancio, o cuando se está afectado por las emociones, el riesgo de no escuchar y de malas interpretaciones es mayor.

- *La probabilidad de que se comprenda y que se acepte a las personas.* Con alguien que se quiere y se conoce bien, se tendrá más probabilidades de que se acepte y que sea comprendido.

2.6.6 BARRERAS HACIA EL CAMBIO

La resistencia al cambio no siempre se presenta de manera estandarizada. La resistencia puede ser franca, implícita, inmediata o diferida. La administración tiene menos problemas para manejar una resistencia franca e inmediata.

Un cambio puede producir una reacción que parece mínima en el momento que se inicia, pero la resistencia surge semanas, meses o incluso años después. Un cambio que parece tener pocas repercusiones en sí o por cuenta propia, se convierte en la gota que derrama el vaso.

Las reacciones al cambio se pueden acumular y después explotar en una respuesta que resulta totalmente desproporcionada con relación al cambio que sigue.

Existen varias fuentes de resistencia las cuales se han clasificado de acuerdo con fuentes individuales o de organizaciones:

Resistencia individual

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. A continuación, se resumen cinco razones por las que las personas se pueden resistir al cambio.

a. *Costumbres.*

Cada vez que usted sale a comer, ¿Prueba un restaurante diferente? Es probable que no, la mayoría de las personas tendrá una serie de lugares que le agradan y volverá a ellos con cierta regularidad.

Como humanos somos animales de costumbres. La vida es bastante compleja de por sí. No es preciso considerar toda la diversidad de opciones para los cientos de decisiones que se deben tomar todos los días. Para manejar esta complejidad, se depende de las costumbres o las respuestas programadas. Sin embargo, cuando nos enfrentamos al cambio, la tendencia a responder de la manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia.

b. *Seguridad.*

Es probable que las personas que necesitan mucha seguridad se resistan al cambio porque éste amenaza su sentimiento de seguridad.

c. *Factores económicos.*

Otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios puedan reducir los ingresos personales. Los cambios en las actividades laborales o las rutinas de trabajo establecidas, también pueden despertar temor económico, si la gente se siente preocupada por no poder ejecutar las actividades o rutinas nuevas de acuerdo con los estándares anteriores, sobre todo, cuando la remuneración guarda relación estrecha con la productividad.

d. *Miedo a lo desconocido.*

Los cambios reemplazan lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre, y esto ocurre tanto en las organizaciones como en la vida diaria, el cambio de barrio, cambio de trabajo, implican cambios repentinos en lo conocido por lo desconocido, o bien el cambio de equipo sofisticado por el equipo que se había utilizado desde hace diez años en una empresa hace que los trabajadores extiendan una gran resistencia al cambio por lo desconocido.

e. *Procesamiento selectivo de información.*

Las personas dan forma a su mundo por medio de sus percepciones, cuando han creado este mundo, éste se resiste al cambio. Así pues, las personas son culpables de procesar información de manera selectiva

con objeto de mantener intactas sus percepciones. Oyen lo que quieren oír, ignoran información que se opone al mundo que se han creado.

f. Resistencia de las organizaciones.

Las organizaciones, por naturaleza, son conservadoras. Se resisten de manera activa al cambio. No se tiene que buscar mucho para encontrar evidencia de este fenómeno. Las dependencias de gobierno quieren seguir haciendo lo que han venido realizando desde hace años, ya sea porque la necesidad de su servicio cambia o permanece igual.

Las religiones organizadas tienen raíces profundas en su historia. Los intentos por cambiar las acciones educativas, que existen para abrir la mente y desafiar doctrinas establecidas, en sí se resisten mucho al cambio. La mayor parte de los sistemas escolares emplean, en esencia, la misma tecnología educativa hace cincuenta años. La mayor parte de las empresas comerciales, al parecer se resisten mucho al cambio.

g. La inercia de la estructura.

Las organizaciones tienen mecanismos internos para producir estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección elige de manera sistemática a ciertas personas y los deja fuera o dentro. La

capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan los requisitos y las habilidades concretas de los roles. La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas y procedimientos que deben seguir los empleados.

Las personas contratadas en una organización son elegidas porque concuerdan con ella; después se les dan forma e instrucciones para que se comporten de determinada manera. Cuando una organización enfrenta cambios, la inercia de la estructura actúa como contrapeso para sostener la estabilidad.

h. *El enfoque limitado del cambio.*

Las organizaciones están compuestas por una serie de subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los otros.

Por ejemplo, si la administración cambia los procesos tecnológicos, sin modificar al mismo tiempo, la estructura organizacional para igualarlos, es poco probable que se acepte el cambio de tecnología. Por lo tanto, los cambios limitados de los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.

i. *La inercia del grupo.*

Incluso aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como limitantes. El miembro de un sindicato, por ejemplo, puede estar dispuesto a aceptar los cambios que sugiere la administración para su trabajo. Sin embargo, si las normas del sindicato establecen la resistencia a cualquier cambio unilateral que haga la administración, es probable que se encuentre con resistencia.

j. *La amenaza para la experiencia.*

Los cambios en los patrones de las organizaciones pueden amenazar la experiencia de grupos especializados. La introducción de computadoras personales descentralizadas, que permiten a los administradores tener accesos a la información directa de la computadora central de la compañía, es un ejemplo de un cambio que encontró mucha resistencia en infinidad de departamentos de sistemas de información, a principios de los años ochenta. ¿Por qué? Porque la computación descentralizada del usuario final representaba una amenaza para las habilidades especializadas de los departamentos de Sistemas de Información centralizada.

k. *La amenaza para las relaciones establecidas de poder.*

Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas en la organización. La introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo autoadministrados es el tipo de cambio que supervisores y mandos medios suelen considerar una amenaza.

2.6.7 CÓMO SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Se ha sugerido que los agentes de cambio usan seis tácticas para manejar la resistencia al cambio.

1. Educación y Comunicación.

La resistencia se puede reducir comunicándose con los empleados para que comprendan la lógica de un cambio. Esta táctica presupone que la fuente de resistencia reside en la falta de información o la mala comunicación. Si los empleados reciben todos los datos y aclaraciones de equívocos, la resistencia cederá. La comunicación se puede lograr por charlas individuales, memorandos, presentaciones de grupo o informes. ¿Funciona? Sí, siempre y cuando la fuente de resistencia sea la comunicación deficiente y que las relaciones entre administración y empleados se caractericen por confianza y credibilidad recíprocas. Si no existen estas condiciones, es poco probable que el cambio tenga éxito.

2. Participación.

Es raro que las personas se resistan a una decisión de cambio en la que han tenido parte. Antes de realizar el cambio, las personas que se opongan pueden tomar parte en el proceso de decisión. Suponiendo que los participantes tienen experiencia suficiente para

aportar una contribución importante, su participación puede reducir la resistencia, lograr el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio.

