



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA: "COALICIÓN EMPRESARIAL EN EL MERCADO CERVECERO  
DEL ECUADOR: ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD"**

**AUTOR: PINTA SALGUERO, BOLÍVAR FRANCISCO**

**DIRECTOR: ING. OJEDA ESCOBAR, JORGE ANIBAL**

**SANGOLQUI 2018**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación **“COALICIÓN EMPRESARIAL EN EL MERCADO CERVECERO DEL ECUADOR: ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD”** fue realizado por el señor **PINTA SALGUERO BOLÍVAR FRANCISCO**, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido, por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 31 Agosto 2018**

-----  
**ING. JORGE OJEDA Mba.**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **PINTA SALGUERO BOLÍVAR FRANCISCO**, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“COALICIÓN EMPRESARIAL EN EL MERCADO CERVECERO DEL ECUADOR: ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD”** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 31 Agosto 2018**



-----  
BOLÍVAR FRANCISCO PINTA SALGUERO  
CC: 1718473232



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **PINTA SALGUERO BOLÍVAR FRANCISCO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **"COALICIÓN EMPRESARIAL EN EL MERCADO CERVECERO DEL ECUADOR: ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD"** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

**Sangolquí, 31 Agosto 2018**

-----  
BOLÍVAR FRANCISCO PINTA SALGUERO

CC: 1718473232

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación a Dios y a la Virgen del Cisne quienes me supieron dar la fortaleza para poder culminar con éxito esta meta trazada en mi vida profesional.

A mis padres Bolívar y María por su amor eterno y guía en el camino de la vida, por no dejarme caer y levantarme cuando más les necesitaba.

A mi esposa e hijos quienes son la motivación más grande en mi vida para seguir adelante.

A mis hermanos Franklin y Oscar que confiaron en mí y a todas las personas que hicieron de esta investigación un éxito.

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo agradecer a Dios y a la Virgen del Cisne por dejarme culminar con éxito esta etapa clave en mi vida profesional, a mis padres que nunca dejaron de alentarme y creer en mí y fortalecieron mis ganas por salir adelante, a mi esposa e hijos quienes fomentaron la inspiración y a mis hermanos quienes a la distancia me apoyaron.

También un agradecimiento especial para mi director del proyecto, Ing. Jorge Ojeda quien con su experiencia y conocimiento me supo guiar durante este arduo camino para poder culminar con éxito el proyecto.

De igual manera al Ing. Eddy Castillo quien su paciencia y experiencia hizo de este proyecto un éxito.

Por ultimo quisiera agradecer a mi madre María quien con su entrega y dedicación hizo de esta meta un éxito rotundo que nunca me falte su guía y consejos para seguir encarrilado en la vida profesional, te amo madre.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	i
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	ii
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	x
<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. Marco Teórico</b> .....	1
<b>1.1 Teorías de Soporte</b> .....	1
<b>1.1.1 Teorías de coalición empresarial</b> .....	1
<b>1.1.2 Modelos de Coalición Empresarial</b> .....	7
<b>1.2 Marco Referencial</b> .....	11
<b>1.2.1 Clasificación de Coaliciones</b> .....	11
<b>1.2.2 Fallas en fusiones y adquisiciones</b> .....	16
<b>1.2.3 Estructuras Legales</b> .....	18
<b>1.2.4 Fusiones y Monopolios</b> .....	19
<b>1.2.5 Fuentes de sinergia</b> .....	20
<b>1.3 Marco Conceptual</b> .....	32
<b>CAPÍTULO II</b> .....	39
<b>METODOLOGÍA</b> .....	39
<b>2. Modelo de Análisis</b> .....	39
<b>2.1 Planteamiento del Problema</b> .....	40
<b>2.2 Objetivos de Investigación</b> .....	40

2.2.1	Objetivo General.....	40
2.2.2	Objetivo Especifico.....	40
2.2.3	Hipótesis .....	41
2.3	Enfoque de investigación .....	41
2.3.1	Investigación Exploratoria.....	42
2.3.2	Investigación Descriptiva.....	46
2.3.2.1	Encuesta.....	46
2.3.2.3	Población y muestra .....	51
2.3.2.4	Encuesta Piloto.....	52
2.3.3	Investigación Correlacional.....	53
CAPÍTULO III .....		58
RESULTADOS.....		58
3.	Datos Secundarios .....	58
3.1	Macroambiente.....	58
3.1.1	Inflación:.....	58
3.1.2	Canasta Básica:.....	59
3.1.3	PIB: .....	61
3.1.4	Población Económicamente Activa (PEA) .....	65
3.1.5	Consumo de bebidas alcohólicas .....	66
3.1.6	Superintendencia de Control de Poder del Mercado (SCPM) .....	67
3.1.7	Tecnología de Industria Cervecera.....	68
3.2	Microambiente.....	70
3.2.1	Clientes: .....	70
3.2.2	Competencia.....	70
3.2.3	Sustitutos .....	72
3.2.4	Proveedores .....	74
3.3	Entrevistas a Profundidad.....	75
3.4	Coalición Empresarial AB INBEV y SABMILLER.....	83
3.5	Ab InBev Ecuador.....	88
3.6	Análisis de Resultados.....	93
3.6.1	Prueba Piloto.....	93

<b>3.6.2</b>	<b>Análisis de Frecuencias .....</b>	<b>95</b>
<b>3.6.3</b>	<b>Análisis de Cargo Empresarial.....</b>	<b>100</b>
<b>3.6.4</b>	<b>Análisis Descriptivo de Variables.....</b>	<b>101</b>
<b>3.6.5</b>	<b>Análisis Descriptivo por Nivel Directivo .....</b>	<b>103</b>
<b>3.6.6</b>	<b>Análisis Descriptivo por Cargo Empresarial .....</b>	<b>106</b>
<b>3.6.7</b>	<b>Análisis Correlacional de Variables.....</b>	<b>117</b>
<b>3.7</b>	<b>Análisis de Sostenibilidad .....</b>	<b>120</b>
<b>3.7.1</b>	<b>Económico .....</b>	<b>120</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Social .....</b>	<b>125</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Medio Ambiental .....</b>	<b>127</b>
<b>3.8</b>	<b>Modelo de Sostenibilidad Coalición Ab InBev y SabMiller Ecuador .....</b>	<b>133</b>
<b>3.8.1</b>	<b>Económico .....</b>	<b>133</b>
<b>3.8.2</b>	<b>Medio Ambiente.....</b>	<b>134</b>
<b>3.8.3</b>	<b>Social .....</b>	<b>138</b>
	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>141</b>
	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>141</b>
	<b>4.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>141</b>
	<b>4.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>143</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>144</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Escala de Likert</i> .....	95
<b>Tabla 2</b> <i>Nivel Empresarial</i> .....	96
<b>Tabla 3</b> <i>Edad</i> .....	97
<b>Tabla 4</b> <i>Genero</i> .....	98
<b>Tabla 5</b> <i>Cargo Empresarial</i> .....	100
<b>Tabla 6</b> <i>Análisis Estadísticos Descriptivos</i> .....	101
<b>Tabla 7</b> <i>Análisis Descriptivo Altos Directivos</i> .....	103
<b>Tabla 8</b> <i>Análisis Descriptivo Directivos</i> .....	104
<b>Tabla 9</b> <i>Análisis Descriptivo Mandos Medios</i> .....	105
<b>Tabla 10</b> <i>Descriptivo Gerente</i> .....	106
<b>Tabla 11</b> <i>Descriptivo Líderes</i> .....	107
<b>Tabla 12</b> <i>Descriptivo Contadores</i> .....	108
<b>Tabla 13</b> <i>Descriptivo Director de Planta</i> .....	109
<b>Tabla 14</b> <i>Descriptivo Director de Distribución</i> .....	110
<b>Tabla 15</b> <i>Descriptivo Coordinador</i> .....	111
<b>Tabla 16</b> <i>Descriptivo Vicepresidente</i> .....	112
<b>Tabla 17</b> <i>Descriptivo Director de Ventas</i> .....	113
<b>Tabla 18</b> <i>Descriptivo Analistas</i> .....	114
<b>Tabla 19</b> <i>Descriptivo Gerente Regional</i> .....	115

<b>Tabla 20</b> <i>Descriptivo Presidente</i> .....	116
<b>Tabla 21</b> <i>Correlaciones Coalición</i> .....	117

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Rueda de fortuna .....	8
<b>Figura 2.</b> Fases para las fusiones .....	11
<b>Figura 3.</b> Dimensiones de Sostenibilidad .....	21
<b>Figura 4.</b> Elementos Carga Ambiental .....	23
<b>Figura 5.</b> Modelo de Medición de Sostenibilidad.....	27
<b>Figura 6.</b> Países más representativos en consumo de cerveza en latinoamérica .....	29
<b>Figura 7.</b> Fases para las fusiones .....	39
<b>Figura 8.</b> Enfoque de Investigación.....	41
<b>Figura 9.</b> Datos Secundarios.....	44
<b>Figura 10.</b> Tipos de Encuesta .....	47
<b>Figura 11.</b> Tipos de variables vs escalas de medición.....	48
<b>Figura 12.</b> Escala Nominal .....	50
<b>Figura 13.</b> Cargos de encuestados .....	52
<b>Figura 14.</b> Inflación Ecuador .....	58
<b>Figura 15.</b> Evolución de la inflación anual.....	59
<b>Figura 16.</b> Canasta Familiar.....	60
<b>Figura 17.</b> PIB Crecimiento 2007-2016 .....	61

<i>Figura 18.</i> PIB por componentes .....	62
<i>Figura 19.</i> PIB por sector.....	63
<i>Figura 20.</i> Población Económicamente Activa .....	65
<i>Figura 21.</i> Elaboración de Cerveza.....	68
<i>Figura 22.</i> Línea de Embotellado .....	69
<i>Figura 23.</i> Marcas de cerveza en el mercado nacional .....	71
<i>Figura 24.</i> Costos de Licores Ecuador.....	73
<i>Figura 25.</i> Número de Proveedores en Cervecería Nacional.....	74
<i>Figura 26.</i> Coalición SAB y MILLER.....	84
<i>Figura 27.</i> Coalición INTERBREW y AMBEV .....	84
<i>Figura 28.</i> Coalición InBev y Anheuser-Busch.....	85
<i>Figura 29.</i> Coalición AB INBEV y GRUPO MODELO.....	85
<i>Figura 30.</i> Coalición AB INBEV y SABMILLER.....	86
<i>Figura 31.</i> Coalición Resúmenes .....	86
<i>Figura 32.</i> Marcas Reconocidas de Cerveza.....	87
<i>Figura 33.</i> Región COPEC .....	88
<i>Figura 34.</i> Organigrama COPEC.....	89
<i>Figura 35.</i> Diagrama de Flujo de Encuesta.....	94
<i>Figura 36.</i> Nivel Empresarial.....	96
<i>Figura 37.</i> Edad.....	97
<i>Figura 38.</i> Sexo.....	99
<i>Figura 39.</i> Cargo Empresarial.....	100
<i>Figura 40.</i> Análisis de Sostenibilidad .....	120

<b>Figura 41.</b> Venta de Cervezas.....	121
<b>Figura 42.</b> Venta de Maltas.....	122
<b>Figura 43.</b> Venta de Aguas .....	122
<b>Figura 44.</b> EBITDA Alcanzado.....	123
<b>Figura 45.</b> EBITDA Ab InBev Mundial.....	124
<b>Figura 46.</b> Estructura de Ventas .....	124
<b>Figura 47.</b> Mundo que Crece .....	128
<b>Figura 48.</b> Un Mundo Más Limpio.....	130
<b>Figura 49.</b> Un Mundo Más Saludable.....	132

## **RESUMEN**

El presente trabajo se basa en el análisis de sostenibilidad de la coalición empresarial entre las multinacionales cerveceras Ab InBev y SabMiller dentro del mercado cervecero del Ecuador, las cuales tiene una base de fusión horizontal ya que se unieron con una misma línea de negocio que es la producción y comercialización de cerveza, esta mega fusión conocida como unas de las coaliciones más grandes del mundo actualmente abarcan más del 30% del mercado global y en el Ecuador obtiene una participación del 96% dando un poder y control de mercado mayoritario, de igual forma se da a conocer las variables por las cuales se demuestra la sostenibilidad de esta coalición dentro del país a lo largo del tiempo. El análisis de la sostenibilidad de la coalición empresarial entre Ab InBev y SabMiller pretende demostrar las variables principales que hacen de esta coalición una de las más fuertes y bien efectuadas para su durabilidad en el tiempo y en qué aspectos afecta al mercado cervecero del Ecuador.

## **PALABRAS CLAVE**

- **COALICIÓN EMPRESARIAL**
- **FUSIÓN**
- **ANÁLISIS**
- **SOSTENIBILIDAD**
- **MERCADO CERVECERO**

## **ABSTRACT**

The present work is based on the sustainability analysis of the business coalition between the Ab InBev and SabMiller brewing multinationals within the Ecuadorian beer market, which has a horizontal merger base since they merged with the same line of business, which is the production and marketing of beer, this mega merger known as one of the largest coalitions in the world currently encompasses more than 30% of the global market and in Ecuador it obtains a 96% share giving power and control of the majority market, likewise the variables by which the sustainability of this coalition within the country over time is demonstrated. The analysis of the sustainability of the business coalition between Ab InBev and SabMiller aims to demonstrate the main variables that make this coalition one of the strongest and well-made for its durability over time and in what aspects it affects the Ecuadorian beer market.

## **KEYWORDS**

- **BUSINESS COALITION**
- **FUSION**
- **ANALYSIS**
- **SUSTAINABILITY**
- **CERVECERO MARKET**

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Las coaliciones empresariales de forma conceptual son fusiones o adquisiciones entre dos o varias empresas, consideradas como una de las maneras más recurrentes en la actualidad para ganar dimensión y competitividad en el ámbito empresarial. Las coaliciones empresariales dan lugar a las formaciones de sinergias laborales ya sean operativas o financieras las cuales involucran reducción de costos, mejora de ingresos, crecimiento, poder de mercado, beneficios fiscales entre otros, estas son algunas de las ventajas que aumenta los beneficios de las empresas fusionadas o adquiridas. Actualmente nos encontramos en el momento de mayor auge de este tipo de operaciones ya que cuantitativamente son importantes en las economías actuales por que permiten dinamizar inversiones y criterios comerciales. En definitiva las coaliciones empresariales son efectuadas con el propósito de mejorar mayores ingresos que dos empresas separadas, buscando siempre la mejora continua de la industria el robustecimiento financiero y la dinamización de la inversión en el país de origen de la coalición.

#### **1. Marco Teórico**

##### **1.1 Teorías de Soporte**

###### **1.1.1 Teorías de coalición empresarial**

Una teoría de las coaliciones empresariales que combina los motivos de la gerencia con un cambio de régimen a nivel de la industria que puede conducir a oportunidades es la teoría que aumentan el valor, esta teoría hace énfasis en dos de los hechos estilizados más importantes sobre las fusiones que son los siguientes: En primer lugar el precio de las acciones de la adquirente en

una fusión disminuye en promedio cuando se anuncia la fusión. En segundo lugar, las fusiones se concentran en industrias que han experimentado cambios de régimen en tecnología o regulación.

La idea de que las coaliciones son una respuesta eficiente a los cambios de régimen por parte de los administradores que maximizan el valor, la denominada teoría de la fusión neoclásica, puede explicar este segundo hecho estilizado. Sin embargo, tiene dificultades para explicar los rendimientos anormales negativos de los adquirentes.

Las teorías basadas en el interés propio de la gerencia, como el deseo de un tamaño mayor de la empresa y la diversificación, pueden explicar los rendimientos negativos de los compradores. Sin embargo, no pueden explicar por qué las concentraciones se concentran en las industrias que experimentan un cambio de régimen. La teoría de las fusiones es capaz de conciliar estos dos hechos estilizados.

Según el valor creciente, las fusiones producen y generan "sinergias" entre el adquirente y el objetivo, las sinergias a su vez aumentan el valor de la empresa (Reyes, 2008).

La teoría de la eficiencia sugiere que las fusiones sólo se producirán cuando se espera que generen suficientes sinergias realizables para el acuerdo beneficioso para ambas partes; son las expectativas simétricas de ganancias lo que da lugar a una fusión "amistosa" propuesta y aceptada asimismo caso contrario en el cual no se cumpla con la meta de la fusión, el cual es generar rentabilidad no se la deberá ejecutar. Por lo tanto, si observamos un acuerdo de fusión, la teoría de la eficiencia predice el valor (Reyes, 2008).

Los principios básicos de la teoría son los siguientes:

En primer lugar, se supone que los administradores derivan beneficios privados para operar una empresa, además del valor de cualquier participación de propiedad de la empresa que tienen. En segundo lugar, se asume que hay un cambio de régimen, que crea sinergias potenciales, a la vez el cambio de régimen hace que sea más probable que algunas fusiones futuras creen valor, con objetivos más amplios siendo socios de fusión más atractivos debido a las economías de escala. Y en tercer lugar, se supone que una empresa sólo puede adquirir una empresa más pequeña, lo que es coherente con la mayoría de las adquisiciones reales de mercado (Schvarstein, 2004).

Existen 7 teorías para dar origen a una colación, fusión o adquisición:

**Mejora de la eficiencia conjunta**, dos empresas pueden ser más eficientes juntas que separadas, no porque antes de la fusión o adquisición alguna de ellas estuviera mal dirigida, sino porque operando juntas obtienen un resultado que es mejor que la suma del que obtenían operando por separado. Esta mejora de la eficiencia conjunta puede ser debida a varios factores: aumento de la cuota de mercado, economías de escala, integración vertical, mejor aprovechamiento de recursos complementarios (sinergias). Todos estos factores producen una mejora en la situación competitiva de la empresa. Este suele ser el motivo principal de las fusiones. En si es una de las teorías más allegadas a una colación ya que la mayoría de empresas

realizan o ejecutan fusiones para ser más rentables y fuertes en un mercado competitivo y poder competir o expandirse ya sea a nivel nacional o internacional (Fernandez, 2013).

**Mala gestión directiva en la empresa adquirida**, si una empresa es mal gestionada por sus directivos, estará generando menos riqueza (puestos de trabajo, ventas, beneficios, calidad del servicio) de la que potencialmente puede. Si directivos más capaces de otra empresa observan este hecho, es muy probable que no tengan inconveniente en comprar la empresa mal gestionada, siempre que el precio de la empresa adquirida responda a la riqueza generada por los directivos ineficientes. Dicho de otro modo la empresa adquirida aumentara de valor gracias a la sustitución de otro equipo directivo más eficiente, en estos casos, la unión suele realizarse a través de una oferta de adquisición, pues a través de una fusión es más difícil desprenderse de los directivos incompetentes (Fernandez, 2013).

**Razones fiscales**, una empresa que genera beneficios puede estar interesada en la compra de otra con pérdidas acumuladas para beneficiarse de la reducción de impuestos correspondiente. Las autoridades fiscales, sin embargo, no acostumbran a permitir la reducción de impuestos debida a las pérdidas de la empresa adquirida si el motivo de la fusión o adquisición es principalmente fiscal. En si se ejecuta la fusión con otro empresa en pérdida para poder evitar la paga de impuestos al estado (Fernandez, 2013).

**Diferencias en la información disponible por distintos equipos directivos**, si una empresa dispone de información relevante al futuro de otra, y que es desconocida para los directivos de ésta última, los directivos de la primera pueden adquirir la segunda por un precio que satisfaga

ambas partes. Sin embargo, la existencia de empresas de consultoría a los que acuden para asesorarse las empresas, hace que difícilmente puedan mantenerse estas diferencias de información. Se maneja como herramienta fundamental el manejo de información sobre la rentabilidad o futuro de una empresa para poder realizar una adquisición o fusión con la misma (Fernandez, 2013).

**Motivaciones no económicas del equipo directivo**, estas motivaciones hacen referencia a la preferencia de los directivos por dirigir una empresa más grande, lo cual aumenta su poder y prestigio profesional (variables que normalmente figuran en la función de utilidad de un directivo). Esta teoría demuestra la viabilidad de realizar una fusión no solo por factor económico sino por el prestigio o trayectoria de la empresa que se posiciona a ser adquirida (Fernandez, 2013).