Sin embargo, ante estas ventajas existen ciertas desventajas: Potencial para una mala solución y gran cantidad de tiempo.

3. Facilitación y Apoyo.

Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de actividades de apoyo para reducir la resistencia. Cuando los empleados sienten mucho temor y ansiedad, la asesoría y la terapia, la capacitación en habilidades nuevas o unas vacaciones breves pueden facilitar la adaptación. La desventaja de esta táctica es que, como las otras, requiere tiempo. Además resulta cara y su aplicación no garantiza el éxito.

4. Negociación.

Otra forma para que el agente de cambio maneje la resistencia potencial al cambio, es dar algo de valor a cambio de que se reduzca la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia se concentra en unas cuantas personas poderosas, se puede negociar un paquete de recompensas específico para satisfacer sus necesidades individuales. Quizá se requiera la negociación como táctica cuando la resistencia

viene de una fuente poderosa. Sin embargo, es imposible pasar por alto lo elevado de sus costos potenciales. Además, existe el riesgo de que cuando el agente de cambio haya negociado con una parte para evitar la resistencia, se dé lugar a la posibilidad de chantaje por parte de otras personas en posiciones de poder.

5. Manipulación y Cooptación.

La manipulación se refiere a los intentos encubiertos por influir en otros. El distorsionar y tergiversar los hechos para que parezcan más atractivos, el callarse información negativa y el dar origen a rumores falsos para que los empleados acepten un cambio son ejemplos de manipulación. Cuando la administración de una empresa amenaza con cerrar una fábrica particular si los empleados de esa fábrica no aceptan un recorte salarial general y si la amenaza es falsa en realidad, la administración está manipulando. La cooptación, por otra parte, es una forma de manipulación con participación. Busca “comprar” a los líderes de un grupo de resistencia, concediéndoles un papel fundamental en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder, pero no para llegar a una mejor decisión, sino para lograr su respaldo. Tanto la manipulación como la cooptación son un camino relativamente fácil y barato de lograr el apoyo de adversarios, pero la táctica puede resultar contraproducente si las personas se dan

cuenta de que se les está utilizando o engañando. Si se descubre, la credibilidad del agente de cambio puede quedar en cero.

6.Coacción.

El dirigir amenazas o presiones directas contra quienes se resisten es como se define la coacción. Si la administración de la empresa antes mencionada, en realidad está decidida a cerrar una fábrica si los empleados no aceptan el recorte salarial, en tal caso se estaría hablando de una táctica de cambio llamada coacción. Otros ejemplos de coacción serían las amenazas de transferencias, pérdida de ascensos, evaluaciones negativas del rendimiento y cartas de recomendación malas. Las ventajas y desventajas de la coacción son más o menos iguales a las de la manipulación y cooptación.

2.7 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD

La publicidad puede definirse como un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar, influir en su compra o aceptación.

En el concepto de publicidad se aprecia su carácter comunicativo o informativo, por supuesto la publicidad también se utiliza frecuentemente como una herramienta de persuasión, sin embargo, para que la misma logre inducir a un grupo de consumidores, debe suministrarle cierto volumen de información. Si bien la publicidad no es únicamente una fuente de información para los consumidores, sí es un mecanismo que envía señales al mercado.

Sin embargo, es importante destacar que no todos los participantes en el mercado percibirían tales señales de la misma forma y lo que quizás sea más importante, no todos los agentes tienen la capacidad para manipular las señales o información contenidas en los mensajes publicitarios en forma homogénea.

Además de su valor como medio de información o fuente de señales, desde el punto de vista de la empresa, la publicidad cumple importantes funciones, y la más resaltante es su utilidad como

herramienta de competencia. La publicidad es realizada por las empresas con fines concurrenciales, es decir, con el objeto de atraer a los consumidores, ello con la finalidad última de incrementar sus ventas. En el caso de productos nuevos, la publicidad tiene por objetivo específico, crear una demanda. Eso exige que el producto debe darse a conocer entre los consumidores. En cambio, si se introduce en el mercado una nueva marca de un producto ya establecido, las campañas publicitarias estarán orientadas a lograr que aquellos consumidores que compran las marcas ya establecidas prueben la nueva marca. Posteriormente los esfuerzos publicitarios estarán dirigidos a mantener la clientela recién adquirida.

Con respecto a la intensidad de la publicidad y al contenido de la misma, se observa que ambos aspectos cambian a medida que el mercado se desarrolla, es decir a medida que se avanza en el ciclo de vida del producto.

Así tenemos que cuando el mercado se encuentra en la etapa de crecimiento, las campañas publicitarias son mucho más agresivas, frecuentes e intensas, ya que, las mismas intentan crear una demanda en el mercado, o en un segmento del mismo; con lo que estarán orientadas hacia el conocimiento del producto.

En la etapa de madurez del mercado, si bien la diferenciación del producto es un factor de suma relevancia, la publicidad se maneja con prudencia, ya que, debido a la exposición acumulada de los distintos anuncios, se llega a un punto de saturación, con lo que las ventas serán menos sensibles a la publicidad orientada al conocimiento, mientras que la publicidad dirigida hacia los precios adquiere importancia.

Tal y como ha sido sostenido por la Escuela de Economía de la Universidad de Harvard, a diferencia del modelo de competencia perfecta, en los mercados del mundo real, los productos están diferenciados, ello hace necesario que los productores resalten las diferencias de sus productos en relación con los de la competencia. Allí la publicidad, también juega un papel importante, bien sea para informar a los consumidores acerca de las características de un bien en particular que lo distinguen de los demás, o para crear una imagen de tal forma que los consumidores perciban al producto como distinto, incluso como "único", aún cuando éste sea igual al de los demás oferentes.

De la importancia de la publicidad dentro de la dinámica de mercado, se desprenden las razones por las que una agencia de competencia debe regular aquellos aspectos relacionados con la

publicidad en general y la publicidad engañosa, entendiendo ésta como aquel tipo de publicidad que puede inducir a sus destinatarios a tomar decisiones económicas erróneas. En otras palabras los mensajes publicitarios engañosos distorsionan el comportamiento de los agentes, ya que instan a éstos a tomar decisiones y a realizar acciones que no se llevarían a cabo si todos los oferentes del mercado utilizaran estrategias leales. La publicidad falsa es aquella que se basa en declaraciones falsas para llamar la atención del consumidor.

Tanto la publicidad falsa como la engañosa, convergen en un punto: La confusión del consumidor y la posibilidad de afectar las actividades de aquellas empresas que compitan en forma leal.