**Expropiación de los obligacionistas**, según esta teoría, el valor de la deuda disminuiría como consecuencia de una fusión, de manera que los accionistas se beneficiarían de esa reducción. Si la empresa no cambia de valor como consecuencia de la fusión, lo que pierden los obligacionistas, es lo mismo que ganan los accionistas (Fernandez, 2013).

**Razones válidas solo en mercados ineficientes**, estos argumentos carecen de ninguna fundamentación lógica o económica, pero si el mercado no es eficiente, puede ser que valore más dos empresas juntas que la suma de las dos separadas por los 2 siguientes motivos:

Diversificación el mercado puede considerar que una empresa diversificada es más valiosa que varias empresas no diversificadas. Pero éste es un argumento falaz si los inversores pueden diversificar ellos mismos sus carteras. La única diversificación (reducción de riesgo) que actuando racional y lógicamente los inversores puede valorar positivamente, es la que no puede ser efectuada por ellos mismos.

Falacia del PER (precio/ beneficio por acción). Cuando una compañía adquiere otra con un PER menor, el beneficio por acción consolidado aumenta. Si los inversores observan únicamente el beneficio por acción al valorar una empresa, una estrategia óptima sería la adquisición repetida de empresas con PER menores. De este modo, el beneficio por acción iría creciendo y con él, la cotización de las acciones (Fernandez, 2013).

Las coaliciones empresariales o denominadas también fusiones pueden tener aspectos negativos que pueden ser evidenciados por los involucrados en la coalición, también es necesario que se fortalezca disposiciones legales (o entes especializados) que prevengan abusos y situaciones injustas por ejemplo cuando una empresa productora o comercializadora de un solo producto se fusionan y se convierten en un monopolista, el precio del producto aumenta (perjudicando a los consumidores) y la producción disminuye (perjudicando a empleados por recorte de personal o a su vez a terceros que depende de ese negocio).

### 1.1.2 Modelos de Coalición Empresarial

En los modelos, la anticipación de coaliciones empresariales potenciales después del cambio de régimen crea incentivos para involucrarse en fusiones adicionales. Se muestra que una carrera para aumentar el tamaño de la empresa a través de fusiones puede resultar para razones defensivas o de "posicionamiento".

- **Modelo Defensivo:**

Las fusiones defensivas, ocurren porque cuando los gerentes se preocupan suficientemente por mantenerse en control, tal vez quieran adquirir otras firmas para evitar ser adquiridas por ellas mismas. Al crecer a través de la adquisición, es menos probable que una empresa sea adquirida, a medida que se hace más grande que algunos rivales. Este motivo de fusión defensiva es auto-reforzante y por lo tanto da lugar a olas de fusión, la adquisición defensiva de una empresa hace que otras empresas sean más vulnerables, como objetivos de adquisición, lo que les induce a hacer adquisiciones defensivas por sí mismos. Esto conduce a un escenario de "comer o ser comido", por el cual las adquisiciones defensivas no rentables previenen algunas o todas las adquisiciones rentables. Se muestra que en las industrias en las que muchas empresas son de tamaño similar a la empresa más grande, es probable que se produzcan fusiones defensivas (Schvarstein, 2004).

- **Modelo del explorador o rueda de la fortuna:**

Divide todo el proceso en cuatro fases de acción que empiezan con el trabajo que se realiza antes de cerrar el acuerdo y continúa hasta completar la asimilación. Dentro de cada una de esas

fases hay varias etapas. Por último, cada fase de acción incluye varias prácticas recomendadas y pasos concretos que ayudan a los directivos a avanzar en el proceso. (Galpin & Mark, 2001)



**Figura 1.** Rueda de fortuna  
Fuente: (Sandres, 1998)

### 1. Previo a la adquisición:

- Iniciar el análisis cultural.
- Identificar las barreras empresariales y culturales que pueden impedir el éxito de la integración.
- Elegir un gestor de la integración.
- Evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa y a los líderes de los departamentos.

- Elaborar una estrategia de comunicación.

## **2. Establecimiento de las bases:**

- Presentar debidamente al gestor de la integración.
- Orientar a los nuevos ejecutivos a cerca del ritmo empresarial de la empresa adquirente y de los valores no negociables.
- Elaborar conjuntamente un plan de integración.
- Implicar de un modo visible a la alta dirección.
- Proporcionar recursos suficientes y asignar responsabilidades.

## **2. Integración Rápida:**

- Emplear planificaciones, simulaciones y sistemas de seguimiento del proceso para acelerar la integración.
- Utilizar al personal de auditoria para auditar el proceso.
- Utilizar procesos de retroalimentación y aprendizaje para adaptar continuamente el plan de integración.
- Iniciar el intercambio de directores a corto plazo

## **3. Asimilación**

- Continuar desarrollando herramientas prácticas, procesos y lenguajes comunes.
- Continuar el intercambio a largo plazo de directivos.

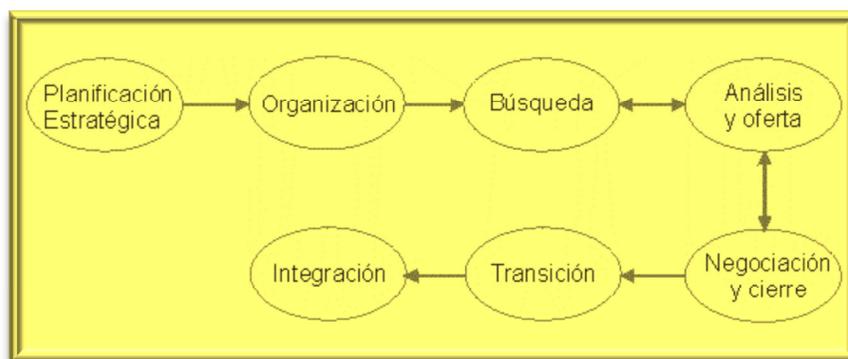
- Utilizar personal de auditoría para auditar la integración.

- **Modelo racionalista de las adquisiciones**

Surdasam propone en su libro un proceso que comprende tres etapas: preparación, negociación e integración, en su primera etapa que es la preparación desarrolla estrategias de adquisición criterios y evaluación estratégica de la compañía objeto; en la segunda etapa de negociación desarrolla estrategias de compra así mismo como evaluación financiera como es la fijación del precio de la empresa objetivo o ser adquirida y la negociación y cierre del trato por ultimo en la tercera etapa que es la integración se efectúa una evaluación organizacional y cultural y sus resultados (Surdasam, 1996).

- **Modelo de las siete fases para las fusiones**

El proceso es mucho más que la simple identificación de un candidato atractivo y la negociación de un acuerdo, considerando que el trabajo duro comienza luego que se cierra el trato, en si se abarcan 7 pasos fundamentales que se les presenta en la siguiente grafica (Mccann & Gilkey, 1990).



**Figura 2.** Fases para las fusiones  
Fuente: (Sandres, 1998)

## 1.2 Marco Referencial

### 1.2.1 Clasificación de Coaliciones

Existen cinco tipos de combinaciones de negocios comúnmente conocidas como fusiones: fusión de conglomerados, fusión horizontal, fusiones de ampliación de mercados, fusiones verticales y fusiones de extensiones de productos. El término elegido para describir la fusión depende de la función económica, el propósito de la transacción comercial y la relación entre las empresas que se fusionan (Noemí, 2006).

- **Conglomerado**

Una fusión entre las empresas que participan en actividades comerciales totalmente no relacionadas. Hay dos tipos de fusiones de conglomerados: puro y mixto. Las fusiones de conglomerados puros involucran a empresas que no tienen nada en común, mientras que las fusiones de conglomerados mixtos involucran a empresas que buscan extensiones de productos o

extensiones de mercado. Por Ejemplo un fabricante líder de zapatos deportivos, se fusiona con una empresa de refrescos. La empresa resultante se enfrenta a la misma competencia en cada uno de sus dos mercados después de la fusión, ya que las empresas individuales eran antes de la fusión. Un ejemplo de una fusión de conglomerados fue la fusión entre Walt Disney Company y American Broadcasting Company (Noemí, 2006).

- **Fusión horizontal**

Una fusión que se produce entre empresas de la misma industria. La fusión horizontal es una consolidación de negocios que ocurre entre empresas, que operan en el mismo espacio, a menudo como competidores que ofrecen el mismo bien o servicio. Las fusiones horizontales son comunes en las industrias con menos empresas, ya que la competencia tiende a ser mayor y las sinergias y ganancias potenciales en la cuota de mercado son mucho mayores para las empresas que se fusionan en una industria de este tipo (Valverde, 2015).

Una fusión entre Coca-Cola y la división de bebidas de Pepsi, por ejemplo, sería de naturaleza horizontal. El objetivo de una fusión horizontal es crear una nueva organización más grande con más cuota de mercado. Debido a que las operaciones de las empresas que se fusionan pueden ser muy similares, puede haber oportunidades de unirse a ciertas operaciones, como la manufactura, y reducir los costos.

- **Fusiones de la extensión del mercado**

Una fusión de ampliación de mercado tiene lugar entre dos empresas que se ocupan de los mismos productos, pero en mercados separados. El objetivo principal de la fusión de ampliación de mercado, es asegurarse de que las empresas que se fusionen puedan tener acceso a un mercado más grande y que garantice una mayor base de clientes (Reyes, 2008).

Un muy buen ejemplo de la fusión de ampliación de mercado es la adquisición de Eagle Bancshares Inc. por el RBC Centura. Eagle Bancshares tiene su sede en Atlanta, Georgia y tiene 283 trabajadores. Tiene casi 90.000 cuentas y cuida activos por \$ 1.100 millones.

Eagle Bancshares también tiene el Tucker Federal Bank, que es uno de los diez bancos más grandes de la región metropolitana de Atlanta en lo que respecta a la cuota de mercado de depósitos. Uno de los principales beneficios de esta adquisición es que esta adquisición permite a RBC continuar con sus operaciones de crecimiento en el mercado norteamericano y con la ayuda de esta adquisición RBC tiene la oportunidad de negociar en el mercado financiero de Atlanta, que está entre los principales mercados financieros en los Estados Unidos. Esta medida permitiría a RBC diversificar su base de operaciones (Reyes, 2008).

- **Fusiones de Extensión de Producto**

Una fusión de ampliación de producto, tiene lugar entre dos organizaciones empresariales que se ocupan, de productos que están relacionados entre sí y operan en el mismo mercado. La fusión de ampliación de producto, permite a las empresas que se fusionan, agrupar sus productos y acceder a un mayor número de consumidores. Esto asegura que ganen mayores ganancias.

La adquisición de Mobilink Telecom Inc. por Broadcom es un buen ejemplo de la fusión de la extensión del producto. Broadcom se ocupa de la fabricación de sistemas de hardware de red de área personal Bluetooth y chips para la LAN inalámbrica IEEE 802.11b. Mobilink Telecom Inc. se dedica a la fabricación de diseños de productos destinados a teléfonos que están equipados con el sistema mundial de tecnología de comunicaciones móviles. También está en proceso de certificación para producir chips de redes inalámbricas que tienen alta velocidad y la tecnología General Packet Radio Service. Se espera que los productos de Mobilink Telecom Inc. complementen los productos inalámbricos de Broadcom (González, 2007).

- **Fusión vertical**

Una fusión entre dos empresas, que producen productos o servicios diferentes para un producto acabado específico. Una fusión vertical ocurre cuando dos o más empresas, que operan en diferentes niveles, dentro de la cadena de suministro de una industria, combinan operaciones. La mayoría de las veces la lógica detrás de la fusión es aumentar las sinergias creadas por la fusión de empresas que serían más eficientes operando como una sola.

Una fusión vertical se une a dos empresas, que pueden no competir entre sí, pero existen en la misma cadena de suministro. Una empresa de automóviles al unirse con un proveedor de piezas, sería un ejemplo de una fusión vertical. Este acuerdo permitiría a la división de automóviles, obtener mejores precios en las piezas y tener un mejor control sobre el proceso de fabricación. La división de piezas, a su vez, se garantizará un flujo constante de negocios.

Synergy, la idea de que el valor y el rendimiento de dos empresas combinadas, será mayor que la suma de las distintas partes individuales, es una de las razones de la fusión de las empresas.

Una empresa que decide combinarse con otra empresa suele querer lograr economías de escala, diversificar sus operaciones, aumentar su cuota de mercado y aumentar sus ingresos por ventas. Una fusión y una toma de control son similares porque ambos resultan en dos compañías separadas que se convierten en una sola corporación. Una fusión es diferente de una toma de posesión, porque es típicamente una decisión entre dos compañías que convienen "como iguales" para combinar en una compañía. Por otra parte, una toma de posesión implica generalmente una compañía más grande, que compra una compañía más pequeña. La compañía más grande generalmente, financia la adquisición y toma el control total de la compañía más pequeña. Una

compañía más grande puede diseñar una adquisición hostil en caso de que la dirección de la compañía más pequeña resista la adquisición (González, 2007).

La empresa más pequeña, puede protegerse de una adquisición hostil, escalonando los términos de los directores para limitar el número de posiciones disponibles cada año. La firma también puede aprobar una enmienda que requiera un alto número de acciones para aprobar una fusión. Esto establece un objetivo elevado para cualquier empresa que quiera adquirir la empresa (González, 2007).

El código de comercio francés, la fusión puede ser de dos tipos: (1) Fusión Pura, dos o más compañías se unen para constituir una nueva por las que estas se disuelven pero no se liquidan. (2) Fusión por absorción, una sociedad absorbe a otra u otras sociedades que también se disuelven pero no se liquidan (Suero, 2003).

Se considera que la fusión puede llevarse a cabo de dos maneras: (1) Fusión “Por Combinación”, consiste en que dos o más compañías se unen para construir una nueva y a la vez estas se disuelven simultáneamente para constituir una compañía formada por los activos de los anteriores, mediante la atribución de acciones de la compañía resultante a los accionistas de las disueltas es decir la disolución de las compañías fusionadas, si es anterior a la formación de la compañía nueva, se puede convenir bajo la condición suspensiva de la fusión. (2) Fusión “Por Anexión”, una o varias compañías disueltas para ello, aportan su activo a otra ya constituida y con la cual forman un solo cuerpo, la compañía absorbente ha aumentado su capital mediante la creación de acciones que atribuyen a los accionistas de las compañías anexadas, en representación de los aportes efectuados para la fusión. Las fusiones pueden reunir sociedades de

la misma forma o de las formas diferentes. Pero una fusión entre una sociedad y una asociación no sería posible (Tellado, 1999).

### **1.2.2 Fallas en fusiones y adquisiciones**

Hay muchas razones por que las fusiones y adquisiciones pueden fallar. Se desea mantener el nivel de detalle tan limitado como sea posible. Sin embargo, la mayoría de los factores de fracaso parecen indicar una falta de conocimiento entre los altos directivos para hacer frente a los conocidos problemas de fusiones y adquisiciones. (González, 2007).

A continuación, una lista de posibles causas de fallas en fusiones y adquisiciones:

- Falta de planificación
- Sinergias limitadas
- Diferencia en las estructuras de gestión o de organización
- Implementación incorrecta de la estrategia
- Errores de negociación
- Diferencia en la cultura de la empresa
- Falta de conocimiento por parte de la dirección
- Sobreprecio
- Diferencia en la cultura de los países

- Expectativas demasiado altas
- Enfoque de integración incorrecto
- Diferentes estrategias en ideas más desarrollo e innovación

Es indudable que cuando las empresas toman la decisión de fusionarse, lo hacen siempre con un alto grado de optimismo, sobre el futuro de la nueva empresa combinada, habiendo hecho planes de mejoras en rentabilidad, distribución de productos, ampliación de mercados, ahorros por sinergias, en fin, todos aquellos elementos que incidieron en la cristalización de la idea inicial, con el objetivo último de incrementar el valor económico del negocio. En realidad las fusiones se asemejan mucho al proceso "enamoramiento-noviazgo-matrimonio", en el cual las partes a veces llegan al altar con muchas ilusiones y expectativas, y poca experiencia en la convivencia y en el difícil camino para lograr el éxito sostenido.

Estudios sobre fusiones y adquisiciones efectuados en los últimos años, han concluido, que un número sorprendentemente alto de éstas, no sólo no fueron exitosas en alcanzar los objetivos previstos, sino que redujeron considerablemente el valor para el accionista, ya que éstos se vieron obligados invertir mucho más tiempo y dinero en corregir anomalías, que no fueron adecuadamente previstas durante el proceso de la fusión o adquisición. En adición, un número nada despreciable de fusiones, también probaron en el tiempo, que no produjeron un aumento sustancial en el valor económico del negocio.

A pesar de estas evidencias, y particularmente durante los últimos dos años, hemos sido testigos del elevado número de empresas, que a nivel mundial siguen fusionándose con la expectativa de transformar, sus empresas mediante una renovación corporativa que logre alcanzar

objetivos mucho más rápidos que por un proceso de desarrollo interno, o para protegerse de una situación de evidente amenaza en sus perspectivas económico financieras.

### **1.2.3 Estructuras Legales**

Las adquisiciones corporativas pueden caracterizarse legalmente como "compras de activos" en las que el vendedor vende activos de negocio al comprador o "compras de acciones" en las cuales el comprador adquiere participaciones en una empresa objetivo de uno o más accionistas vendedores. Las compras de activos son comunes en transacciones tecnológicas en las que el comprador está más interesado en determinados derechos de propiedad intelectual, pero no quiere adquirir pasivos u otras relaciones contractuales. (Chase, 2003)

Una estructura de compra de activos, también puede utilizarse cuando el comprador desea comprar una división o unidad particular de una empresa que no es una entidad legal separada. Existen numerosos desafíos particulares a este tipo de transacciones, que incluyen aislar los activos y pasivos específicos que pertenecen a la unidad, determinar si la unidad utiliza servicios de otras unidades de la empresa vendedora, transferir empleados, transferir permisos y licencias y asegurarse de que el vendedor no compite con el comprador en el mismo área de negocio en el futuro.

La estructuración de la venta de una empresa con dificultades financieras es singularmente difícil, debido al tratamiento de los acuerdos de no competencia, los acuerdos de consultoría y el fondo de comercio en dichas transacciones.

Las fusiones, las compras de activos y las compras de capital, se gravan cada una de manera diferente, y la estructura más beneficiosa para fines fiscales depende en gran medida de la situación. Una forma híbrida a menudo empleada para fines tributarios es una fusión triangular,

donde la empresa objetivo se fusiona con una compañía totalmente propiedad del comprador, convirtiéndose así en una filial del comprador.

En una "fusión triangular hacia adelante", el comprador hace que la empresa objetivo se incorpore a la filial; Una "fusión triangular inversa" es similar excepto que la filial se funde en la empresa objetivo. De acuerdo con el Código de Rentas Internas de los Estados Unidos, una fusión triangular hacia adelante se grava como si la empresa objetivo vendiera sus activos a la empresa obsoleta y luego liquidase, mientras que una fusión triangular inversa se grava como si los accionistas de la empresa objetivo vendieran sus acciones el comprador. (Valverde, 2015)

#### **1.2.4 Fusiones y Monopolios**

Las fusiones y adquisiciones pueden tener aspectos negativos, que han de ser ponderados por los agentes interesados por la operación. También conviene que existan disposiciones legales (o instituciones especializadas), que prevengan abusos y situaciones injustas, por ejemplo, la mejora de la eficiencia con un coste desproporcionado para los trabajadores y consumidores afectados. Una de estas situaciones a prevenir, se produce cuando todas las empresas suministradoras de un producto se fusionan y se convierten en un monopolista, el precio del producto aumenta (perjudicando a los consumidores) y la cantidad producida generalmente disminuye (perjudicando a muchos empleados que son despedidos). Muchos economistas argumentan que las fusiones aumentan invariablemente el poder de monopolio de las empresas. Si esto fuera así, cuando dos empresas se fusionan, el resto de las empresas supervivientes en el sector debería aumentar de valor. Stillman realizó este estudio y no encontró ningún cambio apreciable en el valor del resto de las empresas (Fernandez, 2013)

### 1.2.5 Fuentes de sinergia

En las fuentes de sinergia, generadas por coaliciones, fusiones o adquisiciones surgen de las ventajas o desventajas, que resultan de una actividad conjunta como son la mayor participación de mercado y por ende mayores ingresos, la fortaleza para influir en los precios de las ventas, una economía de escala que permite reducciones importantes de costos, mayor fortaleza para lograr compras de inventarios con condiciones más ventajosas y la posibilidad de mantener menores niveles de inventario y una mejor rotación.