2.7.1 EFECTOS DE LA PUBLICIDAD, CAMBIOS EN LAS CREENCIAS, ACTITUDES E INTENCIONES DE COMPRA

Existe un acuerdo generalizado de asociar el concepto de eficacia publicitaria a la medición de los resultados de una campaña o anuncio de acuerdo con los objetivos publicitarios que se pretendan alcanzar.

Sin embargo, hay que tener presente que el incremento de las ventas no es el único objetivo de la publicidad. Existe una lista exhaustiva de áreas en las que la publicidad puede ser de gran utilidad para la empresa, entre las que destacan incrementar la notoriedad del anunciante o marca, desarrollar actitudes favorables, desarrollar una identidad de marca, posicionar o reposicionar el producto en un mercado, persuadir al consumidor, entre otros. En este contexto, algunos autores rechazan la idea de utilizar las ventas como única medida de eficacia publicitaria. El hecho de medir la eficacia publicitaria, a través, de las ventas supone ignorar, por una parte, que las ventas no sólo se ven afectadas por la publicidad sino que intervienen otras muchas variables, y, por otra, que los objetivos publicitarios no deben confundirse con los objetivos comerciales, ya que, a pesar de que es innegable que el primero y el último objetivo de la publicidad es favorecer las ventas, no siempre coinciden con el incremento de las mismas, aunque describen el impacto que el anunciante espera conseguir con su mensaje. Además, las ventas sólo se ven afectadas a corto plazo por la publicidad en contadas ocasiones.

En el ámbito publicitario es usual establecer objetivos publicitarios en función de los efectos de la comunicación, ello supone utilizar un gran abanico de medidas de respuesta publicitaria

que nos permitan evaluar todos los efectos que puedan producirse desde el momento en que el individuo es expuesto al estímulo publicitario hasta que se produce la última de las conductas deseadas, es decir, comprar o utilizar el producto o servicio anunciado. Por tanto, estas medidas permiten evaluar los diferentes estudios del proceso por el que va pasando el individuo y que se ha intentado estudiar a través de múltiples modelos, denominados de respuesta publicitaria, que se han propuesto en la literatura académica y profesional.

Estos modelos de respuesta publicitaria intentan explicar cómo funciona la publicidad y su influencia en las personas, aunque debido a que la mayoría de ellos no han sido corroborados. Empíricamente, en muchas ocasiones, se consideran como intentos de explicar el comportamiento de los individuos. En este sentido, se compara la publicidad con una caja negra en la que por un lado se introducen los recursos económicos del presupuesto publicitario y por el otro se extraen cambios más o menos duraderos en variables de salida, tales como las ventas y las actitudes, con lo que, en el interior de la caja, se produce un mecanismo que realiza la transformación y del que se conoce muy poco, puesto que bajo condiciones aparentemente análogas, los resultados que se obtienen son muy diferentes. Estos

modelos de respuesta publicitaria intentan reproducir ese mecanismo interno, o sea, lo que se presume hay dentro de la caja negra.

La importancia de conocer el comportamiento de los individuos ante la publicidad se fundamenta en un conjunto de factores.

En primer lugar, antes de intentar persuadir a los consumidores para que compren un producto o servicio anunciado, es necesario conseguir una serie de objetivos previos, tales como lograr que el consumidor conozca la existencia de ese producto o servicio, sus características y ventajas y que manifieste un cierto interés hacia el mismo.

En segundo lugar, es imperativo disponer en la medición de la eficacia publicitaria de medidas alternativas a las ventas, dados los inconvenientes que tienen las ventas como indicador directo de la eficacia de una campaña o anuncio.

Finalmente, si se conoce el proceso que siguen los individuos ante la publicidad es más fácil establecer los objetivos publicitarios de una forma más precisa, y se facilita, al mismo tiempo, la medición del logro de dichos objetivos.

Los factores anteriormente mencionados han dado lugar al surgimiento de un conjunto de modelos de respuesta publicitaria que

tratan de explicar el comportamiento de los individuos ante la publicidad y en los que subyace la existencia de una secuencia de etapas, fruto de la combinación de los tres componentes de la actitud, por las que han de pasar los individuos cuando son expuestos a un anuncio y que son: conocer, sentir y hacer. Estas etapas están directamente relacionadas con las tres funciones principales de la publicidad: informar, crear actitudes o sentimientos hacia el objeto anunciado y provocar una conducta o acción en los individuos.

Desafortunadamente, no existe un único modelo universalmente aceptado que explique este fenómeno, sino múltiples modelos que tratan un mismo proceso desde diferentes puntos de vista, basados en la influencia de múltiples variables en todo el proceso, tales como, el tipo de producto, el grado de involucración del individuo y el nivel de procesamiento de la información.

Los primeros modelos de respuesta publicitaria que surgieron tratan el proceso de forma jerárquica y unidireccional, pues lo consideran como un proceso multietápico en el que el consumidor, antes de decidir comprar o rechazar un producto, pasa por una serie de etapas que son: conocer el producto, formarse unas actitudes y actuar en consecuencia.

Entre los principales inconvenientes presentados por algunos de estos modelos, está la simplificación que hacen del complejo fenómeno del comportamiento del consumidor, al no tener en cuenta cómo ocurre la comunicación, cómo se logra el aprendizaje, cómo se estimulan las necesidades y deseos, cómo tiene lugar la compra, entre otros. Al mismo tiempo, dichos modelos prestan escasa atención a los cambios en los gustos y preferencias del consumidor, a las diferentes categorías de productos, a las actividades de la competencia, a la posibilidad de que el proceso se interrumpa en cualquiera de las etapas o vuelva a una etapa anterior.

Todos estos inconvenientes han dado lugar al surgimiento de otros modelos alternativos que incluyen la influencia en el proceso de la involucración del individuo; el grado de implicación del producto; el nivel de procesamiento de lo informado; el proceso de formación y cambio de actitudes; las experiencias pasadas de los individuos; y la posibilidad de que pueda darse otro orden diferente en la secuencia conocer, sentir, hacer. Entre estos modelos se encuentran, en primer lugar, los que abordan el proceso de creación y cambio de actitudes y las variables que influyen en dicho proceso y en segundo lugar, los que tratan el proceso de respuesta publicitaria en un contexto glo

CAPITULO III
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Esta investigación se llevó a cabo con base en un plan elaborado para registrar los hechos facilitadores del estudio de cada elemento influyente en el análisis de cualquier aspecto normativo y regulativo. Esta línea metodológica tiene como fin último, el aportar un procedimiento que permita el desarrollo más estratégicamente diseñado, desde el punto de vista político, económico y social, sin dejar de lado los problemas de índole interno de la Cervecería Costa Rica.

Lo anterior se quiere para crear un procedimiento, idóneo y ágil, en cada una de las áreas que influyen sobre el desarrollo de un producto. Entre ellas citamos la comercialización, la distribución y aspectos legales

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el tipo de estudio investigativo que se pretende realizar, los estudios de investigación se pueden clasificar según diversos aspectos:

a) Por el ámbito en el que se efectúan pueden ser :

-**De campo:** los que se pueden realizar en el medio donde se desarrolla el problema. Se pueden dividir en participante y no participante.

La investigación participante es en la que el investigador forma parte del grupo estudiado, y en la no participante el investigador solo es un observador.

-**Experimentales:** en este caso el investigador tiene una hipótesis que pretende comprobar. A su vez pueden clasificarse en estudios de campo y de laboratorio.

b) Por los objetos que se persiguen, se pueden clasificar así:

-**Exploratorios:** cuando no se tiene una idea clara de lo que se desea estudiar o si el fenómeno es poco conocido.

-**Descriptivos:**

Los autores especialistas en investigación: Lourdes Munch y Ernesto Ángeles caracterizan en su obra la parte descriptiva como sigue:

“Son los que sirven para explicar las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar en lo que respecta a aparición, frecuencia y desarrollo”

El proceso de investigación descriptivo, va más allá de la simple recolección y tabulación de los datos, ya que, trata no sólo de

medir, sino también de comparar resultados e interpretarlos con el propósito de obtener un mejor conocimiento de la situación.

Los autores Wendell L. French y Cecil H Bell, expresan lo siguiente en lo que a trabajos de diagnósticos se refiere:

“Su objeto es formar una lista exacta de las cosas tal como realmente se dan y son consecuencia de dos requerimientos” . Primero, es conocer el estado en que se hayan las cosas o sea, que cosa es y segundo, es conocer los efectos o consecuencia de las situaciones.

Van Dalen y Meyer (1976) apuntan este tipo de investigación de la siguiente manera: “ no solo se limita a la mera recolección de datos, la meta de los investigadores competentes es la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o mas variables.

Los investigadores recogen los datos sobre la base de alguna hipótesis, tesis o teoría exponen o reúnen la información de manera cuidadosa y luego analizan los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas, que contribuyan al avance del conocimiento”

Es conveniente señalar no solo los datos obtenidos, sino también su origen. Los datos descriptivos pueden expresarse en forma cualitativa (mediante símbolos verbales) o en forma cuantitativa

(mediante símbolos matemáticos) o bien pueden utilizarse ambas formas al mismo tiempo.

-**Confirmatorios**: cuando existe información previa y se desea poner a prueba las teorías que pretenden explicar el fenómeno.

c) Por el período en que se realizan, se clasifican como sigue:

-**Transversales**: los que se efectúan para el estudio de una fenómeno en un período específico.

-**Longitudinales**: estudian un fenómeno a través del tiempo.

-**Pilotos o previos**: se usan cuando no se conocen bien las variables, hipótesis e instrumentos implicados.

-**Finales o definitivos**: se realizan después de un estudio piloto para determinar conclusiones y elaborar el informe.

Según lo expuesto anteriormente el presente estudio se puede clasificar como sigue: por el ámbito en el que se efectúa: de campo participante, por el objetivo que se persigue: **participativo** y por el período en el que se realiza: **transversal**.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1 SUJETOS

Como sujetos de información se tiene, en primer lugar, a los miembros de los niveles superiores de la Cervecería Costa Rica, quienes a través del instrumento aplicado (entrevista) incluido como anexo en este estudio, aportan gran parte de los datos u opiniones para la elaboración de este análisis legal.

Asimismo se realizaron entrevistas y reuniones con otros funcionarios y grupos interdisciplinarios. En estos casos se realizaron preguntas específicas sobre requisitos legales y trámites administrativos en el proceso de elaboración, distribución y comercialización de la cerveza sin contenido alcohólico, marca Káiser.

Se considera que el contacto con los funcionarios de la Cervecería Costa Rica y otros anteriormente mencionados facilitó la obtención de la información, por medio de las entrevistas. Todas ellas evidenciaron detalles específicos y primordiales referentes al tema que se investigó.

3.2.2 FUENTES

En cuanto a las fuentes consultadas para realizar el presente análisis normativo, se tiene una serie de documentos que la Cervecería, de manera interna, genera normalmente, así como, diversos libros publicados principalmente por autores especializados en el área de Administración, Mercadeo y Juristas, a través de diversas editoriales tanto a nivel nacional como internacional.

De gran utilidad también, fueron diversos datos obtenidos de publicaciones periódicas y otros documentos similares. No se debe omitir el uso de bibliotecas públicas y privadas y también las de los analistas que realizaron esta investigación.

3.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Las variables involucradas en el presente estudio son las siguientes:

a) Identificar las opciones para aprovechar los recursos humanos y materiales

Definición conceptual e instrumentalización:

Significa reconocer las diversas alternativas que permitan utilizar en beneficio propio, los elementos humanos (personas con

capacidad productiva, profesional, técnicas, etc.) y materiales (maquinaria, equipo, materias primas, financiamiento, etc.), disponibles.

En cuanto a los recursos humanos se aplicará un cuestionario a los ejecutivos de la Cervecería Costa Rica, para determinar su criterio, experiencia laboral, experiencia organizacional, y otros aspectos, con el fin de establecer un perfil del producto y su aceptación interna y de sus potencialidades y carencias para enfrentar este proyecto.

b) Promover el desarrollo empresarial

Definición conceptual e instrumentalización:

Consiste en estimular la creación y desarrollo de nuevos productos, mediante un análisis integral, hasta hacerlo llegar al consumidor.

La promoción de este tipo de productos será un objetivo que se alcanzará al implementar nuevas estrategias, así como al desarrollar los diversos programas de tipo social.

c) Índices económicos y sociales

Definición conceptual e instrumentalización:

Se refiere a la formulación simplificada de la relación entre dos o más datos sobre actividades de producción, consumo, nivel de vida, ingresos, entre otros.

d) Factores internos y externos.

Definición conceptual e instrumentalización:

Son los elementos que intervienen en el proceso de producción en forma directa o indirecta, tanto dentro de la empresa como en su relación con el medio económico y social en que está inmerso.

Los elementos materiales que tendrá la empresa, serán medidos y evaluados con las técnicas de contabilidad y finanzas usuales. En el caso de los elementos humanos y sus capacidades, será necesario aplicar juicios de valor para obtener conclusiones.

En lo referente a factores externos extracontrol empresarial, se utilizará información actual sobre legislación y política económica, tendencias del mercado, desarrollo de la competencia, tecnología, demografía, y otros.

e) Estudio de Mercado.

Definición conceptual e instrumentalización:

Consiste el esfuerzo por conocer y comprender el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

Por medio de entrevistas a los clientes detallistas de los principales productos que fabrica Cervecería Costa Rica, se pretende obtener un perfil general de los consumidores finales.