Las fuentes de sinergia se dividen en tres categorías básicas:

**Sinergia Operativa**, una de las causas más clásicas resultantes de las fusiones, se derivan fundamentalmente de los aspectos operativos tales como: la complejidad de recursos, economías de inteligencia vertical y economías a escala.

**Sinergia Financiera**, se puede considerar incremento en la capacidad crediticia así como reducción de costos del capital y empleo de fondos excedentarios.

**Sinergia Fiscal**, las empresas fusionadas de forma individual tienen obligaciones tributarias y al momento de fusionarse estos elementos que propiciarán la disminución de la presión fiscal. Si además se cuenta con un buen planteamiento de estrategia fiscal, los efectos pueden ser de beneficio para los accionistas al aprovechar las oportunidades que de la sinergia se deriven. (Españeira, 2008)

### 1.2.6 Análisis de Sostenibilidad

La empresa tradicional, a la hora de evaluar su desempeño solo medía, evaluaba y comunicaba sus resultados económicos y financieros. Solo se interesaba por la dimensión económica de la sostenibilidad. La información económica y financiera es insuficiente para responder a las nuevas necesidades y a la rendición de cuentas por actividades que tienen que ver con la responsabilidad social corporativa (Garay, 1995). Ser responsable implica que la organización debe tener en cuenta las tres dimensiones de la sostenibilidad: Económica, Social y Ambiental



**Figura 3.** Dimensiones de Sostenibilidad

Fuente: Elaboración Propia

Cada círculo representa uno de los tres pilares en los que se apoya el concepto de sostenibilidad: aspectos económicos, aspectos medioambientales y aspectos sociales. Para conocer el nivel de sostenibilidad de una empresa, es necesario disponer de parámetros que permitan

cuantificar de forma numérica y objetiva el valor y peso que tiene cada uno de estos tres aspectos en la organización.

**Dimensión Ecológica,** Esta exige que el desarrollo pueda preservar y potenciar la regeneración y complejidad de los ecosistemas, su productividad, los ciclos naturales y la biodiversidad. Se requiere valorar la dimensión territorial de los distintos ambientes. Esta dimensión está muy ligada a la sobrevivencia física y cultural de los pueblos y sectores excluidos. Esta dimensión, desde la perspectiva sustentable, promueve la protección de los bienes o recursos naturales necesarios para la soberanía y seguridad alimentaria y energética; a su vez, comprende el requerimiento de satisfacer a las poblaciones el acceso de justa distribución y regular los intereses particulares o “corporatocráticos” (Martinez, 2016).

Esta dimensión está condicionada por la provisión de bienes naturales y de servicios ambientales de un espacio geográfico. A pesar de que la abundancia de recursos naturales no garantiza el carácter endógeno del desarrollo sustentable, si constituye el potencial básico del desarrollo territorial. Es necesario incorporar la dimensión ecológica en las decisiones políticas y examinar los efectos ambientales de la apropiación/ producción y consumo de bienes naturales que cada sociedad promueve en las distintas etapas históricas y su aplicación (Martinez, 2016).

La sustentabilidad ecológica se refiere a la relación con la capacidad de carga de los ecosistemas, es decir, a la magnitud de la naturaleza para absorber y recomponerse de las influencias antrópicas. La capacidad de carga es el número promedio de población que puede ser soportada por los recursos de un territorio y se define en relación con una población, imprescindible para la supervivencia; por encima de este límite se considera depredación, debido a que se supera la capacidad y degrada su condición. El concepto de capacidad de carga permite

evaluar los límites máximos del crecimiento de la población, según diversos niveles tecnológicos (Martinez, 2016).

### Elementos por considerar para definir la Capacidad de Carga ambiental

Recursos renovables	Contaminación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservas de aguas subterráneas.</li> <li>• Árboles y vegetales diversos.</li> <li>• Peces y otros animales.</li> </ul> <p>Este concepto se refiere al rendimiento estable que se puede obtener, sin poner en peligro el futuro de cada recurso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertidos líquidos, sólidos y gaseosos en ríos, lagos, océanos y en la atmósfera.</li> </ul> <p>La capacidad de carga se refiere a las cantidades de productos contaminantes que de estos se pueden absorber antes de ser alterados.</p>

**Figura 4.** Elementos Carga Ambiental

Fuente: (Martinez, 2016)

Para el caso de los bienes naturales, la tasa de utilización debiera ser equivalente a la tasa de recomposición del recurso. Para los recursos naturales limitados, la tasa de utilización debe equivaler a la tasa de sustitución del recurso en el proceso productivo, por el período de tiempo previsto para su agotamiento (medido por las reservas actuales y por la tasa de utilización). Si se toma en cuenta que su propio carácter de “no renovable” impide un uso indefinidamente sustentable, hay que limitar el ritmo de utilización del recurso, para la aparición de nuevos sustitutos. Esto requiere que las inversiones realizadas para la explotación de recursos naturales en general, a fin de ser sustentables, deben ser proporcionales a las inversiones asignadas para la búsqueda de sustitutos, como las inversiones en ciencia y tecnología (Martinez, 2016).

**Dimensión Social,** El origen de los problemas ambientales tiene una relación estrecha con los estilos de desarrollo de las sociedades industrializadas y las no industrializadas, por su cosmovisión del mundo, mediante perspectivas economicistas.

Mientras en las primeras, el sobreconsumo provoca insostenibilidad, puesto que la producción no va dirigida a satisfacer necesidades, sino a lucrar; en las segundas, es la pobreza-riqueza la causa primaria de la subutilización de los recursos naturales y ausencia de cobertura de las necesidades básicas que dan lugar a problemas como la deforestación, la contaminación o erosión de suelos, donde la explotación de estos recursos está, usualmente, en manos privadas o extranjeras.

Esta dimensión requiere que el desarrollo fortalezca la identidad y tradición de las comunidades, logre un equilibrio demográfico y la erradicación de la riqueza y pobreza. Esta dimensión permite apreciar la relevancia que adquiere la justa distribución de los bienes ambientales en un mundo donde la inequidad aumenta día con día.

**Dimensión Económica,** Esta dimensión es de la que más espacios se ocupa en los medios de información, eso sí, desde una perspectiva económica de los intereses, en su mayoría, corporativos. El debate economía - ambiente es uno de los que ha suscitado arduas polémicas en términos de su relación con la sostenibilidad. La ciencia económica convencional no tiene una respuesta convincente a la crítica ecológica, a pesar de que la ciencia ha planteado ciertos enfoques orientados a reconocer la importancia de la optimización del uso de los recursos, esta no deja de lado la lógica productiva y comercial, pero sí la replantea hacia enfoques más sostenible (Martinez, 2016).

La economía clásica falla al valorar la riqueza global de las naciones, sus recursos naturales y en los precios de las materias primas, destaca la cuantificación económica de los recursos, ante estos enfoques se cuestiona hasta qué punto los valores del mercado han sobrepasado los límites sociales, como: salud, medicina, educación, gobierno, ley, arte, deporte, incluso la vida familiar y las relaciones personales. Por ejemplo, sobre el precio de los recursos energéticos agotables, su

valoración siempre es menor que la real en términos de su preservación para las futuras generaciones. También es posible cuestionarse si el precio que las industrias tienen que pagar por insertar residuos no reciclados al ambiente, tampoco sea el racional. Entonces, cuáles serán los precios adecuados. Aquí se debe incorporar la noción de “externalidades” como los aspectos ambientales sin valoración cuantitativa en la contabilidad o proceso de producción. De allí la importancia de valorizar los recursos, al menos por su costo de reposición, y construir con ellos cuentas del patrimonio natural para determinar qué y cuánto se tiene, cómo se podría usar en diferentes alternativas y cuánto queda en cada caso (Martinez, 2016).

Esta dimensión demanda un desarrollo económicamente eficiente y equitativo, por lo que exige redefinir la actividad económica de acuerdo con las necesidades materiales e inmateriales, entendidas no sólo como carencias, sino como potencialidades. Las actividades económicas deben basarse en unidades de producción locales y diversificadas, adaptadas a las características de los ecosistemas para usarlos de manera sustentable.

Una vez conocidas los pilares o dimensiones a analizar de sostenibilidad empresarial a continuación se detalla un modelo de sostenibilidad de cómo se puede medir de forma cuantitativa, confirmando y demostrando si la empresa en estudio es o no sostenible:

### **1.2.7 Indicadores de Análisis de Sostenibilidad**

Para la medición efectiva sobre si es o no sostenible la colación empresarial, se estable un modelo en cual mide indicadores que dan a conocer

#### **Dimensión económica:**

- a) **Valor Económico directo Generado:** Este indicador nos proporciona datos de la cantidad de riqueza que ha generado. Este indicador representa el total en Euros de todos los ingresos económicos, y nos da la cifra de negocio total de la organización (Paternoster, 2011).

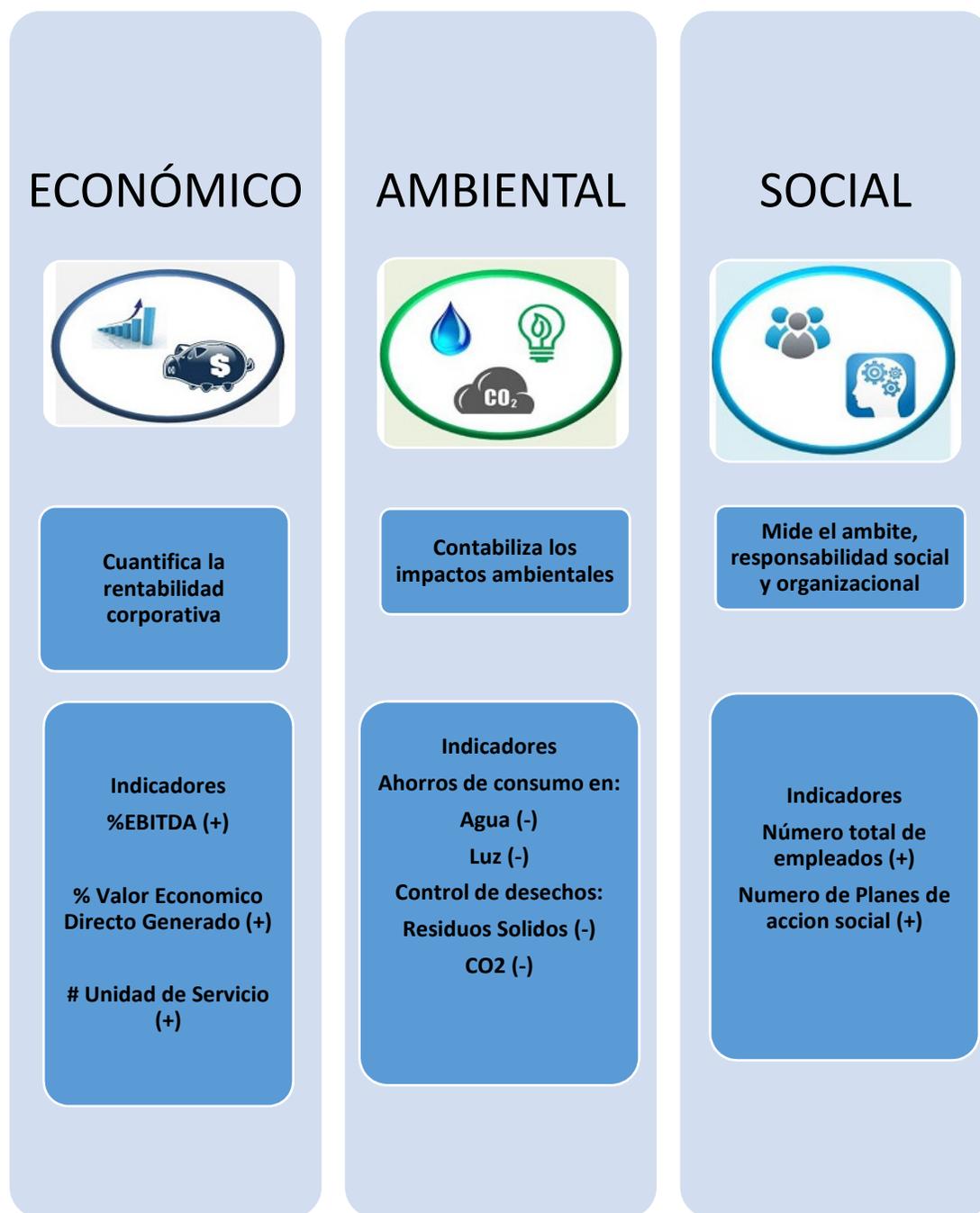
- b) **Resultado operativo (EBTIDA):** Este indicador esta expresado en euros y refleja lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio y permite analizar la marcha del negocio base de la empresa. Se construye restando al total de ventas el coste de la mercancía vendida y los gastos de explotación (gastos de comercialización + gastos de administración). No se incluyen los resultados financieros, tributarios y amortizaciones.
- c) **Unidad de servicio:** Este indicador nos aporta en unidades la producción total obtenida por un sistema productivo y nos permite conocer la productividad del sistema (Paternoster, 2011)

### Dimensión Ambiental

- a) **Consumo energético total:** Este indicador expresa en Kwh el consumo de energía total necesaria para que la organización desarrolle su actividad. Es la suma de los consumos de electricidad, gas natural y gasóleo. En este indicador se incluye también la energía consumida procedente de fuentes renovables. A pesar de la importancia de desglosar ese dato del total, ninguna de las memorias analizadas dispone del dato en forma precisa que posibilite su comparación.
- b) **Consumo de agua:** Este indicador expresa en metros cúbicos, y analiza el consumo de agua utilizado por las empresas para desarrollar sus actividades.
- c) **Residuos sólidos:** Este indicador refleja en Kilogramos la cantidad de residuos sólidos urbanos generados por la organización en el desarrollo de su actividad económica. Está compuesto en su mayoría por residuos de papel y plástico.
- d) **Emisiones de CO2 totales:** Este indicador expresa en toneladas métricas las emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera, generadas por la actividad de la empresa (Paternoster, 2011)

### Dimensión Social

- a) **Número total de empleados:** A su vez este indicador se desglosa en diferentes indicadores. Este conjunto de indicadores una medida de la inversión que la organización realiza en recursos humanos
- % trabajadores por sexo
  - % de trabajadores por contrato
  - % de trabajadores por tipo de jornada.
- b) **Porcentaje de directivos mujeres:** Este indicador facilita la información cuantitativa sobre la diversidad dentro de una organización (Paternoster, 2011).



**Figura 5.** Modelo de Medición de Sostenibilidad  
 Fuente: (Paternoster, 2011)

### **1.2.8 Mercado Cervecerero**

Dentro del mercado de bebidas alcohólicas, la cerveza se ha caracterizado como un producto con gran trascendencia a nivel mundial, por el valor de las marcas que lo producen y la gran demanda que logra a nivel mundial. Euromonitor estimó en 2014 cuáles eran las compañías líderes en la venta de cerveza y descubrió que Anheuser-Busch InBev, SABMiller y Heineken eran las marcas con mayor número de ventas a nivel mundial.

Dentro de un ranking elaborado con cifras de Millward Brown; Kantar Worldpanel y Bloomberg, se descubrió que Budweiser, Bud Light y Heineken fueron las marcas más valiosas dentro del mercado con 14 mil 727, 13 mil 198 y 10 mil 549 millones de dólares, respectivamente (Noguez, 2017).

Consumir cerveza dejó de ser un simple estilo de vida para establecer una potente industria con marcas de gran valor y perfiles de consumidores que se han abierto paso dentro de la industria, con productos que han buscado innovar y experiencias con las que se ha pretendido dejar una huella para las marcas.

En la región de latinoamericana se percibe un alto nivel de consumo de cerveza alrededor de 26.000 litros anuales lo cual evidencia que los mercados a nivel latinoamericano son potenciales consumidores netos, haciendo esto una oportunidad de negocio para las firmas productoras y comercializadoras de cerveza en el mundo.



**Figura 6.** Países más representativos en consumo de cerveza en latinoamérica  
Fuente: (Benitez, 2017)

### Mercado Cervecerero en Ecuador

En el Ecuador, el origen de la cerveza remonta en el siglo XVI. En 1566, se instaló el convento de san francisco en Quito, el cual fue la primera cervecería para consumo de los frailes, siendo ellos los pioneros en la producción de cerveza en el país. La primera industria nacional cervecera se inicia en el país en el año 1886 en la ciudad de Guayaquil, cuando un grupo de ciudadanos con grandes metas establecieron la primera fábrica de hielo y cerveza denominada THE GUAYAQUIL LAGER BEER BREWERY .En 1913 dos norteamericanos que habían estado relacionado con la construcción de la línea férrea, compraron al sr Enrique Gallardo la cervecería de Guayaquil, constituyendo el 10 de agosto de ese año la Ecuador Breweriesco. Originaria de cervecería nacional, pues de allí en adelante la empresa posee una mayoritaria participación del mercado cervecero ecuatoriano Cervecería Nacional se constituye

por escritura pública el 24 de diciembre de 1921, y con domicilio tanto en Quito como en Guayaquil. Establecida la fábrica en el tradicional barrio las peñas, se inició inmediatamente la producción de cerveza. La primera cerveza que apareció fue PILSENER y luego apareció PILSENER ESPECIAL, la cual se expandía en barriles de aluminio y otras marcas como Cristal, Malta, Ruby, Néctar y Chop. A comienzos de los años 30, la planta de Compañía de Cervezas Nacionales producía 200.000 docenas de botellas por año y vendía la cerveza Pilsener a 9 sucres la docena (Zambrano D. , 2012).

En 1972 se inicia un proceso de expansión y selección de terrenos para construir de alta capacidad de producción, la misma que se ubicó en el parque industrial Pascuales y entro en operación en 1973, la planta comienza a utilizar la más avanzada tecnología en el proceso de elaboración y embotellado de cerveza, posee una capacidad de producción de unos 3 millones de hectolitros anuales y está diseñada para incrementar el nivel de producción de acuerdo a la demanda del mercado. En 1974 se crea la cervecería andina en el Valle de Cumbaya en las afueras de Quito, esta empresa producía las mismas marcas de cervecería nacional, pero con una producción de un millón de hectólitros anuales.

En 1978 CN lanza al mercado la cerveza LATINA y un refresco de malta sin alcohol llamada NUTRIMALTA en 1987. Cervecería Nacional sigue innovando sus productos y en el año 2000 lanza la cerveza de marca CORONA la cual tuvo un gran éxito (Zambrano D. , 2012).

En el año 2005 para Cerveceria Nacional se concreta la absorción de Babaria con SabMiller haciendo que Cerveceria Nacional pertenezca a un grupo robusto empresarial enfocada en la generación de rentabilidades en masa y con principios sólidos en ser líderes en el mercado esta fue denominada la primera absorción representativa a nivel nacional.

En el año 2008 lanzo otra marca de cerveza llamada CONQUER dirigida a un segmento de mercado de jóvenes y adulto, también relanzo la cerveza PILSENER LIGHT y promociono cerveza CLUB en presentación de 550 cm<sup>3</sup> y finalmente en el 2010 lanzo un nuevo producto denominado la CERVECITA PILSENER un hola y chao a la sed como una nueva alternativa para el consumidor, en una presentación de 225 cm<sup>3</sup> y la cual en lo que va del año que son 8 meses ha logrado más del 9% de la demanda total del mercado considerado por la compañía como un producto de gran éxito.

En el 2014 Cerveceria Nacional marca diferencia de su competencia directa Ambev Ecuador liderando el mercado con la marca Pilsener 600, para este año Brama lanzo en su portafolio Maltin producto de segmento de maltas el cual también entro a ser un referente como competencia en bebidas de malteria. Toda esta reseña marca ya una competencia del primero contra el segundo en Ecuador que son Cerveceria Nacional y Ambev Ecuador, mientras tanto a nivel global se presentaba la misma similitud ya que Ab InBev y SabMiller entraban a competencia directa siendo Ab InBev la primera en el mundo y con un crecimiento constante y en segundo lugar pisándole los talones SabMiller.

Para el año 2016 Ab InBev toma una de sus decisiones más representativas hacer una oferta de coalición o adquisición empresarial por SabMiller a nivel mundial, denominando esta propuesta de fusión o coalición una de las más grandes de la historia en los últimos tiempos. La propuesta de coalicionar era muy tentadora ya que Ab InBev ofreció a SabMiller por cada acción efectiva 37 libras esterlinas, a partir de esta proposición de negocio en el año 2017 se hace efectivo Ab InBev coaliciona con SabMiller generando una participación del mercado del 30% a nivel mundial y del 98% a nivel nacional en Ecuador, formando un dominio autoritario en el mercado cervecero.

### **1.3 Marco Conceptual**

#### **Fusión**

Una fusión, es un acuerdo para unir dos empresas existentes, en una nueva empresa. Hay varios tipos de fusiones y también varias razones por que las empresas completan las fusiones. La mayoría de las fusiones, unen a dos compañías existentes en una compañía recién nombrada. Las fusiones y adquisiciones se hacen comúnmente para expandir el alcance de una empresa, expandirse en nuevos segmentos o ganar cuota de mercado. Todo esto se hace para complacer a los accionistas y crear valor. (Alquinga, 2006).

#### **Coalición**

Es una modalidad de negocio, en la que se juntan dos o más empresas separadas en una única y universal identidad económica, es así que de esta forma, desarrollan una actividad común, uniendo sus patrimonios. Una coalición conlleva la disolución de las dos compañías independientes (es decir, desaparecen) y la creación de una empresa totalmente nueva o de igual forma la empresa que absorbe a la otra queda como la nueva figura empresarial (Debitoor, 2006).

#### **Adquisición**

Una adquisición es una combinación, de dos compañías, donde una corporación es completamente absorbida por otra corporación. La empresa menos importante, pierde su identidad y pasa a formar parte de la corporación más importante, que conserva su identidad. Una fusión extingue la corporación fusionada, y la corporación superviviente asume todos los derechos, privilegios y responsabilidades de la corporación fusionada. Una fusión no es lo mismo que una consolidación, en la cual dos corporaciones pierden sus identidades separadas y se unen para formar una corporación completamente nueva (Schvarstein, 2004).

### **Consolidación**

Una consolidación crea una nueva empresa. Los accionistas de ambas empresas deben aprobar la consolidación, y posteriormente a la aprobación, reciben acciones comunes de capital en la nueva empresa. Por ejemplo, en 1998 Citicorp y Traveller's Insurance Group anunciaron una consolidación, que dio lugar a Citigroup (Valverde, 2015).

### **Oferta Pública**

En una oferta pública de adquisición, una empresa ofrece la compra de acciones en circulación de la otra empresa, a un precio específico. La sociedad adquirente, comunica la oferta directamente a los accionistas de la otra empresa, pasando por alto la dirección y el consejo de administración. Si bien la sociedad adquirente, puede seguir existiendo, si hay ciertos accionistas disidentes, la mayoría de las ofertas de licitación resultan en fusiones (Yossi , 2015).

### **Estrategias Corporativas**

Las estrategias corporativas, responden a la necesidad de las empresas e instituciones, para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas (Chiavenato, 2001).

### **Monopolio**

Es un mercado constituido por muchos demandantes y una única empresa oferente, esta situación pone en ventaja a la empresa, la cual puede definir el precio o la cantidad a producir, y eso provoca una pérdida de eficiencia en el mercado para los consumidores. El monopolio se

presenta cuando en una industria existe solo una empresa que ofrece un bien o un servicio, y dicho producto o servicio no tiene sustitutos cercanos. Este mercado posee barreras que impiden la entrada de nuevas empresas, como pueden ser restricciones legales o naturales (Quintero, 2009).

### **Tipos de Fusiones**

Las fusiones de conglomerados, abarcan todas las otras adquisiciones, incluidas las transacciones de conglomerado puro, en las que las partes que se fusionan no tienen relación evidente, fusiones de extensión geográfica, donde el comprador fabrica el mismo producto que la empresa objetivo, En un mercado geográfico diferente y fusiones de productos-extensión, donde una empresa que produce un producto compra una empresa que fabrica un producto diferente que requiere la aplicación de productos similares de fabricación o comercialización (Santoja, 2008).

### **Procedimiento de fusión corporativa**

Las leyes estatales, establecen procedimientos para realizar fusiones corporativas. En general, el consejo de administración de cada sociedad, debe aprobar inicialmente una resolución adoptando un plan de fusión que especifique los nombres de las corporaciones involucradas, el nombre de la empresa fusionada propuesta, la forma de convertir las acciones de ambas corporaciones y cualquier otra disposición legal a la que están de acuerdo las corporaciones. Cada corporación notifica a todos sus accionistas que se celebrará una reunión para aprobar la fusión. Si el número apropiado de accionistas aprueba el plan, los directores firman los papeles y los archivan con el estado (Schvarstein, 2004).

### **Facetas competitivas**

Fusiones horizontales, las fusiones horizontales plantean tres problemas competitivos básicos. La primera es la eliminación de la competencia entre las empresas que se fusionan, que,

dependiendo de su tamaño, podría ser significativa. La segunda es que la unificación de las operaciones de las empresas que fusionan podría crear un poder de mercado sustancial y podría permitir a la entidad fusionada elevar los precios reduciendo unilateralmente la producción. El tercer problema es que, al aumentar la concentración en el mercado relevante, la transacción podría fortalecer la capacidad de los participantes restantes del mercado para coordinar sus decisiones de precios y producción. El temor no es que las entidades se involucren en la colaboración secreta, sino que la reducción en el número de miembros de la industria mejorará la coordinación tácita del comportamiento (Valverde, 2015).

Fusiones verticales, adoptan dos formas básicas: la integración directa, mediante la cual una empresa compra un cliente, y la integración hacia atrás, mediante la cual una empresa adquiere un proveedor. El reemplazo de los intercambios del mercado por transferencias internas puede ofrecer al menos dos grandes beneficios. En primer lugar, la fusión vertical internaliza todas las transacciones entre un fabricante y su proveedor o distribuidor, convirtiendo así una relación potencialmente contradictoria en algo más parecido a una sociedad. En segundo lugar, la internalización puede dar a la administración formas más eficaces de monitorear y mejorar el desempeño (Schvarstein, 2004).

### **Fusiones de Conglomerados.**

Las transacciones de conglomerados toman muchas formas, que van desde joint ventures a corto plazo hasta fusiones completas. Si una fusión de conglomerados es pura, geográfica o una extensión de línea de producto, se trata de empresas que operan en mercados separados. Por lo tanto, una transacción conglomerada ordinariamente no tiene ningún efecto directo sobre la

competencia. No hay reducción u otro cambio en el número de empresas en el mercado de la adquisición o de la empresa adquirida (Chase, 2003).

Las fusiones de conglomerados, sin embargo, pueden disminuir la competencia futura al eliminar la posibilidad de que la empresa adquirente habría entrado en el mercado de la empresa adquirida independientemente. Una fusión de conglomerados también puede convertir una gran empresa en una dominante con una ventaja competitiva decisiva, o de lo contrario dificultar la entrada de otras empresas en el mercado. Este tipo de fusión, también puede reducir el número de empresas más pequeñas y puede aumentar el poder político de la empresa fusionada, lo que perjudica los objetivos sociales y políticos de retener centros de decisión independientes, garantizar las oportunidades de las pequeñas empresas y preservar los procesos democráticos (Reyes, 2008).

### **Modelo De Negocio**

El modelo de negocio, es un sistema productor, de beneficios que tiene un grado importante de independencia de los otros sistemas dentro de una empresa (Alquinga, 2006).

### **Análisis De Negocios**

El análisis de negocios es el conjunto de tareas, conocimientos y técnicas necesarios para identificar las necesidades empresariales y determinar las soluciones a los problemas empresariales. Las soluciones a menudo incluyen un componente de desarrollo de sistemas, pero también pueden consistir en la mejora del proceso o el cambio organizacional (Chase, 2003).

### **Operaciones Comerciales**

Las operaciones comerciales, son aquellas actividades recurrentes en curso que participan en el funcionamiento de una empresa, con el fin de producir valor para las partes interesadas. Se contrastan con la gestión de proyectos y consisten en procesos de negocio (Reyes, 2008).

### **Proceso de Negocio**

El proceso de negocio, es una colección de actividades relacionadas o estructuradas o tareas que producen un servicio o producto específico (sirven a un objetivo particular), para un cliente o clientes en particular. Hay tres tipos de procesos de negocio: procesos de gestión, procesos operativos y procesos de soporte (Yossi , 2015).

### **Control del Cambio Empresarial**

El control del cambio empresarial es el procedimiento usado para asegurar que los cambios (normalmente, pero no necesariamente, a los sistemas de TI) se introduzcan de manera controlada y coordinada. El control del cambio es un aspecto importante de la disciplina más amplia de la gestión del cambio (Schein, 2012).

### **Gestión Del Cambio**

La gestión del cambio es un campo de gestión centrado en los cambios organizacionales. Su objetivo, es garantizar que los métodos y procedimientos se utilizan para el manejo eficiente y rápido de todos los cambios en la infraestructura de TI controlada, con el fin de minimizar el número y el impacto de cualquier incidente relacionado con el servicio (Alquinga, 2006).

### **Modelado empresarial**

El modelado empresarial es el proceso de entender un negocio empresarial y mejorar su desempeño a través de la creación de modelos empresariales. Esto incluye, el modelado del dominio de negocio relevante (generalmente relativamente estable), procesos de negocio (generalmente más volátiles), y Tecnología de la información (Stolar, 2009).

### **Planificación en las organizaciones**

La planificación en las organizaciones y las políticas públicas es tanto el proceso organizativo de crear y mantener un plan; Y el proceso psicológico de pensar sobre las actividades necesarias para crear una meta deseada en alguna escala (Santistiven, 2016).

### **Cartera en finanzas**

La cartera en finanzas es una mezcla apropiada o una colección de inversiones en poder de una institución o un individuo privado (Schein, 2012).

### **Gestión de procesos**

Gestión de procesos es el conjunto de actividades de planificación y seguimiento de la ejecución de un proceso, especialmente en el sentido de proceso de negocio, a menudo confundido con la reingeniería (Champy, 2012).

### **Sinergia Empresarial**

Es cada vez más habitual oír hablar de buscar sinergias en el sector empresarial. El término sinergia significa cooperación y su uso más frecuente era, hasta ahora, en el campo de la medicina, donde se habla del efecto sinérgico de dos órganos como la mejora que se produce por el hecho de que dichos órganos trabajen asociados (Garcia, 2015).

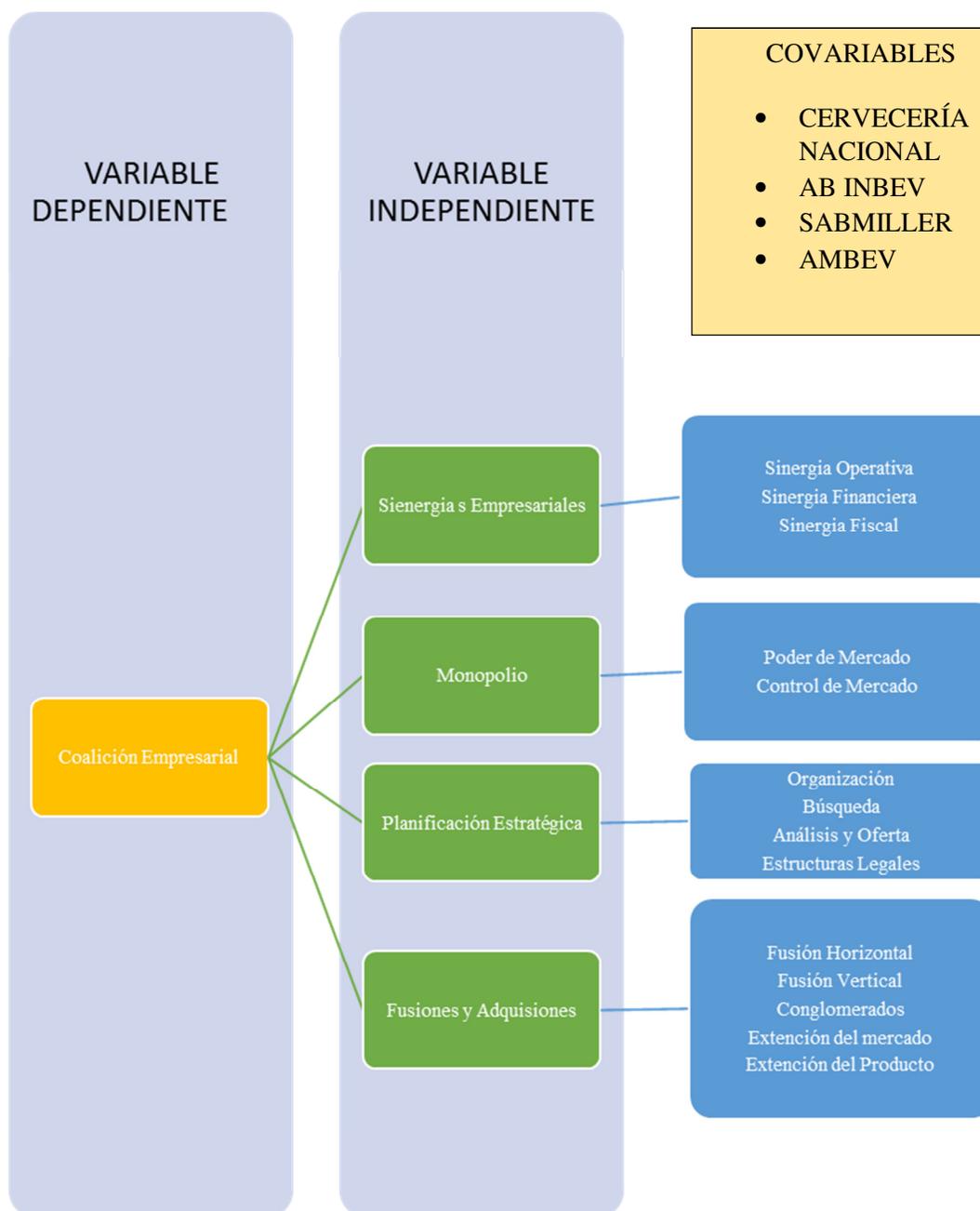
### **Sostenibilidad**

La sostenibilidad se refiere, por definición, a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social. De aquí nace la idea del desarrollo sostenible, como aquel modo de progreso que mantiene ese delicado equilibrio hoy, sin poner en peligro los recursos del mañana (Maldonado, 2015).

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### 2. Modelo de Análisis



**Figura 7.** Fases para las fusiones  
Fuente: Elaboración Propia

## **2.1 Planteamiento del Problema**

En el último semestre del año 2016 se ha efectuado y concretado la coalición empresarial de las multinacionales AB InBev y SabMiller dos de las grandes empresas cerveceras del mundo que en Ecuador operan bajo las firmas comerciales de Cervecería Nacional y Ambev respectivamente, obteniendo el control absoluto del mercado cervecero del Ecuador con el 98% y más del 30% del mercado cervecero a nivel mundial, esta negociación que se efectuó en libre acuerdo y que se considera como una de las negociaciones más grandes de la historia se hace imprescindible dentro de nuestro país ya que es poco clara y específica para la mayoría de involucrados tanto de forma interna y externa planteando interrogantes de su sostenibilidad como multinacional dentro del país y de cual serán las consecuencias y futuras decisiones de AB InBev como empresa productora y comercializado de cerveza única a nivel nacional.

## **2.2 Objetivos de Investigación**

### **2.2.1 Objetivo General**

Analizar la sostenibilidad de la coalición empresarial entre las multinacionales AB InBev y SabMiller dentro del sector cervecero del Ecuador

### **2.2.2 Objetivo Especifico**

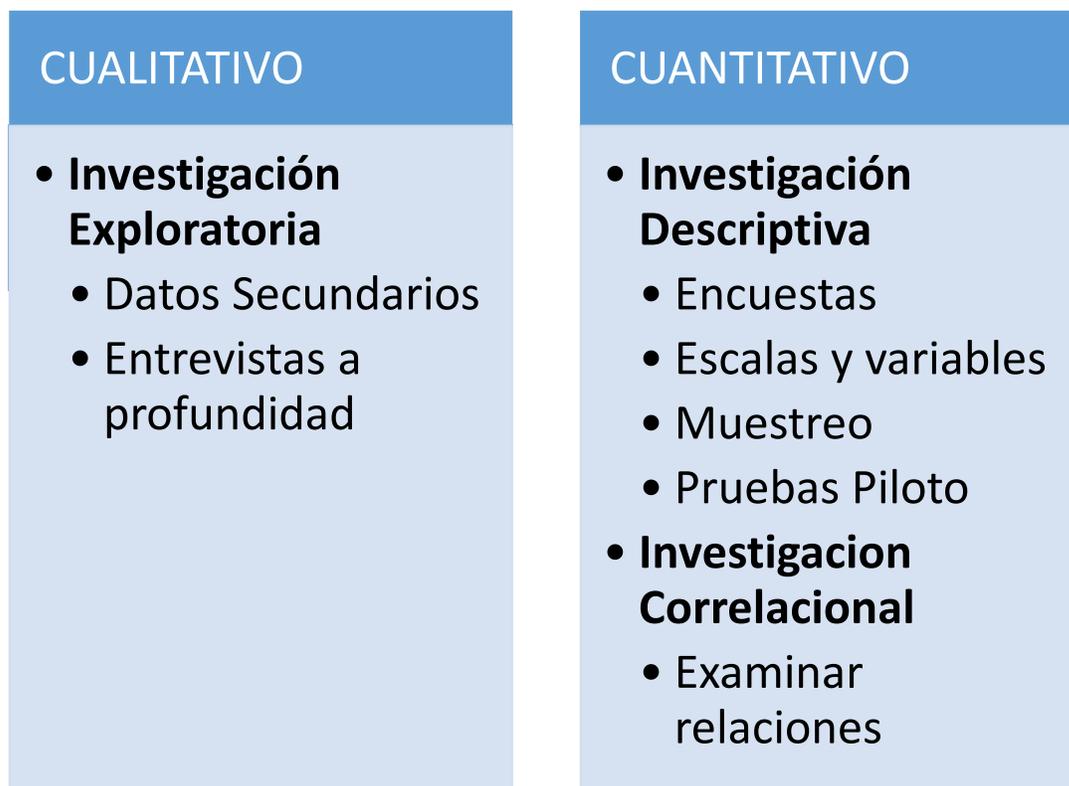
- Identificar el tipo de fusiones y adquisiciones que se ejecutaron en la coalición empresarial entre AB InBev y SabMiller.
- Dar a conocer el entorno de sostenibilidad dentro de los pilares económico, social y ecológico de la coalición empresarial entre Ab InBev y SabMiller.

- Clarificar si existió algún tipo de barreras para poder hacer efectiva la coalición empresarial entre AB InBev y SabMiller dentro del Ecuador

### 2.2.3 Hipótesis

La coalición empresarial entre las multinacionales Ab Inbev Y SabMiller es sostenible a lo largo del tiempo en el Ecuador consolidándose como líder en el mercado, basándose en el control del mercado y ampliación de su portafolio de productos, siendo una empresa basada en los tres pilares de sostenibilidad Económico, Social y Ecológico.

### 2.3 Enfoque de investigación



*Figura 8.* Enfoque de Investigación

Fuente: Elaboración Propia

### **2.3.1 Investigación Exploratoria**

El objetivo de la investigación exploratoria es explorar o examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión. Como su nombre lo indica, el objetivo de la investigación exploratoria es explorar o examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión (Malhotra, 2008).

Se aplicó una investigación exploratoria para determinar información precisa para esta investigación y tener una mejor comprensión al entorno del análisis de sostenibilidad.

Se aplicó los siguientes métodos en la investigación exploratoria:

- Datos Secundarios
- Entrevistas a profundidad

#### **A) Datos Secundarios**

Los datos secundarios son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión. Esos datos se pueden localizar con rapidez y a bajo costo (Malhotra, 2008).