3.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE OTRAS VARIABLES

3.4.1 PLAN DE TRABAJO

Está conformado por la organización de las actividades de trabajo, con el fin de cumplir los objetivos trazados en un tiempo determinado, para lograrlo. Se debe delimitar el campo por estudiar y se debe tener la preparación en el tema escogido, además de suficiente aptitud en el campo.

3.4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Está sustentado en una ordenación, de un plan general, una manera de aprender sistemáticamente el estudio de los fenómenos de una disciplina.

3.4.3 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Se basa en la aplicación del método. Es la forma específica en que el método se ejecuta.

3.4.4 CLASES DE INVESTIGACIÓN

En la investigación en general y en la investigación pedagógica específicamente, se pueden encontrar tres tipos de investigación a saber: Investigación histórica, investigación descriptiva e investigación experimental.

3.5 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LA PROPUESTA

Para elaborar la propuesta, se realizó una revisión bibliográfica de diferentes fuentes disponibles, tanto en el Área de Administración, Mercadeo y jurídicas, sobre temas especializados y sobre todo en la parte legal lo que conforman las leyes y reglamentos y otros necesarios para la elaboración de este estudio.

Posterior al análisis bibliográfico se obtuvo información teórica y se procedió a las indagaciones de campo. Para este fin se aplicó el cuestionario ya mencionado (incluido en espacio de anexos a los ejecutivos y otros de la Cervecería Costa Rica).

Asimismo se realizaron reuniones con grupos interdisciplinarios, con el propósito de obtener los criterios teóricos, prácticos y legales sobre el desarrollo y comercialización del producto objeto del análisis.

Como punto de partida se utilizó la información contenida en los archivos y registros de la Empresa, que fueron facilitados para ese propósito.

Con toda la información mencionada se procedió a la elaboración de la propuesta concreta y se estructuró de acuerdo con los lineamientos legales para tal efecto.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Para el logro de los objetivos de la presente investigación, se realiza seguidamente un diagnóstico de la situación en que se encuentra el producto marca Káiser, bebida no alcohólica, elaborada por la Cervecería Costa Rica.

Para éste análisis, se tomó en cuenta lo referente a los objetivos y variables que se establecieron. Los siguientes resultados son los obtenidos:

-No existen impedimentos legales que regulen la venta de la cerveza sin alcohol, marca Káiser, en lugares no patentados.

Así lo establece la legislación vigente. Además una serie de consultas ante las entidades gubernamentales encargadas de velar por lo anterior, lo ratifican. Ejemplo:

El artículo # 3 de la ley de licores, en su párrafo segundo establece que:

“La venta de cerveza al menudeo, solamente podrá efectuarse en los puestos de licores y una vez satisfechas las patentes respectivas establecidas o que se establezcan para el expendio de cerveza “

Claramente se puede observar que se dicta aquí la obligatoriedad de tener el permiso o patente para vender cerveza.

En la consulta a la oficina de abogados Lara, López, Matamoros, Rodríguez y Tinoco con oficina en San José, el Abogado Arturo Apéstegui lo razonó de esta manera:

“La Oficina Nacional de normas y Unidades de Medida (ONNUM), en su oficio AJ-042-ONNUM de 15 de junio de 1998, manifestó que conforme al decreto ejecutivo 19873-MEIC-NCR 23:1990, “ Normas de bebidas alcohólicas, nomenclatura y clasificación “ punto 2.7, publicada en la gaceta # 169 de 7 de diciembre de 1990, la cerveza tiene un contenido mínimo de alcohol de 2%, e interpreta dicha norma en el sentido de que:

“Cualquier bebida con un contenido alcohólico inferior a 2%, no puede ser considerada como cerveza” .

La ONNUM ha sido clara y contundente. En su opinión, a ésta debe dársele el más alto valor ya que el decreto ejecutivo # 3892-MEIC de 18 de junio de 1974, el cual fija las funciones, en su artículo 9 dice:

“Artículo 9: Las normas de Nomenclatura precisarán los términos, expresiones, abreviaciones, símbolos, diagramas, etc., que fueren del caso, teniéndose por oficiales en el lenguaje técnico -industrial y comercial y de observación obligatoria en todo el país” .

De igual modo el artículo 16 de la Ley General de la Administración Pública, establece que no se pueden dictar actos en contrarios a “Las reglas unívocas de la ciencia o de la técnica,...conclusión lógica que la indicada al inicio. Entonces:

a) Dice la ONNUM que la cerveza con menos del 2% de alcohol no es cerveza

b) La cerveza sin alcohol tiene menos del 2% de alcohol, por lo tanto no es cerveza

c) Si lo dice la ONNUM, es definición técnica, oficial y de observación obligatoria.

d) Para vender cerveza se necesita patente. Para vender cerveza sin alcohol no se necesita patente, pues esta no es una cerveza según la definición oficial.

e) No puede dictar el Estado un acto en el que se diga que para la venta de cerveza sin alcohol, se necesita patente especial. Estaría dándole a la cerveza sin alcohol igual trato que la cerveza real, lo que, claramente es contradictorio a lo definido por la ONNUM. Consecuentemente opuesto a la técnica; por lo tanto es ilegal.

Por otro lado, el Laboratorio Químico Lambda, afirma en el resultado de análisis químico, a través de su representante Sr. Rafael I. Anon Pérez N.I. CFQIQ 537; que es válido para la muestra presentada de cerveza Káiser por parte de la Cervecería Costa Rica que

el contenido de etanol corresponde 4500mg/kg (0.45 %) es decir menos de un 0.5 % de alcohol. Con este dictamen queda absolutamente demostrado que la cerveza Káiser no es una bebida alcohólica.

Es fácilmente comprobable que productos como el sirope, el néctar de mango, el pan cuadrado, entre otros, mantienen un nivel de alcohol parecido a la cerveza Kaiser.

Amparado en la legislación vigente se establece que la cerveza marca Káiser es un producto sin alcohol. Se tiene como base el oficio # AJ-042 ONNUM del 15 de junio de 1998.

El decreto ejecutivo # 19873-MEIC, NCR 23.1990 “ norma de bebidas alcohólicas, nomenclatura y clasificación” punto 2.7, publicada en la gaceta # 169 del 7 de setiembre de 1990, donde se define lo siguiente:

Bebidas alcohólicas: son los productos líquidos, aptos para el consumo humano que contengan alcohol, agregado o producido en la fermentación. No incluye medicamentos.

Existe un grado mínimo de alcohol para definir que un producto califique como bebida alcohólica

El decreto indicado, dispone en el numeral 3, tabla #1 la clasificación de las bebidas alcohólicas. Coloca a la cerveza en el último lugar, con un contenido mínimo de alcohol del 2%.

De esta forma, aunque la norma no indique expresamente que el grado mínimo que debe contener una bebida alcohólica para ser considerada así, es el 2%, se deduce de la tabla, que cualquier bebida con un contenido alcohólico inferior a 2% no se puede considerar como tal.

Irreversiblemente al ser Káiser un producto con un contenido etílico del =0.45% o 0.5%, no califica como una bebida alcohólica.

Con lo anterior, el producto Káiser, es una cerveza modificada en su contenido alcohólico, mismo que ha sido rebajado al 0.5% por masa.”

Así, su nombre correcto es cerveza sin alcohol. Hace alusión a las modificaciones que ha sufrido el producto, tal como lo haría, por ejemplo una “ jalea de azúcar” . “Cabe destacar que el 0.5% por masa es a lo que internacionalmente se considera permitido en los jugos de frutas” . Según el Licenciado Randal Mauricio Sáenz Quesada, Asesor Jurídico en el Ministerio de Economía Industria y Comercio.

La mayoría de los ejecutivos de la Cervecería Costa Rica tienen la seguridad que las entidades gubernamentales están enteradas de la cerveza marca Káiser y de sus atributos, tal como lo expresa el Señor Pedro Dobles, Director General de la Cervecería Costa Rica donde expresa “ El IAFA al principio veía el producto con mucho

escepticismo entonces hubo que hacerles una presentación a ellos para que conocieran el producto “.

El Sr. Orlando Carrillo, Gerente de ventas manifiesta: “ Yo creo que por ahí deberíamos hacer una campaña, dar a conocer el producto a la gente y a los entes encargados de autorizar la venta del producto”

Dentro del análisis e interpretación de los resultados se puede observar que, de acuerdo con los criterios tomados, con la herramienta aplicada para tal efecto, (cuestionario) sobre el razonamiento de si existe o no interés corporativo en desarrollar la marca Kaiser, se tienen las siguientes posiciones:

El Sr. Francisco Conejo Gerente de la marca Káiser ante la siguiente consulta ¿Siente que se le ha dado el apoyo a la marca que se le debería dar? Manifiesta al respecto:

“ No, lo que pasa es que para efectos prácticos en la compañía existen prioridades y la prioridad en los últimos dos años no ha sido apoyar a Káiser” , manifiesta además, “que la posición de Káiser en prioridades, está de último” .

El Sr. Carlos Francisco Echeverría expresa, sobre el nivel de preferencia del proyecto Kaiser dentro de la Organización, lo siguiente:

“Pareciera que es muy bajo, tiene muy baja prioridad en este momento”

El Sr. Paul Granados, Gerente de Investigación y Desarrollo, al respecto opina:

“ No hay mucho interés por vender Kaiser corporativamente, originalmente se lanzó al mercado porque a alguien se le ocurrió de que teníamos que sacar ese producto, alguien dijo que si no lanzábamos nosotros una cerveza sin alcohol, iba a venir cualquier otra compañía que iba a vender una cerveza sin alcohol y que era la oportunidad importante que teníamos que pasar a ese nicho. Pero más, táctico para que nadie lo haga primero, pero realmente no les interesa mucho desarrollar ese segmento” , “el nivel de preferencia es relativamente bajo, de hecho cada vez que hay un recorte de presupuesto, a la primera que le reducen el presupuesto es a Kaiser, yo he contribuido al desarrollo de conceptos de comunicación en campañas publicitarias que están listas, creadas para consumidores y que se saben que son efectivas pero todos los años se presupuesta e inmediatamente después la eliminan, en el primer recorte” .

Punto importante en este estudio, es el hecho del por qué existe desinterés en el desarrollo y comercialización de la marca Kaiser. Es un producto, que dentro de la legalidad de Costa Rica, no existe el entrabamiento, por otra parte, existen como se mencionó anteriormente,

todos los antecedentes para vender el producto a través de establecimientos patentados y no patentados. Se deriva entonces que el no desarrollo de este producto, no estriba en lo económico, sino en la imagen y el temor de ser señalados o censurados, de acuerdo con una serie de factores que serán detallados más adelante.

La palabra “cerveza” , en un producto que no lleva alcohol legalmente, ha sido un término que ha establecido reservas a la Cervecería Costa Rica, debido a una denuncia puesta por un consumidor y que ha enfocado su punto de vista, a un asunto de publicidad engañosa y no a otros aspectos que se especulan.

Don Carlos Francisco Echeverría, Gerente de Relaciones Corporativas, señala:

“No queremos que se perciba a la Empresa como que está tocando la puerta en segmentos de mercado o momentos de consumo donde no se puede vender cerveza, simplemente la compañía ha tenido en eso una política conservadora como es costumbre, una política muy prudente de que no queremos que nos critiquen, por otro lado, nosotros tenemos en juego en este momento en el Legislativo otras cosas de gran importancia y no valdría la pena que por vender unas cajas más de cerveza Káiser creamos resistencias o anticuerpos, suspicacias con los cuerpos sociales que puedan perjudicar. Una vez que nosotros logremos una mejor comprensión acerca del producto “ cerveza entonces

podremos tener libertad en comercializar Kaiser. Lo importante es que la gente y la ley hagan diferencia entre los destilados y la cerveza” .

El Señor Paul Granados, Gerente de Investigación y Desarrollo se refiere al asunto, así:

“Parte del problema es el desconocimiento, porque la gente no sabe, no entiende qué es una cerveza sin alcohol, para qué sirve, no saben entonces el tipo de consumidor de cerveza, que es nuestro consumidor primario, Kaiser es un antiprodueto, el que pensamos que puede ser el consumidor primario de Kaiser, es aquel consumidor que ya tiene el paladar cervecero, sin embargo, este consumidor es el que ve a Kaiser como un antiprodueto porque es tomador de cerveza, busca el efecto alcohólico en la cerveza y ese es un problema cultural, lo que dicen es para qué quiero una cerveza que no tenga alcohol. Ahí es precisamente donde nos diferenciamos de las grandes potencias cerveceras, porque la cerveza forma parte integral de la alimentación, sobre todo en los países que tiene un patrón de consumo europeo, donde es gente que se toma una cerveza con su almuerzo y con su cena, donde algunos quieren efecto alcohólico y otros no, donde se aprecia la bondad del producto y no el efecto alcohólico” “ con relación con la desinformación de las bondades del producto es meramente culpa de la compañía, o sea, sacan un producto al mercado donde no le

informan a la gente las bondades del producto y no el efecto alcohólico. “... sin embargo, las campañas que se tienen listas, donde se explica a la gente de una manera más o menos divertida que realmente Kaiser es un producto para refrescarse: en cualquier momento, cuando está manejando, en la oficina, se pueden tomar una Kaiser porque no tiene alcohol, es como tomarse una Pepsi o Coca Cola, sin embargo, no nos han dejado lanzar la campaña, porque piensan que la gente del IAFA va a reaccionar y nos va tumbar todas las negociaciones y por esa misma razón fue que la campaña de introducción que estaba dirigida a informar para qué sirve Kaiser, para que la gente entienda, la pararon, dijeron una cuestión solamente de producto donde se dijera que se presentara solamente el producto.” Termina señalando don Paul Granados.