Aunque es raro que los datos secundarios brinden todas las respuestas a un problema de investigación fuera de lo habitual, ese tipo de datos pueden ser útiles de diferentes maneras.<sup>4</sup> Los datos secundarios le pueden ayudar a:

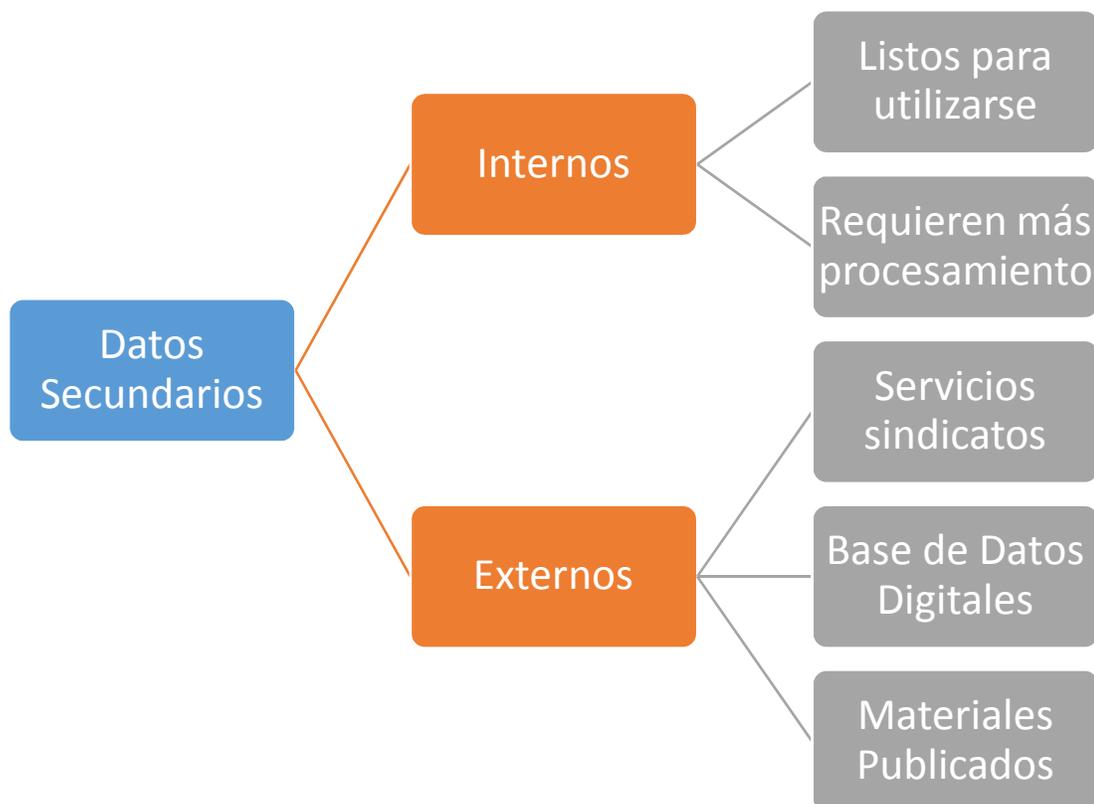
1. Identificar el problema.
2. Definir mejor el problema.
3. Desarrollar un enfoque sobre el problema.
4. Elaborar el diseño de una investigación adecuada (por ejemplo, al identificar las principales variables).

5. Responder ciertas preguntas de investigación y poner a prueba algunas hipótesis.

6. Interpretar datos primarios para obtener más conocimientos.

El examen de los datos secundarios disponibles es un prerrequisito para la recolección de datos primarios. Se comienza con los datos secundarios y se sigue con los datos primarios únicamente cuando se agotan las fuentes de datos secundarios o si éstos producen resultados marginales (Malhotra, 2008).

Las fuentes internas deben ser el punto de partida para la búsqueda de datos secundarios. Puesto que la mayoría de las organizaciones cuentan con una gran cantidad de información propia, es probable que algunos datos que brinden conocimientos útiles ya estén disponibles. Por ejemplo, los datos sobre ventas y costos se recolectan en los procesos contables regulares (Malhotra, 2008).



**Figura 9.** Datos Secundarios  
Fuente: (Malhotra, 2008)

## **B) Entrevistas a profundidad**

Las entrevistas en profundidad son otro método para obtener datos cualitativos. Al igual que las sesiones de grupo, las entrevistas en profundidad son una forma no estructurada y directa de obtener información pero, a diferencia de las sesiones de grupo, dichas entrevistas se realizan de forma individualizada. Una entrevista en profundidad es una entrevista no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador altamente capacitado interroga a una sola persona, con la

finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema (Malhotra, 2008).

Tres técnicas de la entrevista en profundidad que han ganado popularidad recientemente son el escalonamiento, las preguntas con tema oculto y el análisis simbólico. **En el escalonamiento**, el interrogatorio pasa de las características del producto a las características del usuario. Esta técnica permite al investigador llegar a la red de significados del consumidor. **Las preguntas con tema oculto** no se enfocan en valores socialmente compartidos, sino en “puntos sensibles” personales; no tratan sobre estilos de vida generales, sino sobre preocupaciones personales muy arraigadas. **El análisis simbólico** intenta analizar el significado simbólico de los objetos al compararlos con sus opuestos. Para saber lo que algo es, el investigador trata de saber lo que no es. Los opuestos lógicos de un producto que se investigan son: la falta de uso del producto, los atributos de un “no producto” imaginario, y tipos de productos opuestos. En el siguiente ejemplo se describen las tres técnicas (Malhotra, 2008).

Las entrevistas en profundidad pueden descubrir conocimientos más recónditos que las sesiones de grupo. Además, atribuyen las respuestas directamente al participante, a diferencia de las sesiones de grupo, donde con frecuencia resulta difícil determinar cuál de las personas dio una respuesta específica. Las entrevistas en profundidad producen un intercambio libre de información —que muchas veces no es posible en las sesiones de grupo— debido a que no existe la presión social para coincidir con la respuesta grupal (Malhotra, 2008).

Revisar en el Anexo 2.

### **C) Transcripción de datos**

La transcripción implica transferir los datos codificados de los cuestionarios o de las hojas de codificación, a discos o cintas magnéticas o directamente a la computadora por medio del teclado (Malhotra, 2008).

Si se utiliza el teclado pueden cometerse errores, lo cual haría necesario verificar el conjunto de datos o al menos una parte de ellos. El segundo operador vuelve a teclear los datos de los cuestionarios codificados. Registro por registro se comparan los datos transcritos por ambos operadores.

Cualquier discrepancia entre ambos conjuntos de datos transcritos se investiga para identificar y corregir errores de tecleo. La verificación de todo el conjunto de datos duplicará el tiempo y costo de la transcripción. Dadas las restricciones de tiempo y costos, así como el hecho de que los capturistas experimentados suelen ser bastante precisos, es suficiente verificar sólo entre 25 y 50 % de los datos (Malhotra, 2008).

Revisar Anexo 3.

### **2.3.2 Investigación Descriptiva**

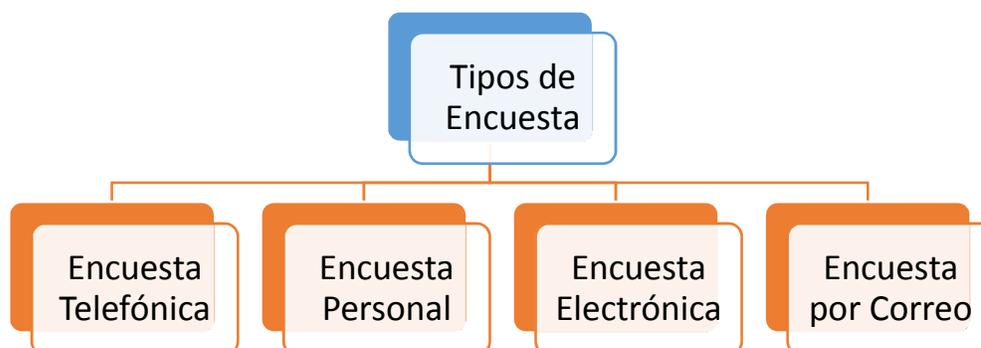
El principal objetivo de la investigación descriptiva es describir algo, por lo regular las características o funciones del mercado (Malhotra, 2008).

Mediante la investigación descriptiva se va a describir que tipo de coaliciones, fusiones o sinergias se utilizaron dentro de esta coalición empresarial entre Ab InBev y SabMiller.

#### **2.3.2.1 Encuesta**

La encuesta es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes (Malhotra, 2008). La encuesta está dirigida al personal de la regional de COPEC. Revisar en el Anexo 1.

La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora, y las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas. Por lo general, el interrogatorio es estructurado, lo cual se refiere al grado de estandarización impuesto por el proceso de recolección de datos (Malhotra, 2008).



**Figura 10.** Tipos de Encuesta  
Fuente: (Malhotra, 2008)

### 2.3.2.2 Escalas de Medición

La medición es un proceso inherente y consustancial a toda investigación, sea ésta cualitativa o cuantitativa. Medimos principalmente variables y ello demanda considerar tres elementos básicos: el instrumento de medición, la escala de medición y el sistema de unidades de medición. La validez, consistencia y confiabilidad de los datos medidos dependen, en buena parte, de la escala de medición que se adopte. He ahí la importancia de profundizar en el tema de las escalas de medición (Padilla, 2007).

Aunque diferentes autores han definido el concepto de medición de distintas maneras, tal vez uno de los más frecuentemente citados, es aquel que expresa que la medición es el proceso de asignar, según reglas bien definidas, números a propiedades de objetos (Padilla, 2007).

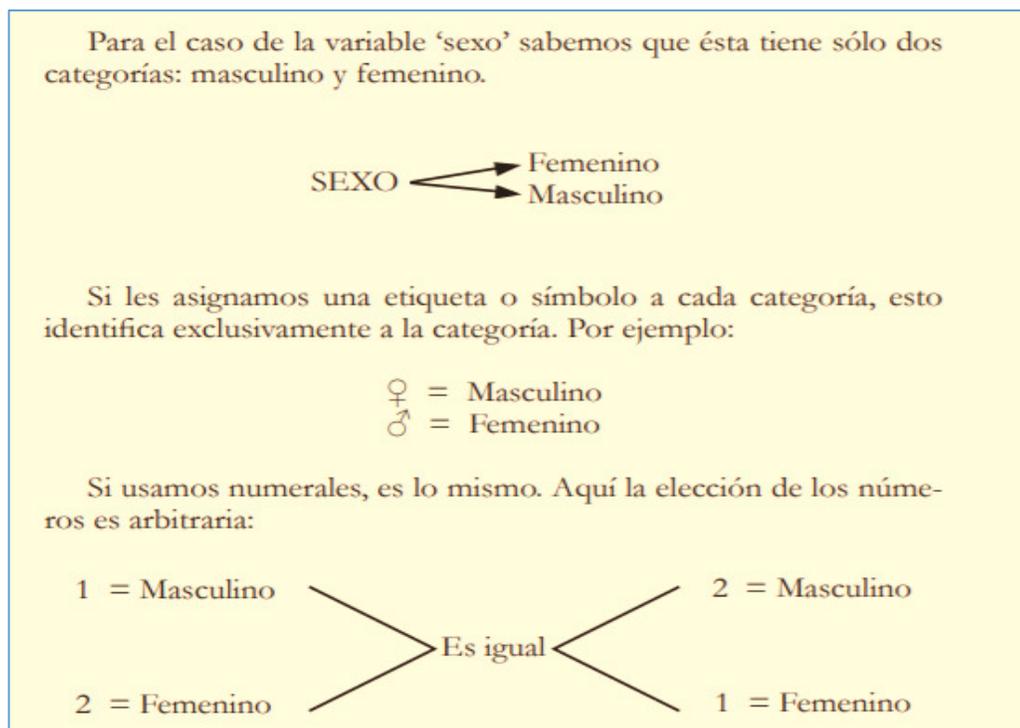
Datos o variables	Ejemplos	Escala	Preguntas	Respuestas
Categóricas o cualitativas		1. Nominal 2. Ordina	¿Tienes pasaporte?; ¿Tienes carro?; ¿Vives en casa o apartamento?; ¿Tienes los ojos azules?	SÍ/NO Dicotómicas
Numéricas, cuantitativas o intervalares	Discretas	3. Intervalo 4. Razón o proporción	¿Cuántas camisas tienes?; ¿Cuántos hijos tienes?	Número natural
	Continuas		¿Cuánto pesas?; ¿Cuánto mides?; ¿Cuánto dinero ganas?	Número real

**Figura 11.** Tipos de variables vs escalas de medición  
Fuente (Padilla, 2007)

**Escala de Likert:** Una escala de Likert es una escala psicométrica comúnmente involucrada en la investigación que emplea cuestionarios. Es el enfoque más utilizado para escalar las respuestas en la investigación de encuestas, de tal manera que el término (o más exactamente la escala de tipo Likert) se utiliza a menudo de forma intercambiable con la escala de calificación, aunque existen otros tipos de escalas de calificación. (Carvajal, 2013)

**Escala nominal:** Es la escala más elemental y la forma más rudimentaria de medir. En una escala como estas se clasifica a las unidades de estudio (objetos, personas, etc.) en categorías, basándose en una o más características, atributos o propiedades distintivas y observadas, dándole a cada categoría un nombre (de ahí lo de «nominal»). Los nombres que se emplean en la aplicación de la escala nominal de medida no necesitan ser nombres (alfabéticos o alfanuméricos) en el sentido estricto de la palabra. También se pueden utilizar números o numerales. Con las escalas nominales (categóricas), los números asignados definen cada grupo distinto y sirven meramente como etiquetas o identificadores (Padilla, 2007).

En esta escala se tienen dos o más categorías del ítem o variable medida. Las variables nominales que incluyen dos categorías se denominan dicotómicas, como por ejemplo, el sexo (masculino o femenino), el tipo de escuela a la que se asiste (pública o privada) y el estado de salud de una persona (sano o enfermo). En una encuesta ordinaria, una variable de este tipo permite las respuestas «Sí» o «No»; en una investigación de laboratorio, corresponderá a aquella que distingue la presencia (el grupo experimental) o la ausencia (el grupo de control) de una manifestación física del experimento (Padilla, 2007).



**Figura 12.** Escala Nominal  
 Fuente: (Padilla, 2007)

Las variables con tres o más categorías se denominan multicotómicas o policotómicas. Son ejemplos de estas variables las siguientes: filiación política, carrera elegida, raza, canal de televisión preferido, ocupación, etc (Padilla, 2007).

**Escala ordinal:** Una escala de medición ordinal se logra cuando las observaciones pueden colocarse en un orden relativo con respecto a la característica que se evalúa, es decir, las categorías de datos están clasificadas u ordenadas de acuerdo con la característica especial que poseen. Aquí, las etiquetas o símbolos de las categorías sí indican jerarquía. Si utilizamos números, la magnitud de estos no es arbitraria sino que representa el orden del rango del atributo

observado. Se supone un continuo subyacente en los números de modo que las relaciones típicas son, en este caso, «más alto que», «mayor que» o «preferible a». Sólo las relaciones «mayor que», «menor que» e «igual a» tienen significado en una escala de medición ordinal (Padilla, 2007).

### 2.3.2.3 Población y muestra

La muestra describe el número apropiado de encuestas y entrevistas a ser aplicadas. Para el caso de una población finita, en donde se conoce cuantos elementos tiene una población (número de empleados activos de COPEC en un rango alto y medio administrativo), la muestra “n” se considera en función del Nivel de Confianza “Z<sup>2</sup>”, Universo “N”, Probabilidad de Éxito “P”, Probabilidad de Fracaso “Q”, y un porcentaje de error a ser considerado, “e”. (Rodríguez V., 2009, pág. 275)

La fórmula aplicable a una población finita de este tipo es:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{Ne^2 + Z^2 * P * Q}$$

Se tomará en cuenta la población de trabajadores de las empresas Ab Inbev y Sabmiller a nivel Copec en un rango alto y medio administrativo, que es de 1.500 personas.

Siendo N= 1.500 se tendrá que realizar 306 encuestas.

NIVEL DE DIRECCIÓN	POSICIÓN	N DE ENCUESTADOS
ALTOS DIRECTIVOS	PRESIDENTE	6
ALTOS DIRECTIVOS	VICE PRESIDENTES VP	32
DIRECTIVOS	GERENTES	29
DIRECTIVOS	DIRECTORES DE PLANTA	2
DIRECTIVOS	DIRECTORES DE DISTRIBUCIÓN	34
DIRECTIVOS	DIRECTORES DE VENTAS	34
DIRECTIVOS	GERENTES REGIONALES	40
MANDOS MEDIOS	COORDINADORES	38
MANDOS MEDIOS	ANALISTAS	28
MANDOS MEDIOS	LIDERES	35
MANDOS MEDIOS	CONTADORES	28
	TOTAL	306

*Figura 13. Cargos de encuestados*

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.3.2.4 Encuesta Piloto

Consiste en probar un cuestionario en una pequeña muestra de encuestados, para identificar y eliminar los problemas potenciales. Una prueba piloto llega a mejorar incluso al mejor cuestionario. Como regla general, no debe usarse un cuestionario en encuestas de campo sin una prueba piloto adecuada (Malhotra, 2008).

En otras palabras, es necesario que los encuestados de la prueba piloto y la encuesta real se extraigan de la misma población. Incluso si la encuesta real va a realizarse por correo, teléfono

o por medios electrónicos, es mejor hacer las pruebas piloto con entrevistas personales, ya que eso permite a los entrevistadores observar las reacciones y las actitudes de los encuestados. Después de que se hayan hecho los cambios necesarios, puede realizarse otra prueba piloto por correo, teléfono o medios electrónicos, si tales medios se van a utilizar en la encuesta real. Las últimas pruebas piloto deben revelar problemas característicos del tipo de entrevista. En la medida de lo posible, una prueba piloto requiere la aplicación del cuestionario en un ambiente y contexto similares a los de la encuesta final (Malhotra, 2008).

### **2.3.3 Investigación Correlacional**

El presente proyecto está asociado al diseño de investigación correlacional porque es necesario realizar estudios de las variables, la relación y la cuantificación de las mismas. Los estudios correlacionales comprenden aquellos estudios en los que estamos interesados en descubrir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación. Estos coeficientes de correlación, son indicadores matemáticos que aportan información sobre el grado, intensidad y dirección de la relación entre variables.

**Correlación es:** Correspondencia o relación recíproca entre dos o más cosas o series de cosas. Estudia situaciones en las cuales se analiza las variaciones en uno o más factores asociados e interrelacionados con la variación de otros factores.

Cada vez que un investigador tiene al menos dos variables, se puede usar un gráfico llamado diagrama de dispersión para proporcionar una representación visual de los datos que se han recogido. Cada punto en un diagrama de dispersión representa dos puntuaciones proporcionadas por una persona. (Ron, 2010)

La investigación correlacional es un tipo de investigación no experimental en la que los investigadores miden dos variables y establecen una relación estadística entre las mismas (correlación), sin necesidad de incluir variables externas para llegar a conclusiones relevantes (Mejia, 2016).

Existen tres tipos de investigación correlacional (observación natural, encuestas y cuestionarios, análisis de información). De igual manera, la correlación entre las variables puede ser positiva (directamente proporcional) o negativa (inversamente proporcional). Indicando la manera en la que una variable puede afectar a la otra (Mejia, 2016).

**Medición de la Correlación:** Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.

Se simboliza:  $r$

Hipótesis aprobar: Correlacional, del tipo de "A mayor X, mayor Y", "A mayor X, menor y", "altos valores en X estan asociados con altos valores en Y", "altos valores en X se asocian con bajos valores de Y".

Variables: Dos. La prueba en si no considera a una como independiente y a otra como dependiente, ya que no evalúa la causalidad. La noción de causa-efecto (independiente-dependiente) es posible establecerla teóricamente, pero la prueba no considera dicha causalidad (Sampiere, 2003).

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos (Sampiere, 2003).

Nivel de medición de las variables: Intervalos o razón.

Interpretación: El coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00, donde:

-1.00 = correlación negativa perfecta. ("A mayor X, menor Y", de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica "a menor X, mayor Y" (Sampiere, 2003).

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.50 = Correlación negativa media.

-0.25 = Correlación negativa débil.

-0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10 = Correlación positiva muy débil.

+0.25 = Correlación positiva débil.

+0.50 = Correlación positiva media.

+0.75 = Correlación positiva considerable.

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

+ 1.00 = Correlación positiva perfecta.

"A mayor X, mayor Y" o "a menor X, menor Y", de manera proporcional. (Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante.)

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación. Los principales programas computacionales de análisis estadístico reportan si el coeficiente es o no significativo de la siguiente manera:

-0.001            significancia

0.7831            valor del coeficiente

Si  $s$  es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si  $s$  es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error).

O bien otras programas como SPSS los presentan en una tabla, se señala con asterisco el nivel de significancia: donde un asterisco (\*) implica una significancia menor a 0.05 (quiere decir que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05, la probabilidad de error es menor de 5%) y dos asteriscos (\*\*) una significancia menor a 0.01 (la probabilidad de error es menor de 1%) (Sampiere, 2003).

#### **Procedimiento para tratamiento y análisis de información.**

La tabulación de la información se la realizo en función de la estadística descriptiva, la que al ser aplicada a la presente investigación, denoto aspectos importantes para ser tratados, aplicando la herramienta del SPSS.

El presente trabajo desarrollo una investigación científica, pues en todo el proceso se obtuvo los resultados mediante procedimientos metódicos, donde se utilizó la reflexión, los razonamientos lógicos y la investigación, que responderán a una búsqueda intencionada, para lo cual se delimito los objetivos y se prevendrán los medios de indagación necesarios para el éxito del proyecto a desarrollarse.

La investigación en función de sus objetivos se sustentará en un diseño, desde una perspectiva multidimensional e interpretativa, apoyados en una doble estrategia metodológica (cuantitativa-cualitativa) que incluye una investigación de campo y una investigación documental

– bibliográfica de carácter descriptivo de tipo encuesta y entrevista. Esta se caracteriza por que existe una enunciación clara sobre el problema de decisión, los objetivos específicos de investigación así como las necesidades de información están bien detalladas, en definitiva se basa en un diseño de investigación planteado y estructurado de forma cuidadosa con la finalidad de que los hallazgos se determinen de forma confiable y también realiza pronósticos en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos del mercadeo. (Santoja, 2008)

## CAPÍTULO III

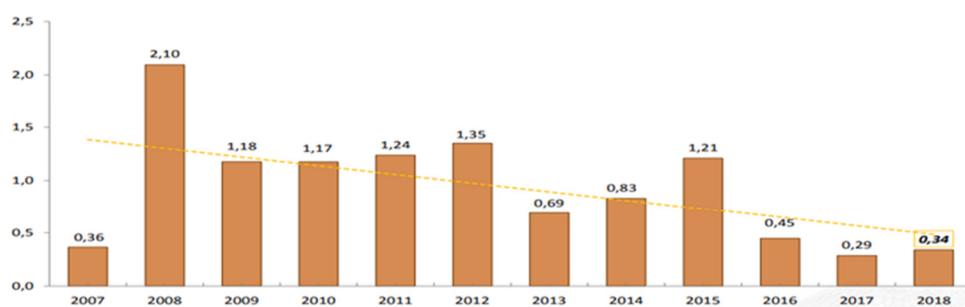
### RESULTADOS

#### 3. Datos Secundarios

Se analiza entorno del macroambiente y microambiente, dando a conocer si es una oportunidad o amenaza.

#### 3.1 Macroambiente

##### 3.1.1 Inflación:



**Figura 14.** Inflación Ecuador

Fuente: (INEC, 2018)

La inflación acumulada en febrero de 2018 fue de 0.34%; las mayores variaciones observadas se dieron en las divisiones en bienes y servicios diversos (1.78%) y en Muebles y artículos para el hogar y la conservación ordinaria del hogar (0.67%).



**Figura 15.** Evolución de la inflación anual

Fuente: (INEC, 2018)

### **Análisis:**

### **Oportunidad**

La inflación dentro del país como podemos observar tiene una tendencia hacia la baja por ende es un síntoma positivo para el rol económico del país siendo un incidente para tenerlo en cuenta para el desarrollo comercial y poder adquisitivo de la sociedad.

### **3.1.2 Canasta Básica:**

La Canasta Familiar Básica (CFB) es un conjunto de bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar tipo compuesto por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos, que ganan la remuneración básica unificada. Calcular el costo de esta canasta es necesario para el análisis de la relación entre remuneraciones e inflación (INEC, 2018).

<b>INGRESO FAMILIAR DISPONIBLE DEL MES (1,60 PERCEPTORES DE LA REMUNERACIÓN BÁSICA UNIFICADA)</b>	
<b>FEBRERO - 2018</b>	
Remuneración Básica Unificada 1/.	\$ 386,00
Ingreso Total Mínimo	\$ 386,00
1/12 Décimo Tercera Remuneración	\$ 32,17
1/12 Décimo Cuarta Remuneración 2/.	\$ 32,17
<hr/>	
Ingreso Mínimo Mensual Total de un Perceptor	\$ 450,33
Ingreso familiar mensual de 1,60 perceptores de la remuneración sectorial unificada.	\$ 720,53
<hr/>	
<p>1/. El Salario Básico Unificado para los trabajadores en general se incrementa a partir del 1° de enero de 2018, según Acuerdo del Ministerio del Trabajo Nro. MDT-2017-0195 del 27 de diciembre de 2017; publicado en Registro Oficial Primer Suplemento Nro. 154 de fecha 05 de enero de 2018.</p>	
<p>2/. Décimo Cuarta Remuneración. Registro oficial No. 117 de julio de 2013. Ley Reformatoria del Artículo 113 de Código de Trabajo.</p>	

**Figura 16.** Canasta Familiar  
Fuente: (INEC, 2018)

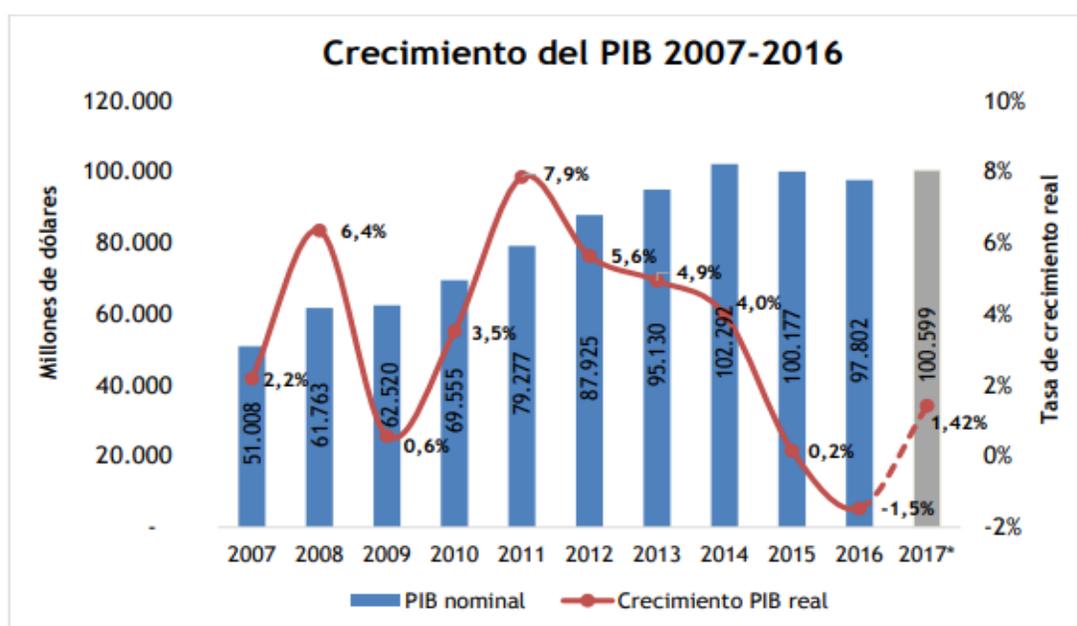
### **Análisis**

#### **Amenaza:**

En la actualidad y en una remarcada historia la canasta básica ha estado casi siempre por encima de los ingresos mínimos mensuales de los ecuatorianos, lo cual genera el riesgo de que se pierda el poder adquisitivo del consumidor de clase social medio bajo con productos que no son considerados para un consumo básico como la cerveza.

### 3.1.3 PIB:

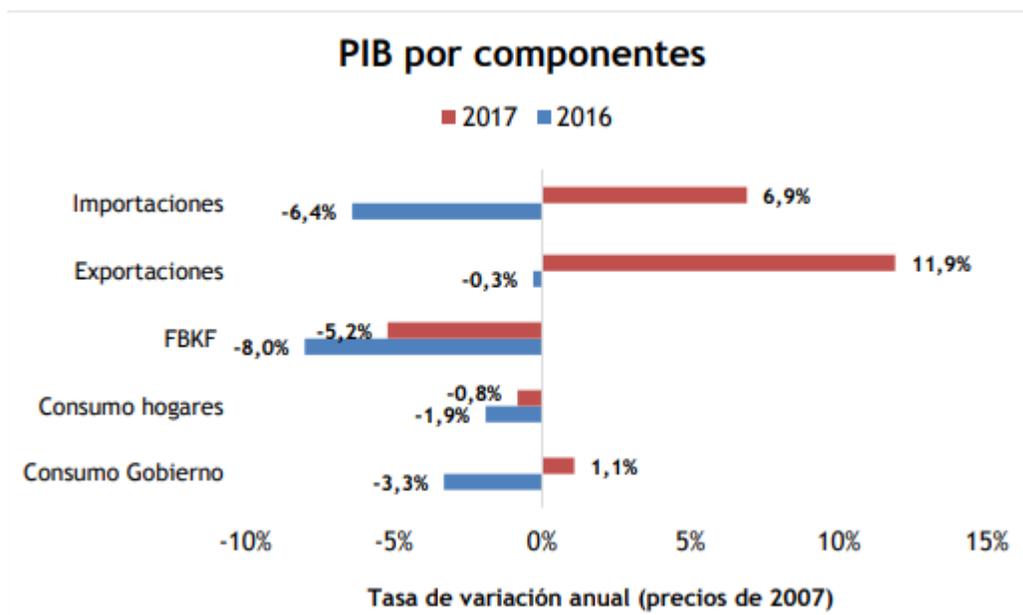
El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas (Minier, 2017).



**Figura 17.** PIB Crecimiento 2007-2016

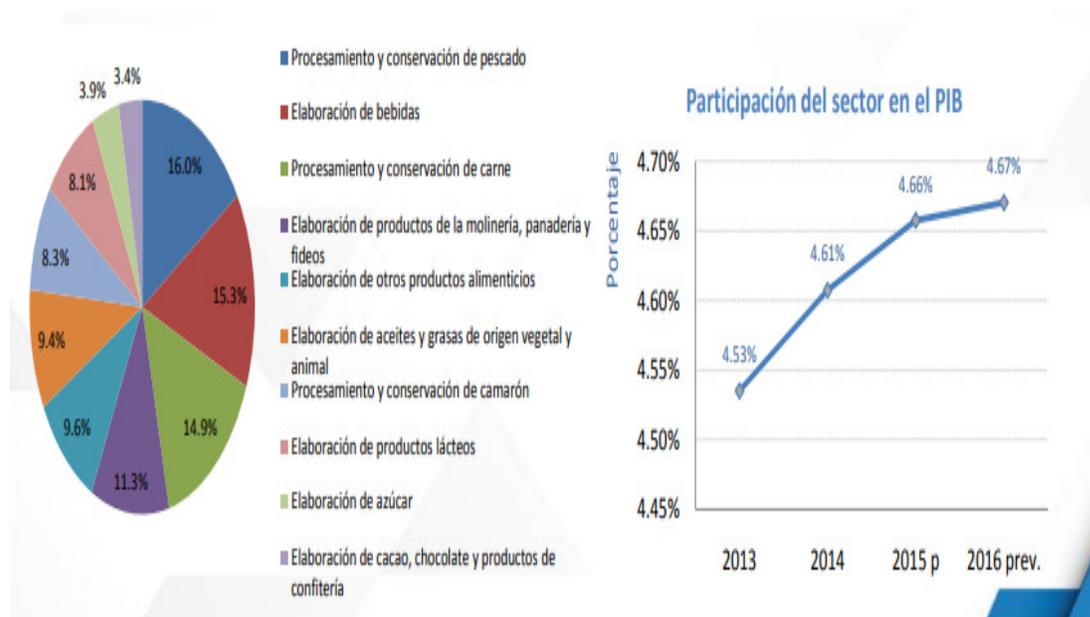
Fuente: (INEC, 2018)

En términos reales, la economía ecuatoriana viene desacelerándose desde el 2011. Luego de la caída de los precios del petróleo a finales del 2014, la economía ecuatoriana prácticamente no ha crecido, ya que en el 2015 el crecimiento del PIB fue de apenas 0,2% y en el 2016 cerró con un decrecimiento de 1,5%. Desde inicio de la dolarización, fue la primera vez que la economía ecuatoriana presenta un decrecimiento (Camara Comercio GYE, 2017).



**Figura 18.** PIB por componentes  
Fuente: (INEC, 2018)

Si se observa el Producto Interno Bruto (PIB) desagregado, se tiene que para el 2016 hubo un decrecimiento en todas las variables que explican el PIB: exportaciones, Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF), consumo de hogares y consumo de gobierno. Estos resultados preliminares son mejores a las previsiones que anteriormente presentó el BCE. Por esta razón, la variación anual del PIB se ajustó de -1,7% a -1,5%. Para el 2017, se prevé un crecimiento de las exportaciones de 11,9%, lo que explicaría, según el BCE, el crecimiento de 1,42% que han proyectado para la economía en el 2017 (Camara Comercio GYE, 2017).



**Figura 19.** PIB por sector  
Fuente: (BCE, 2017)

El Sub sector de Elaboración de alimentos y bebidas en el año 2016 suma usd 3.229,67 millones, con una participación en el total del PIB de 4,67%, representa el 38,0% del sector manufacturero (excepto refinación de petróleo) y el 4,7% del total del PIB. En el año 2016 evidencia un decrecimiento del 1,4% respecto al año 2015, mientras que en este año a pesar de evidenciar un crecimiento de 1,9%, es menor respecto al año 2014 que estuvo en el orden del 5,7%.

### **Análisis:**

### **Amenaza**

El nuevo Gobierno deberá tomar las medidas adecuadas para retomar la senda del crecimiento económico. El deterioro en la calidad del empleo revela necesidad de alcanzar mejores tasas de

crecimiento. Sin crecimiento no es posible mantener los avances en materia social, ni tampoco generar empleo de calidad.

Los últimos resultados económicos demuestran la vulnerabilidad de nuestra economía ante una reducción en el precio del petróleo. De esta manera, se refleja la alta dependencia de la economía ecuatoriana a la cotización del crudo.

De manera urgente se necesita establecer facilidades e incentivos tributarios a las empresas nacionales y extranjeras para la generación de nuevas plazas de trabajo, eliminando restricciones comerciales y tributos, como el anticipo al impuesto renta y el impuesto a la salida de divisas.

Se requiere una mayor apertura comercial con nuestros principales socios comerciales. La apertura de nuevos mercados permitirá retomar la ruta de crecimiento económico y la generación de empleos de calidad a través de un aumento en la competitividad y desarrollo comercial.

### 3.1.4 Población Económicamente Activa (PEA)

Personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (empleados); y personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desempleados) (INEC, 2018)



*Figura 20.* Población Económicamente Activa  
Fuente: (INEC, 2018)

La población económicamente activa (PEA) es de 8,1 millones de personas de las cuales el 95,6% son personas con empleo y el 4,4% son personas desempleadas.

#### **Análisis**

#### **Oportunidad:**

A nivel organizacional representa una oportunidad para las grandes empresas que Ecuador tenga un PEA elevado con el 95,6% empleados ya que representa un alto nivel de poder adquisitivo para adquirir productos de consumo.

### **3.1.5 Consumo de bebidas alcohólicas**

Los datos estadísticos sobre el consumo de bebidas alcohólicas en Ecuador dan cuenta de una sociedad sumida en una cultura del alcohol, cuyo empleo está legitimado en la vida cotidiana, atravesando todas las capas sociales, desde aquellos hogares con ingresos salariales mínimos hasta máximos. Los hogares con el menor ingreso gastan más de 545 mil dólares al mes en bebidas alcohólicas, obviamente aquellos con mayores ingresos les superan, empleando más de 2 millones 130 mil dólares para su consumo. La mayoría de consumidores se encuentra en edades de 19 a 24 años, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) que según datos estadísticos en el año 2017 el 12% de la población de este grupo adquirió alguna bebida alcohólica. Sin embargo su inicio comienza a edades tempranas. Si le preguntarían a qué edad empezó a ingerir bebidas alcohólicas, ¿qué respondería? Se realizó esta consulta a cinco personas mayores de 30 años y todos respondieron entre los 13 y 15 años, datos que confirma la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT), el 26,3% de la población de 20 a 59 años que consume alcohol, inició su consumo antes de los 16 años (INEC, 2018).

#### **Análisis**

#### **Oportunidad**

Se evidencia un potencial consumidor de bebidas alcohólicas en la sociedad ecuatoriana lo cual potencializa a los comercializadores de cerveza dentro del entorno nacional ya que con un consumidor arraigado hace más accesible fomentar un crecimiento y sostenibilidad empresarial.

### **3.1.6 Superintendencia de Control de Poder del Mercado (SCPM)**

El superintendente de Control de Poder del Mercado, Pedro Páez, defendió el trabajo que realiza la entidad estatal en funciones desde el 15 de septiembre de 2012, y que tiene como antecedente la Ley de Regulación y Control del Poder del Mercado (Ley Antimonopolio), aprobada por la Legislatura en 2011 (Andes, 2016).

La Superintendencia ha promovido la participación de los ciudadanos a través de la creación de 6.000 comités de usuarios, 95 observatorios ciudadanos, de estos, 32 conforman la red nacional de observatorios de la salud, otros de soberanía agroalimentaria, asambleas productivas, etcétera. Pese a que la Superintendencia fue creada a partir de la Ley Antimonopolio, con la Junta de Regulación, mantiene autonomía frente al Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, sin embargo, existen mecanismos de coordinación entre esas funciones y la entidad, adscrita a la Función de Transparencia y Control Social (Andes, 2016).

#### **Análisis**

#### **Amenaza**

La SCPM puede delimitar las operaciones de la coalición empresarial entre Ab InBev y SabMiller dentro del Ecuador optando con medidas antimonopólicas y barreras de control de mercado ya que Cervecería Nacional maneja en la actualidad el 98% del mercado cervecero.

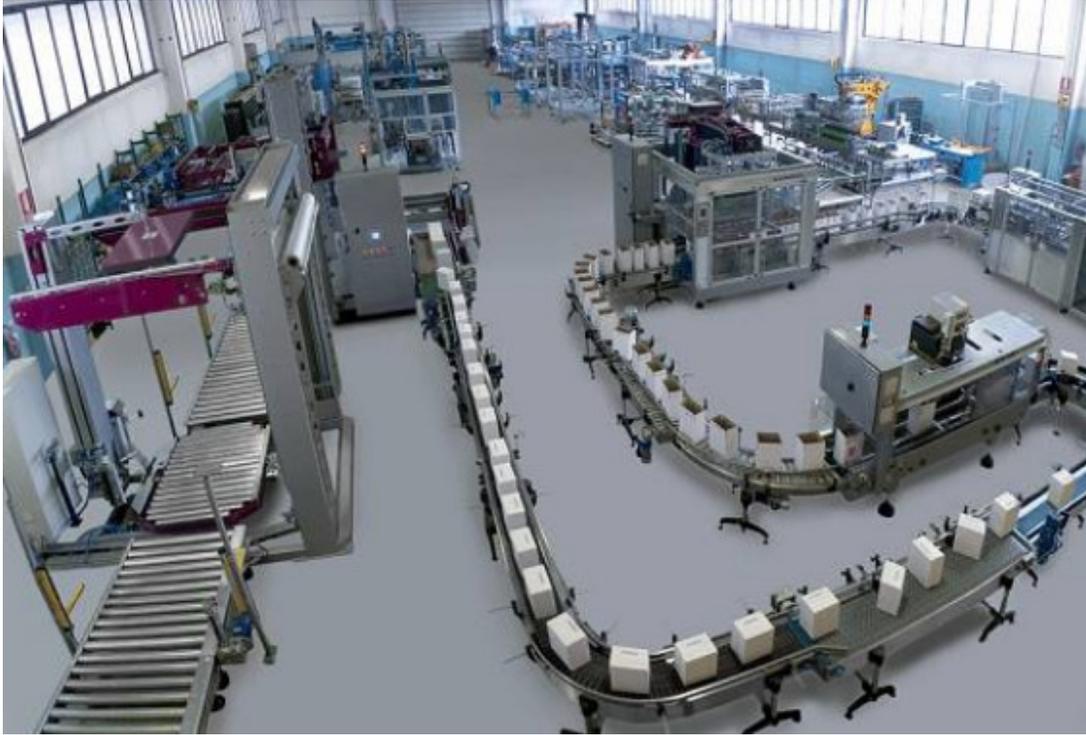
### 3.1.7 Tecnología de Industria Cervecera

En la actualidad existen avances tecnológicos de suma eficiencia e innovadores para la elaboración de cerveza desde la transformación de la materia prima hasta el embotellado y distribución del producto terminado, los avances tecnológicos van desde los software para sistematización de procesos mediante programación informática y hardware que son maquinaria optimizadora de procesos productivos, estos dos elementos van de la mano ya que el uno se complementa con el otro.