Don Orlando Carrillo, Gerente de Ventas manifiesta lo siguiente en cuanto al apoyo que se le ha dado al producto:

“En alguna oportunidad la fuerza de ventas expresa sus dudas, a veces parece que la empresa le ha faltado decisión en la hora de darle apoyo o no, pero la gran realidad es que eso corresponde a la estrategia de la Compañía de manejar la entrada del producto al mercado costarricense con mucho cuidado, para que las barreras culturales no rechacen el producto de entrada, y que conforme el consumidor costarricense adquiera madurez y conocimiento del producto

y lo acepte plenamente. No se quiere hacer presión pero hay que manejar el asunto con mucho cuidado por los aspectos culturales que ya hemos mencionado... la Cervecería no quiere llegar a demostrar que Kaiser puede venderse en las sodas o pulperías, quiere que el consumidor la adopte por sí solo. La ley nos apoya, pero la cultura es muy diferente.”

Cervecería Costa Rica considera que la madurez de la población o la opinión pública no puede entender que una cerveza sin alcohol se pueda vender en lugares normales (pulperías, sodas, entre otros)

Don Francisco Conejo, Gerente de marca Kaiser, manifiesta que en cuanto aspectos culturales positivos o negativos que podrían existir en la comercialización de Kaiser en negocios no patentados:

“ Bueno, yo creo que cualquiera de estos tipos de opinión pública, yo a las pruebas me remito, habría que hacer un estudio de actitudes de consumidor con respecto a una opción como la que es Kaiser, yo particularmente pienso que ya habiendo lanzado el producto al mercado y estudiando lo que los medios de comunicación hicieron y las personas más influyentes dijeron (Padre Minor y la periodista Amelia Rueda), yo creo que perfectamente, ellos entienden que estamos tratando de hacer, aquí en este momento, lo que estamos haciendo y como estrategia está muy claro y muy definido en el portafolio de

marcas de Cervecería Costa Rica es tener a Káiser como una alternativa más para los consumidores regulares de cerveza que tiene el gusto, que es el que le agrada el sabor de la cerveza para ciertas ocasiones, el almuerzo, cuando maneja, entre otros.

El segundo beneficio real que tiene la cerveza es el refrescamiento, no tiene que hacer ninguna diferencia el caso de que tenga alcohol o no, pero para un consumidor cervecero si la hay de alguna u otra manera, el asunto es que no hay consecuencias de comunicación. Este producto se lanzó como un producto nuevo simplemente, o sea una categoría nueva, pero no continuamos diciéndole a la gente para que servía este producto y aquí es donde viene el problema a nivel de eventos, porque las personas alcohólicas, las embarazadas, los diabéticos no lo saben y no hacen uso de la marca, obviamente no tan regularmente como la marca popular, pero para efectos prácticos podrían estar haciéndolo.

Si se le hubiera dado continuidad a la comunicación con relación a los beneficios de Káiser, probablemente estaría en muy buena posición en este momento, Kaiser es una marca con gran potencial para la compañía, de hecho se está exportando a Guatemala, precisamente por la calidad del producto.”

La idea de concebir a las organizaciones como culturas, donde los miembros comparten el significado de un sistema, es un fenómeno

resistente. Hace quince años se consideraba que las organizaciones eran, en su mayor parte, una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas. Contaban con niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, y demás. Sin embargo, las organizaciones son algo más. También tienen personalidad, como las personas. Pueden ser rígidas o flexibles amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. Las oficinas y el personal de Cervecería Costa Rica no son iguales a las oficinas y personal de cualquier otra compañía internacional productora de cerveza, sin embargo, las dos tienen un sentimiento y un carácter que va más allá de las características de sus estructuras. En años recientes, los teóricos organizacionales han empezado a reconocer lo anterior, aceptando el importante papel que la cultura desempeña en la vida de los miembros de la organización. Sin embargo, es interesante señalar que el origen de la cultura como variables independientes que afecta las actitudes y conductas de los empleados se originan, hace apenas cuarenta y cinco años, en el concepto de la institucionalización.

Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, además de la de sus miembros. Por tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, las formas de conducta aceptables le resultan bastante evidentes a sus miembros.

Como se observa, en esencia, la cultura organizacional hace lo mismo. Por lo tanto, para explicar y para prever la conducta de las personas en el trabajo es importante comprender la composición de la cultura organizacional y también cómo se crea, mantiene y asimila en la Cervecería Costa Rica, éste concepto.

En las organizaciones se presentan muchos cambios que suceden y ya, en algunas organizaciones consideran que el cambio es un caso fortuito. Sin embargo, los cambios importantes son los que son provocados y tienen un propósito; ¿cuáles son las metas del cambio planeado? En esencia, son dos:

En primer lugar, pretende aumentar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno.

En segundo término, se pretende cambiar la conducta de los empleados.

Para que una organización sobreviva, debe responder a los cambios de su entorno. Cuando los competidores introducen productos o servicios nuevos, las dependencias de gobierno aplican leyes nuevas, las fuentes importantes de abastecimiento abandonan sus actividades o se presentan cambios similares en el entorno, las organizaciones se tienen que adaptar.

Como el éxito o el fracaso de una organización se debe, en esencia, a las cosas que hacen o no hacen sus empleados, el cambio

planeado también trata de modificar la conducta de personas y grupos dentro de la organización

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Cultura organizacional, se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra. Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina una serie de características centrales que valora la organización. Al establecer este parangón podemos concluir que la Cervecería Costa Rica establece el siguiente patrón organizacional:

La identidad de los miembros: El grado en que los diferentes ejecutivos se identifican con la organización es con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales y no con la empresa como un todo.

Énfasis en el grupo: El grado en que las actividades se organizan, media en ocasiones la persona y no el grupo en sí. Existe desconocimiento sobre la estrategia de desarrollo entre los ejecutivos de la empresa.

El perfil hacia los fines o los medios: El grado en que la administración se perfila hacia las técnicas o procesos y no hacia los resultados y metas usados por la Cervecería. Para el desarrollo de Káiser, existe un potencial económico limitado.

Tolerancia al riesgo: Se fomenta en los empleados poca agresividad en la venta del producto Kaiser, poco innovadores y sin riesgo.