En la actualidad las empresas cerveceras tratan de automatizar sus procesos de elaboración para tener una mayor eficiencia de producción es decir realizar mayor volumen en hectolitros en un tiempo corto y con una respuesta de venta inmediata, para lo cual implementado producciones a escala insertando la reducción de costos.



**Figura 21.** Elaboración de Cerveza  
Fuente: (PLANETA, 2011)



**Figura 22.** Línea de Embotellado  
Fuente: *(Interempresas, 2018)*

## **Análisis**

### **Oportunidad**

El avance tecnológico que la actualidad se está desarrollando en la automatización de líneas de producción de cerveza es una gran oportunidad para la Ab InBev ya que puede tener grandes producciones a mayor volumen siempre asegurando el stock para sus ventas.

## **3.2 Microambiente**

### **3.2.1 Clientes:**

Los clientes para esta fusión empresarial de Ab InBev y SabMiller dentro del Ecuador son todas las personas consumidoras de cervezas mayores de edad que en la actualidad según (INEC, 2018) son 16.625 millones de habitantes, adicional sus otros clientes son los consumidores en general desde niños hasta adultos mayores para el resto de sus bebidas que son aguas y maltas.

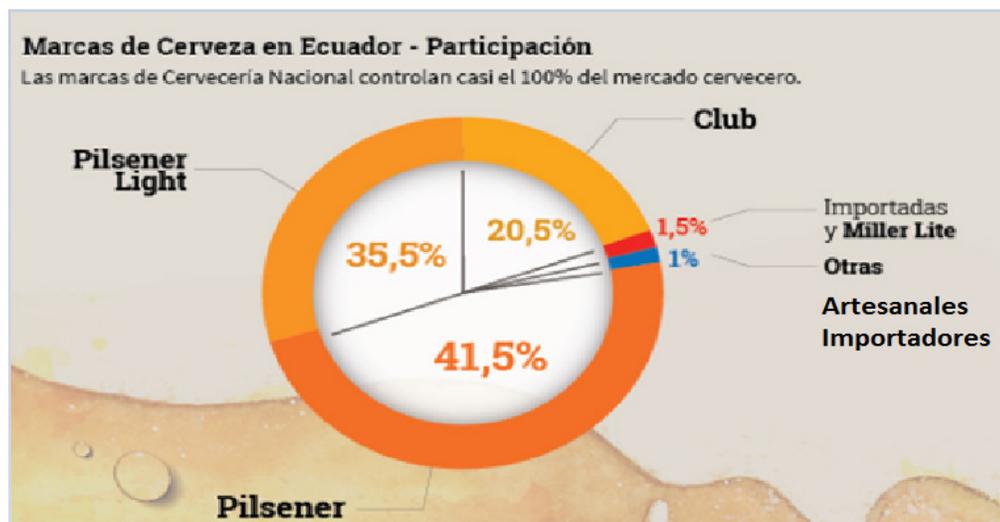
### **Análisis**

#### **Oportunidad**

Sus clientes irán en aumento al pasar del tiempo ya que varios adolescentes cumplirán la mayoría de edad y se convierten ya en posibles consumidores de cerveza. Adicional su segmentación de bebidas varias que son aguas y maltas se proyecta en una buena tendencia ya que abarcarían el mercado en sus consumidores que no tiene limitantes es decir no tiene la necesidad de cumplir la mayoría de edad para consumirlos lo cual expanden a sus clientes.

### **3.2.2 Competencia**

La competencia para esta fusión entre Ab InBev y SaMiller dentro del Ecuador es mínima es decir antes de la fusión las dos empresas eran las más representativas del país, al coalicionar se hacen únicas siendo una empresa robusta y ocupando el 98% del mercado a nivel nacional mientras que el 2% está ocupado por empresas artesanales de cerveza y las importadoras que son Heineken.



*Figura 23.* Marcas de cerveza en el mercado nacional  
Fuente: (PLANV, 2016)

### **Análisis**

### **Oportunidad**

La competencia para estas dos empresas coalicionadas son pocas representativas, ya que el 98% del mercado nacional esta remarcado Cervecería Nacional mientras que el 2 % restante que es poco significativo los cuales están ubicados empresas artesanales de cerveza e importadora de Heineken.

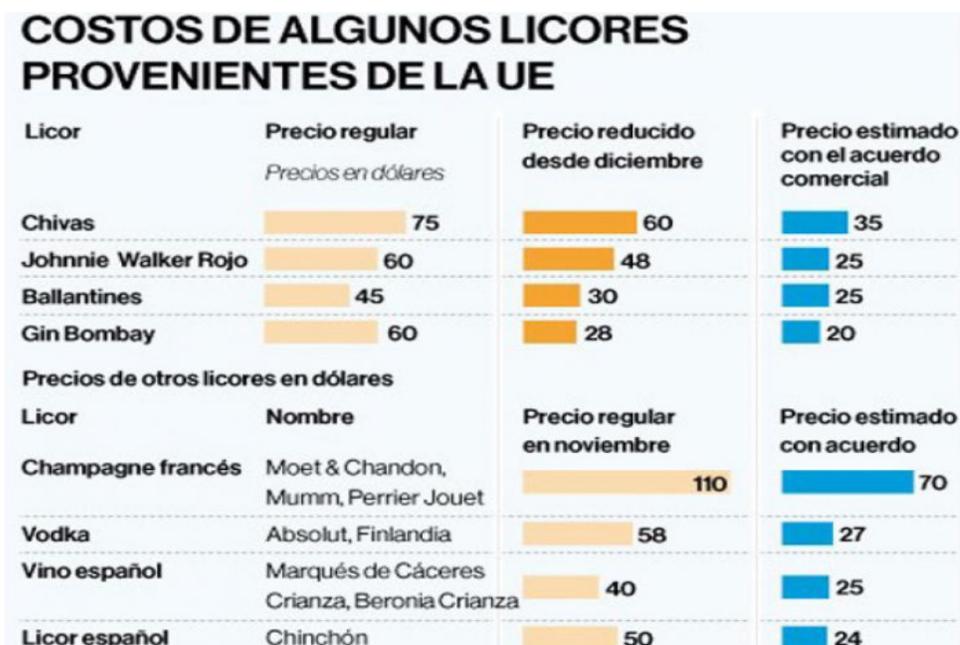
### 3.2.3 Sustitutos

#### Licores

La cerveza pelea su mercado con el whisky europeo y con el licor ilegal. Se miden en el terreno de los precios. En tiempo de contracción económica manda el bolsillo y no el gusto. Así indicaron los dueños de las tiendas, locales de autoservicio y minimarket consultados por diario Expreso. El sondeo, que se efectuó en las tiendas de barrios del norte, sur y suburbio de Guayaquil, reveló que las ventas de cerveza han bajado entre un 10 y un 40 % (Zambrano L. , 2017).

La voz de los dueños de las despensas en este tema es fundamental, porque según un estudio del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la tienda de barrio es el lugar donde se adquiere un 61,6 % de los licores.

Pero la mayor pelea es con el licor ilegal que en Ecuador representa un 57 % del mercado de bebidas con alcohol, siendo el más alto de la región después de Perú (58 %) y uno de los más altos del mundo, según un estudio publicado en la página web de la Cervecería Nacional (Zambrano L. , 2017).



**Figura 24.** Costos de Licores Ecuador  
Fuente: (Carolina, 2017)

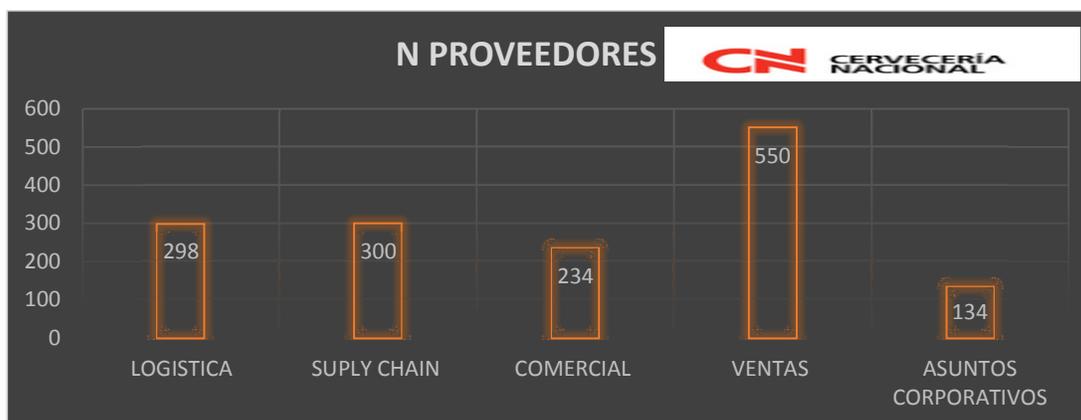
## Análisis

### Amenaza

Es importante recalcar que el licor es un producto sustituto para la cerveza de alta relevancia y directo ya que es la bebida alcohólica que abarca mercado en un gran porcentaje, considerado una amenaza ya que con el transcurrir del tiempo su valor comercial se ha estabilizado y ha mejorado siendo accesible para el consumidor lo cual influye en la decisión del consumidor y a nivel cervecero se convierte en una competencia directa.

### 3.2.4 Proveedores

Los proveedores para esta mega fusión o coalición son varios y los cuales están ligados a políticas de ética, responsabilidad social y un compromiso con el medio ambiente, Cervecería Nacional se preocupa por estos tres aspectos al contratar a sus proveedores.



**Figura 25.** Número de Proveedores en Cervecería Nacional  
Fuente (CN, 2017)

#### **Análisis**

#### **Oportunidad**

Los proveedores para producción y comercialización en Cervecería Nacional son varios lo cual hace que la empresa tenga variedad para su producción, de igual forma la variedad de proveedores hace que pueda dar una rotación importante a sus proveedores dando la oportunidad a todos siempre y cuando cumplan con las políticas implantadas por la empresa.

### **3.3 Entrevistas a Profundidad**

Se realizó 3 entrevistas a profundidad a expertos regionales de COPEC con la finalidad de conocer sobre la sostenibilidad de la coalición empresarial entre las empresas multinacionales Ab InBev y SabMiller dentro del Ecuador haciendo énfasis en los tres pilares de sostenibilidad que son el Económico, Medio ambiente y Social. Revisar Anexo 3

#### **3.3.1 Perfil de los entrevistados**

##### **Entrevistado 1**

Nombre: Ricardo Campoverde

Cargo empresarial: Manager Regional T1 Ecuador CN

Edad: 56

Tiempo en la compañía: 9 años

##### **Entrevistado 2**

Nombre: Eduardo Dager

Cargo empresarial: Director Regional de Logística COPEC

Edad: 45

Tiempo en la compañía: 14 años

##### **Entrevistado 3**

Nombre: Gustavo Güimas

Cargo empresarial: Director Regional de Manufactura COPEC

Edad: 53

Tiempo en la compañía: 16 años

### 3.3.2 Resumen de la Entrevista

#### 3.3.2.1 Pilar Económico

- a) **¿Se ha mantenido el indicador de EBITDA en el ámbito económico dentro del Ecuador mediante Cervecería Nacional y que esta aporta de forma significativa a la regional COPEC?**

**Ricardo Campoverde:** El indicador de EBITDA es un indicador crítico para todos las áreas ya que todos apuntamos a generar rentabilidad para que CN se vea atractiva a los ojos del mundo, recordemos que ahora ya somos una empresa vista por todos y gracias a nuestro esfuerzo y trabajo hemos generado un EBITDA en crecimiento y aportado a la regional.

**Eduardo Dager:** En este C18 Y C17 hemos cerrado un EBITDA con ganancia cubriendo las expectativas y teniendo una amplia a futuro para crecimiento.

**Gustavo Güimas:** Si el EBITDA se ha mantenido y aportado a la regional con cifras significativas lo cual hace que Ecuador atraiga la atención de la corporación Global.

- b) **¿Cree que la recesión económica que sufrió Ecuador en los años 2016-2017 por la medida de salvaguardias afecto el volumen de ventas?**

**Ricardo Campoverde:** Es un factor detectado y sumamente considerable que afecto las ventas de nuestros productos ya que las importaciones incrementaron sus costos y por ende también la empresa tomo la medida de incrementar la venta de nuestro principal producto la cerveza en un 25%, ejemplo pilsener que costaba \$1 después de las salvaguardias y recesión se incrementó a \$1,25.

**Eduardo Dager:** Por supuesto que afecto a Ecuador a nivel regional podíamos ver que era el único país que mantuvo sus ventas y no tuvimos un alza hasta se pudo decir que por salvaguardar el tema económico se produjo lo justo.

**Gustavo Güimas:** Fue un hecho que afectó a todos dentro de Ecuador ya que por medida cautelar se produjo al margen para no tener pérdidas pero se mantuvo siempre el porcentaje de ganancia sea mínimo pero se lo obtuvo.

**c) ¿Qué medidas de respaldo o prevención se tomaron en Ecuador después de la recesión económica?**

**Ricardo Campoverde:** La medida de prevención que se adoptó en CN fue producir menos es decir bajar los niveles de producción en Hectolitros para no tener PFN productos fuera de norma o caducados y aumentar el valor del portafolio de productos en Cerveza, Agua y Maltas.

**Eduardo Dager:** Las medidas que se adoptaron en Ecuador fueron prescindir de un nivel de producción elevado y el alza de precios en el PVP.

**Gustavo Güimas:** La medida más representativa fue planificar de forma exacta la producción según el impacto de la recesión económica dentro del país.

**d) ¿Ecuador representa un aporte económico considerable para la zona COPEC?**

**Ricardo Campoverde:** En sí Ecuador dentro de COPEC es uno de los más representativos en márgenes de ganancias.

**Eduardo Dager:** Ecuador es un país que siempre ha generado ganancia para la Global y en sí para COPEC.

**Gustavo Güimas:** A lo largo de mi experiencia Ecuador es uno de los países más productivos y más rentables con un EBITDA que lo dice todo.

**e) ¿Cervecería Nacional desde que se inició la mega fusión entre Ab InBev y SabMiller ha mantenido su crecimiento económico y no ha presentado pérdidas?**

**Ricardo Campoverde:** Absolutamente siempre ha representado ganancias significativas mas no pérdidas gracias al trabajo de sus colaboradores

**Eduardo Dager:** Si Ecuador es uno de los países más rentables dentro de COPEC.

**Gustavo Güimas:** CN ha mantenido su nivel de producción y ganancias no importa las barreras que se presenten el nivel y el compromiso de sus trabajadores hace de esta empresa una de las mejores sin presunciones a pérdidas.

**f) ¿Dentro de su portafolio de mercado que son Aguas, Bebidas y Maltas cuál de estas segmentaciones es la más representativa para la empresa en el margen económico?**

**Ricardo Campoverde:** Podemos decir que esta empresa siempre se ha caracterizado por ser una empresa cervecera que al transcurrir de los años se sumó a su portafolio las aguas y las maltas, pero en si la Cerveza es el producto estrella de esta empresa y la más representativa.

**Eduardo Dager:** Es indudable que la cerveza es la más representativa ya que es la que más genera ganancia, sin menos preciar al segmento de aguas y maltas que también representan ganancias

**Gustavo Güimas:** La más representativa en lo económico es la cerveza ya que esta empresa siempre ha enfocado su estrellato a la cerveza y los productos de Agua y Malta son nada más que extensiones.

**g) ¿Considera que la parte económica es parte única y fundamental dentro de la sostenibilidad de esta mega coalición empresarial entre Ab Inbev y SabMiller?**

**Ricardo Campoverde:** Lo económico no es lo único que busca Ab InBev siempre esta fomentando principios de desarrollo, culturas para el medio ambiente y sobre todo la responsabilidad de consumo de bebidas alcohólicas.

**Eduardo Dager:** Lo económico en si es fundamental pero no es lo único en lo cual se enfoca Ab Inbev, en la actualidad presenta un enfoque social y para el medio ambiente desde su inicio de producción hasta su salida a la venta.

**Gustavo Güimas:** Ab InBev es una empresa Multinacional que ya no tiende a preocuparse solo por lo económico sino también por su medio ambiente y normas de convivencia con sus alrededores.

### 3.3.2.2 Pilar Social

**h) ¿En el aspecto social Cervecería Nacional a partir de la coalición que tipo de principios o planes sociales ha implementado?**

**Ricardo Campoverde:** Sus 10 principios basados en sus pilares que son Sueño, Gente y Cultura y su preocupación con el medio ambiente.

**Eduardo Dager:** En la actualidad estamos viviendo sus 10 principios, su política de consumo responsable de alcohol y la convivencia con su alrededor de forma saludable.

**Gustavo Güimas:** Ab InBev implemento sus 10 principios globales más políticas de convivencia y responsabilidad social.

**i) ¿A partir de la coalición empresarial se ha implementado algún tipo de cambio estructural?**

**Ricardo Campoverde:** Es sincero admitir que Ab InBev es líder en la reducción de costos y optimización de recursos por ende desde que se inició la fusión o coalición siempre se fue claro que se daría una reestructuración en el organigrama de la empresa, pero esto se hizo de forma planificada y con beneficios acordes al personal que salía.

**Eduardo Dager:** Sería mentira decir que no existieron cambios organizacionales en la estructura, pero también será mentir que no se dio una reestructuración responsable y con beneficios únicos y gratificantes a todo el ex personal.

**Gustavo Güimas:** Efectivamente como en toda empresa adquiriente siempre existirá cambios en la organización y en su estructura.

**j) ¿Para el personal de Cervecería Nacional se ha implementado algunos tipos de planes de desarrollo personal y profesional?**

**Ricardo Campoverde:** Ab InBev siempre mantiene su concepto de capacitar y desarrollar a su personal para un mejor desenvolvimiento en sus labores.

**Eduardo Dager:** Efectivamente siempre ha existido el plan de desarrollar a todo su personal tanto en lo personal como en su personalidad, siempre con la mentalidad de formar líderes.

**Gustavo Güimas:** Siempre ha existido el énfasis de mejora para su personal desde la banda profesional base hasta la más alta.

**k) ¿Cervecería Nacional presenta algún plan a largo plazo para fomentar la inclusión laboral?**

**Ricardo Campoverde:** Por ley y por responsabilidad social CN trabaja con la inclusión de la mano, es decir mantiene su porcentaje de gente con discapacidad o de otra nacionalidad en su estructura laboral, y a futuro se mantendrá esta ideología con planes a mejora continua.

**Eduardo Dager:** En si por ley se cumple con un margen de la contratación con personal con discapacidad, dando rastros de que es una empresa responsable y que no solo por cumplir con una normativa legal se los contrata se les da más beneficiosa este personal dando bonos según su discapacidad.

**Gustavo Güimas:** El plan de inclusión es un hecho ya que presenta beneficios al personal con discapacidad que no solo se les da lo que por ley les corresponde si no también un bono de desarrollo según su rendimiento y este se verifique que sea invertido en su salud.