Tolerancia al conflicto: El grado en que se fomenta la tolerancia al conflicto, siempre traerá abiertamente la crítica hacia la empresa y su falta de decisión, relacionada con atender un negocio que solo lo entraba la falta de comunicación.

En la actualidad, es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante. Éste, a su vez, requiere que toda organización se adapte al cambio. La bebida con sabor a cerveza (sin alcohol) es usada normalmente por la Industria Cervecera Internacional. La Cervecería Costa Rica, a la vanguardia en este sector, lanza su producto Káiser en nuestro país, sin embargo, no induce al cambio a una población consumidora, a pesar de poseer los medios para hacerlo.

Dado el temor a dañar la imagen de la Compañía, las altas autoridades, basadas en que la cultura de la población costarricense no asimila las bondades del producto y que algunos sectores “ con influencia” podrían deteriorar la política conservadora que hasta el momento se ha mantenido por parte de la empresa, no muestran interés en el desarrollo del producto.

Cierta y debidamente comprobado, en la legislación vigente en Costa Rica, la cerveza marca Káiser (sin alcohol) esta considerada como una bebida no alcohólica, según lo determinan las autoridades gubernamentales. Por lo tanto, no hay impedimento legal para su venta.

Al restringirse todo desarrollo de la cerveza Kaiser, tales como mercadeo, investigación y otros, las causas estriban en un desconocimiento de la población y en el crédito otorgado a una lluvia de criterios, muchas veces inconsistentes sobre la realidad. Lamentablemente, esa política administrativa tímida y frágil sí afecta el verdadero sentir de la Compañía.

5.2 RECOMENDACIONES

Estamos convencidos de que las presentes recomendaciones merecen la atención y el estudio de la alta gerencia de Cervecería Costa Rica. Además, con todo respeto, sugerimos su desarrollo a corto plazo. De ser posible, debe tomarse un acuerdo, al más alto nivel. Para lograr instruir sobre la instrumentación debida, a quienes corresponda. Al mismo tiempo establecer las estrategias corporativas que han sido identificadas en el proceso de estudio, en esta investigación y que se mantienen a la espera de asignación presupuestaria o de voluntad ejecutiva. Entre ellas podemos citar: Planes de Comercialización, Planes de Mercadeo, Gestión de Ventas, educación e información hacia el público consumidor, así como al consumidor potencial, además otras estrategias que logre posicionar la marca Káiser.

1- Debe de existir un grado alto de identificación del nivel ejecutivo para con la organización. Esto aunado a su campo de conocimientos profesionales permitirá ver la empresa como un todo y por ende la toma de decisiones será del conocimiento del nivel ejecutivo, además de coincidir con la labor general de la empresa. Se deben identificar e implementar las mejores opciones para el desarrollo individual y colectivo, entendiéndose esto, desde el punto de vista de la organización empresarial, como la elección que

en el contexto económico, social y cultural de la Cervecería Costa Rica, estén dispuestos a realizar sus miembros.

2- El potencial comercial de la Cervecería, mediante su plataforma empresarial constituida mediante años de trabajo profesional, permite que un producto con el debido estudio y análisis y con el proceso correcto de comercialización logre las metas, así como los objetivos a corto plazo. Caso de la marca Kaiser, que desde su proceso de industrialización hasta su comercialización, viene a ser un producto de alta calidad, sólo le falta el empuje necesario ya conocido.

3- Ante el hecho de haber permitido que la Administración Superior de la Cervecería diera el visto bueno inicial y luego el avance del proyecto, se tiene que la inversión no puede pasar inadvertida, por lo que debe ser reposicionado el producto, con la debida información que permita conocer sus bondades a la población que lo consume o podría consumirlo.

Aprovechar todos los recursos económicos, técnicos y profesionales, dirigidos al sector, con el fin de obtener los objetivos propuestos.

CAPITULO VI

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Munch, Lourdes y Angeles Ernesto. Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería. Primera Edición. México: Editorial trillas, 1988, pág. 30

Well A. French y Cecil H. Bell. Administración De Personal Y Recursos Humanos, Segunda Edición México, pág. 180

Van Dalen y Meyer. Administración De La Teoría. Segunda Edición, pág.92.

Welch, Glen. Planificación y Control, Tercera Edición, México, 1975.

Cervecería Costa Rica, Documento de Historia y Constitución

Ley de Bebidas Alcohólicas, Meic, Reglamentos Y Otros

Arellano G. F. Jaime, Elementos De Investigación, La Investigación a Través De Su Informe, San José, Euned, 1986

Articulo #3. Ley De Licores

Enciclopedias Océano. Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno.
Colombia, Ediciones Océano S.A., 1993

Kotler, Philip Y Armstrong Gary. Fundamentos De Mercadotecnia, Sexta

Edicion México. Prentice. Hall Hispanoamericana 1999

Diagnóstico De Cervecería Costa Rica.

Weiers, Ronald M. Investigación De Mercados. Editorial Prentice Hall,
México, Pag. 66

Koontz, Harold, Weihrich Heinz, Administración Una Perspectiva Global,
Editorial México, 1985.

Normas De Bebidas Alcohólicas, Nomenclatura Y Clasificación, Gaceta #
169 Del 7 De Diciembre De 1990

Decreto Ejecutivo # 3892-Meic Del 18 De Junio De 1974

Ley General De Administración Pública

Norma General Para Etiquetado y Declaración De Propiedades De Alimentos Preenvasados Para Regímenes Especiales. Codex Stan 146-1985. Numeral Segundo.

Palacios Echeverría Alfonso, Introducción Al Análisis Administrativo, San José. Editorial Ucr, 1984.

F. H. De Canales E. L. De Alvarado, E. B. Pineda, Metodología De La Investigación.

Philip Kotler, Gary Armstrong, Mercadotecnia, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, México.

<http://www.Teclaredo.Edu.Mx.htm>

<http://www.Telesurvey.com.Ar/Segmen.htm>

<http://www.Fcee.Ulpgc.Es/Acede98/Acede/Mesa15.htm>

ANEXOS

- Cuestionario Uniforme Para Cada Uno De Los Diferentes Ejecutivos Y Jefes Que Conforman, El Nivel Superior De La Cervecería Costa Rica, Trascrición De Las Herramienta.
- Resultado De Análisis Químico
- Oficio: San José, 26 De Setiembre Del 2000
- Compendio De Documentos De Denuncia Ante La Comisión Del Consumidor En Contra De La Cervecería Costa Rica Por Parte De La Señora Gina Valdez Orozco.
- Carta del Ministerio de Economía Industria y Comercio.
- Carta del Instituto sobre alcoholismos y farmacodependencia
- Gráfico de ventas de Odoul ´ s
- Gráfico de ventas Káiser