**l) ¿Cree que la organización se preocupa por el ámbito social?**

**Ricardo Campoverde:** Es una organización mundial que para mí perspectiva ya no solo ve en lo económico sino también en varios aspectos tanto lo social y medio ambiente.

**Eduardo Dager:** Sin duda es una organización preocupada en varios aspectos.

**Gustavo Güimas:** Por supuesto que es una empresa que no solo se planifica a lo económico sino también a lo social

### 3.3.2.3 Pilar Medio Ambiente

**m) ¿Cervecería Nacional como empresa líder en el mercado cervecero, cuál es su comportamiento con la sociedad que lo rodea?**

**Ricardo Campoverde:** El comportamiento de CN es sumamente responsable reponiendo recursos que se utilizan para su producción como el plan cebada y muchos más.

**Eduardo Dager:** Su comportamiento es respetuoso y de seriedad, siempre haciendo énfasis en las normas de convivencia.

**Gustavo Güimas:** En la actualidad existen muchos planes de convivencia en especial con programas de recolección de basura en playas, programas con fines sociales y mantenimiento de áreas verdes.

**n) ¿Dentro de la cadena de producción y ventas de su portafolio de productos de Cervecería Nacional, se tiene algún programa que mantenga y cautele los desechos y contaminación al medio ambiente?**

**Ricardo Campoverde:** Si existen varios programas que cautelan el medio ambiente según su región ejemplo el de voluntariado para mantenimiento y recojo de basura de playas en costa.

**Eduardo Dager:** Por supuesto dentro de su comportamiento para el medio ambiente mantiene un plan de renovación de recursos.

**Gustavo Güimas:** Efectivamente se denominan el plan de un Mudo Mejor el cual abarca enfoques para el crecimiento, mantenimiento y desechos responsable de basura y lo saludable..

**o) ¿Dentro de su cadena estructural mantiene en ejecución algún tipo de planes de cuidado de medio ambiente?**

**Ricardo Campoverde:** El medio ambiente ha sido un tema álgido a nivel corporativo ya que somos parte una multinacional preocupada por el medio ambiente por ende existen varios planes de cuidado intensivo para el medio ambiente con el pan por un mundo mejor.

**Eduardo Dager:** A nivel global se inculca que se implante el plan por un mundo mejor el cual trata de tres partes que se denominan, un mundo que crece, un mundo saludable y un mundo limpio.

**Gustavo Güimas:** Como te mencione el plan Un Mundo mejor abarca todos estos temas de medio ambiente.

**p) ¿Cómo empresa producto de bebidas alcohólicas mantiene algún tipo de política de consumo responsable?**

**Ricardo Campoverde:** Por su puesto la política de consumo responsable embarca el consumo de cerveza a partir de los 18 años, con moderación sin excesos y la concientización de si tomas no manejas.

**Eduardo Dager:** Si el programa de por un mundo saludable enmarca el consumo responsable de cerveza.

**Gustavo Güimas:** Efectivamente el consumo responsable.

**q) ¿Considera que Ab InBev mantiene una responsabilidad seria y duradera a lo largo del tiempo en el aspecto del medio ambiente?**

**Ricardo Campoverde:** Es una empresa que ya mantiene ese lineamiento por ende jamás lo va a dejar de hacer.

**Eduardo Dager:** Por supuesto es una organización global enmarcada en la mantención del medio ambiente para una línea de negocio perpetua.

**Gustavo Güimas:** Sin duda es una empresa sumamente cautelosa con el medio ambiente.

### **3.4 Coalición Empresarial AB INBEV y SABMILLER**

La coalición entre las empresas Ab InBev Y SabMiller se efectuó en inicios del mes de Julio del 2016 por un valor de 79.000 millones de libras esto en dólares es equivalente a 104.000 millones de dólares, esta coalición empresarial es la tercera fusión más grande de la historia conocida en el ámbito empresarial como la híper fusión.

Con esta coalición se da paso a un coloso mundial que reúne varias marcas en un solo portafolio cervecero, esta gran coalición se manejara mediante un solo nombre según lo acordado Ab InBev.

Es importante recalcar que la coalición de estos dos gigantes cerveceras da lugar aperturas comerciales a nivel mundial, con esta coalición una de cada tres cervezas vendidas a nivel mundial será producida por este coloso cervecero.

Es importante conocer la formación y los inicios de Ab InBev, todo inicio en el año 1366 cuando se formó la empresa y lanzamiento de Stella Artois fue la primera cervecería en Leuven ciudad de Bélgica, posterior a esto en el año 1876 se lanza al mercado la cerveza Budweiser creada por Adolphus Busch afianzándose en el mercado cervecera y obtenido utilidades excedentes y superando las expectativas por otra parte en África se forma South African Breweries empresa cervecera de mayor fortalecimiento productivo y comercial esto fue en el año 1895, después se lanza al mercado corona extra en el año 1925 en la ciudad de México por primera vez. Después de algunos años se crea la empresa Interbrew en Belgica en el año 1987 y dos años después nace AmBev de la fusión de las empresas Brahma y Antártica en Brasil. Todos estos hechos históricos remarcados a nivel mundial inciden en la formación de Ab InBev ya que a partir del año 2002 hasta el 2016 se da una seguidilla de coaliciones empresariales en el ámbito cervecero como a continuación se detalla:

En el año 2002 las empresas SAB (South African Breweries) se combinan con Miller Brewing y se forma SABMILLER



**Figura 26.** Coalición SAB y MILLER  
Fuente: (CN, 2017)

Después de dos años en el 2004 Interview se combina con Ambev para formar InBev que en ese entonces sería competencia a nivel global con SABMILLER



**Figura 27.** Coalición INTERBREW y AMBEV  
Fuente: (CN, 2017)

A partir de estas dos fusiones que en ese tiempo eran competencia InBev decide fortalecerse como organización y el año 2008 decide fusionarse con la empresa Anheuser-Busch formando la mayor cervecera del mundo Ab InBev



**Figura 28.** Coalición InBev y Anheuser-Busch  
Fuente: (CN, 2017)

A raíz de esta fusión Ab Inbev y SABMILLER son competencia directa y ocupaban el primero y segundo lugar respectivamente en el mercado cervecero, Ab Inbev tenía una meta fija que era dominarla mayor parte del mercado cervecero a nivel mundial y desplazar a su competencia directa ya que estaba ocupando un gran crecimiento en el mercado cervecero. Ab Inbev toma la decisión de realizar una nueva fusión con la empresa denominada Grupo Modelo el año 2013 robusteciendo así su mercado global y obteniendo el puesto número uno en el ámbito cervecero.



**Figura 29.** Coalición AB INBEV y GRUPO MODELO  
Fuente: (CN, 2017)

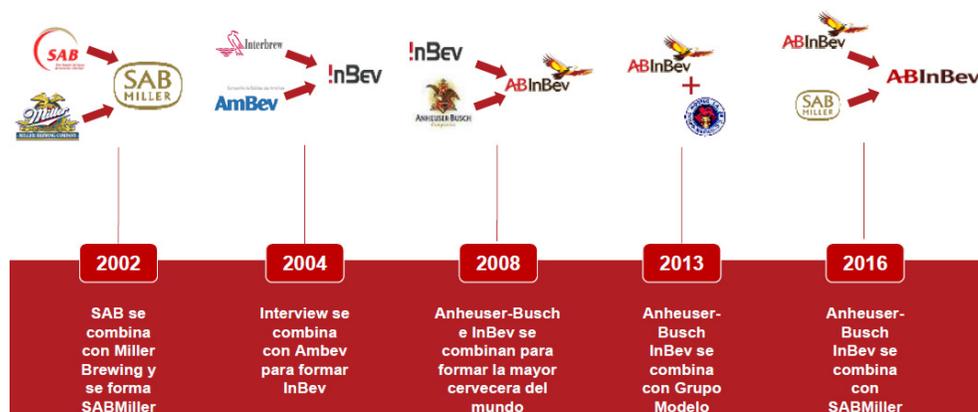
Con el transcurrir del tiempo Ab InBev y SABMILLER eran las mayores cerveceras expandidas en el mundo con un control de mercado exitoso y dominador SABMILLER alcanzaba una mayor rentabilidad para el año 2014 y con márgenes de superávit en sus utilidades esto preocupaba a Ab InBev ya que SABMILLER ya representaba una amenaza para su crecimiento y

obstruía su meta de denominar y ser la numero uno en el mercado cervecero para entonces proponen en junta directiva de Ab InBev realizar una híper fusión con SABMILLER y no desgastarse en competir con la segunda mejor empresa cervecera. En el año 2016 y después de un trecho de negociaciones se efectúa con éxito la coalición empresarial entre Ab InBev y SABMILLER siendo la tercera fusión más grande de la historia en el ámbito empresarial y la primera en el ámbito cervecero la coalición de estas dos empresas se mantuvo con el nombre de Ab InBev



**Figura 30.** Coalición AB INBEV y SABMILLER  
Fuente: (CN, 2017)

### Resumen de coaliciones



**Figura 31.** Coalición Resúmenes  
Fuente: (CN, 2017)

Una vez efectuada con éxito esta mega fusión empresarial Ab InBev reúne las siguientes características:

- 1) Posee más de 600 años de herencia cervecera
- 2) Comercializa cerveza en más de 180 países alrededor del mundo
- 3) A nivel global 7 de las 10 marcas de cerveza más valiosas están dentro de su portafolio
- 4) Obtiene un portafolio de productos con más de 400 marcas de cerveza
- 5) Y su personal es de casi 200000 mil empleados en el mundo fomentando plazas de empleo para el desarrollo de cada país

Entre las marcas que destacan a nivel mundial y son propiedad de Ab InBev tenemos las siguientes



**Figura 32.** Marcas Reconocidas de Cerveza  
Fuente: (CN, 2017)

### 3.5 Ab InBev Ecuador

Para el Ecuador a nivel organizacional Ab InBev lo situó en una zona denominada COPEC la cual se suma Perú y Colombia, en esta zona ejercen como empresas para Ecuador Cervecería Nacional, para Perú Backus y para Colombia Bavaria.



**Figura 33.** Región COPEC  
Fuente: (CN, 2017)

Para COPEC su organigrama organizacional está distribuido por un presidente zonal que en este caso es Ricardo Moreira, 3 Presidentes de la unidad de negocios uno para cada país y 9 vicepresidentes que corresponden a la área de Marketing, Gente (RR.HH.), Finanzas, Servicios de Negocios, Supply, Legal, Integración, Logística y Aprovisionamiento del medio Americano

En Ecuador Ab InBev tiene dos plantas productoras una situada en Guayaquil en la localidad de Pascuales y la otra en la ciudad de Quito en la localidad de Cumbaya las dos plantas ejercen una producción sólida y compacta que abarca a todo el mercado cervecero a nivel nacional ocupando un posicionamiento en el mercado del número uno.



**Figura 34.** Organigrama COPEC  
Fuente (CN, 2017)

En la actualidad Cervecería Nacional es la principal compañía cervecera del Ecuador, tiene más de 130 años de historia y a lo largo de esta, a sobresalido por la calidad de sus productos y el aporte al deporte, cuidando el medio ambiente y el emprendimiento ecuatoriano. Esta empresa tiene sus inicios en el año de 1887 cuando se funda con el nombre de Guayaquil Lager Beer Brewery Association fábrica dedicada a la producción y comercialización de cerveza y hielo. Después en el año 1910 se instala la planta Las Peñas junto al río Daule de Guayaquil posterior a esto en 1913 se lanza al mercado la marca de cerveza Pilsener obtenido grandes resultados, para complementar su portafolio de productos sacan una segunda marca referente en

el año de 1966 Club, después del lanzamiento de estas dos marcas referentes en el año 1974 esta planta guayaquileña se fusiona con Cervecería Andina en Quito fortaleciendo su matriz productora y comercializadora.

Después del transcurso de los años estas dos empresas se fusionaron en tres ocasiones más con empresas internacionales en el año 1983 con Bavaria de Colombia, en el año 2005 con SABMILLER y por ultimo con Ab InBev en el año 2016.

Para su estructuras de ventas dentro del Ecuador Ab InBev lo dividido en dos regiones que son la región norte y la región sur, la región sur está confirmado por las ciudades costeras mientras que la región norte está conformado por las ciudades de sierra y oriente.

Ab InBev ha confirmado que creará dos equipos temporales, uno para trabajar en la continuidad del negocio y otro que se ocupará de la Integración.

**Equipo de Continuidad del Negocio:** El propósito de este equipo será minimizar la perturbación durante el periodo de transición, p.ej. la perturbación operativa o la perturbación relacionada con el acatamiento de asuntos regulatorios/estatutarios y la provisión de información clave de negocio. El equipo se conformará principalmente por roles de las Funciones del Grupo y de las Entidades Globales, además de roles específicos del negocio en general.

**Equipo de Integración:** El propósito de este equipo será brindar apoyo a la ejecución de iniciativas específicas de integración y la entrega de objetivos de sinergia. Los roles de este equipo también podrán incluir capacidades únicas de Ab Inbev que son importantes para NewCo (Nueva Corporación). Este equipo reemplazará a los actuales equipos de planeación de convergencia para las Fase 1 y Fase 2 después del Día 1 de integración.

Aunque Woking será la ubicación principal de estos dos equipos, es probable que algunos roles, por excepción, estén situados en otras ubicaciones. La necesidad de reubicación se evaluará caso por caso, especialmente porque es probable que no tenga sentido reubicar a las personas dado que estos serán equipos temporales.

### **Principios de selección y los procesos**

Los siguientes son los principios que se acordaron y que respaldarán el proceso de selección:

- Trato digno y respetuoso a todos los empleados que están en el proceso.
- La construcción de una organización para una cultura en común es una consideración fundamental durante el proceso y la alineación cultural será un aspecto importante.
- Balanceo de la velocidad de ejecución y de la calidad de la selección con el fin de minimizar la perturbación del negocio y maximizar el alistamiento para el Día 1.
- Considerar candidatos provenientes tanto de AB InBev como de SABMiller para las vacantes y los nuevos roles.
- No todos los roles requerirán entrevistas. Para ciertos roles, factores tales como (pero sin limitarse) si la persona ha tenido una discusión individual previa con los representantes de AB InBev serán tenidos en cuenta.
- A través de un proceso de selección, los líderes senior seleccionarán sus propios equipos de acuerdo con el proceso de selección acordado.
- Enfoque deliberado en la comunicación adecuada a los grupos de interés relevantes durante el proceso de selección.

- El proceso se llevará a cabo de forma tal que sea consistente con los términos del Acuerdo de Cooperación suscrito entre Ab InBev y SABMiller. (SABMiller, 2016)

Ab InBev ha acordado que por lo menos durante la totalidad del primer año financiero es decir, por lo menos hasta el 31 de marzo de 2018, si el CdC (Cambio de Control) ocurre antes del 31 de marzo de 2017), no reducirá el salario base, la compensación total variable (incluyendo los bonos anuales, la máxima bonificación y los incentivos de largo plazo), la provisión de beneficios, los acuerdos de indemnización por despido y cualquier otro término relacionado con los derechos y las contribuciones a pensión.

También acordó que durante ese mismo periodo, no hará modificaciones materiales a los términos del contrato laboral de ningún empleado que vayan en su detrimento sin el consentimiento previo del mismo.

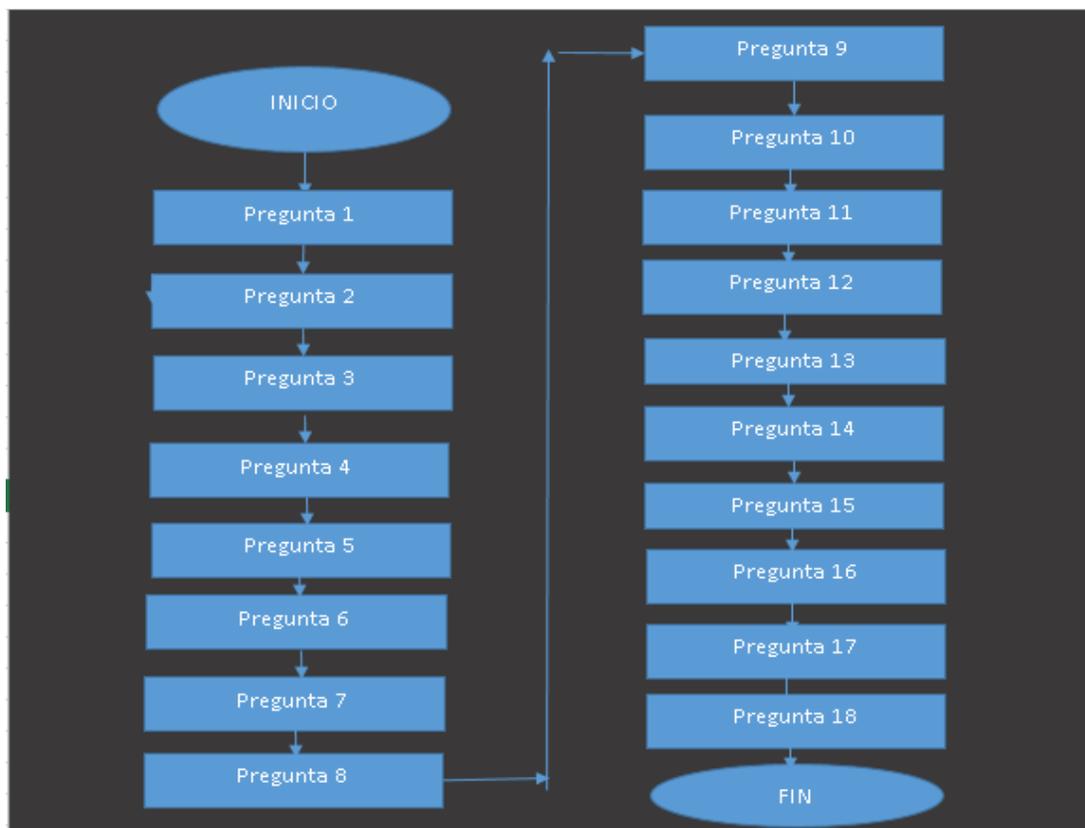
## 3.6 Análisis de Resultados

### 3.6.1 Prueba Piloto

La encuesta piloto se realizó a 150 empleados de COPEC siendo el 10% de la muestra encontrado las siguientes novedades:

- Para la información de datos personales causo conflicto al dar sus nombres ya que los encuestados en su mayoría omitieron este dato, para lo cual se omitió este dato y que el encuestado sienta mayor seguridad en responder las preguntas.
- Al momento de aplicar al encuesta a la banda operativa se denoto desacierto en términos de conceptualización como coalición, fusiones y adquisiciones, por ende se procedió a elevar la encuesta solo a niveles administrativos medios y altos.
- La encuesta efectuada todos se preguntaban cuál era el objetivo de la misma para evitar pérdidas de tiempo en explicaciones verbales se procedió a transcribir el objetivo de la misma para que el encuestado la pueda leer en el transcurso de la ejecución de la encuesta.
- Al inicio solo se implementarlo preguntas generalizando la fusión pero no teníamos una referencia exacta sobre su clasificación por ende se procedió a implantar preguntas con toda la clasificación de fusiones y sinergias.
- Se mantuvo al inicio una encuesta mixta con preguntas abiertas y cerradas observando por la cantidad de encuestas se dificultaría la cuantificación de la data por ende se procedió a implementar una escala de Likert de 9 posiciones.

- No se consideró una pregunta pivote, por lo cual se procedió a incrementar la pregunta 4 la cual enfatiza sobre la sostenibilidad dentro del Ecuador de la colación empresarial entre Ab InBev y SabMiller.



**Figura 35.** Diagrama de Flujo de Encuesta  
Fuente Elaboración Propia

### 3.6.2 Análisis de Frecuencias

Para la presente investigación se implementó una escala de Likert en la encuesta aplicada al personal de CN en Ecuador.

**Tabla 1**

*Escala de Likert*

Nada de acuerdo	1
En desacuerdo	2
Casi en desacuerdo	3
Algo en desacuerdo	4
Ni acuerdo Ni Desacuerdo	5
Algo de acuerdo	6
Casi de acuerdo	7
De acuerdo	8
Muy de acuerdo	9

Fuente: Elaboración Propia

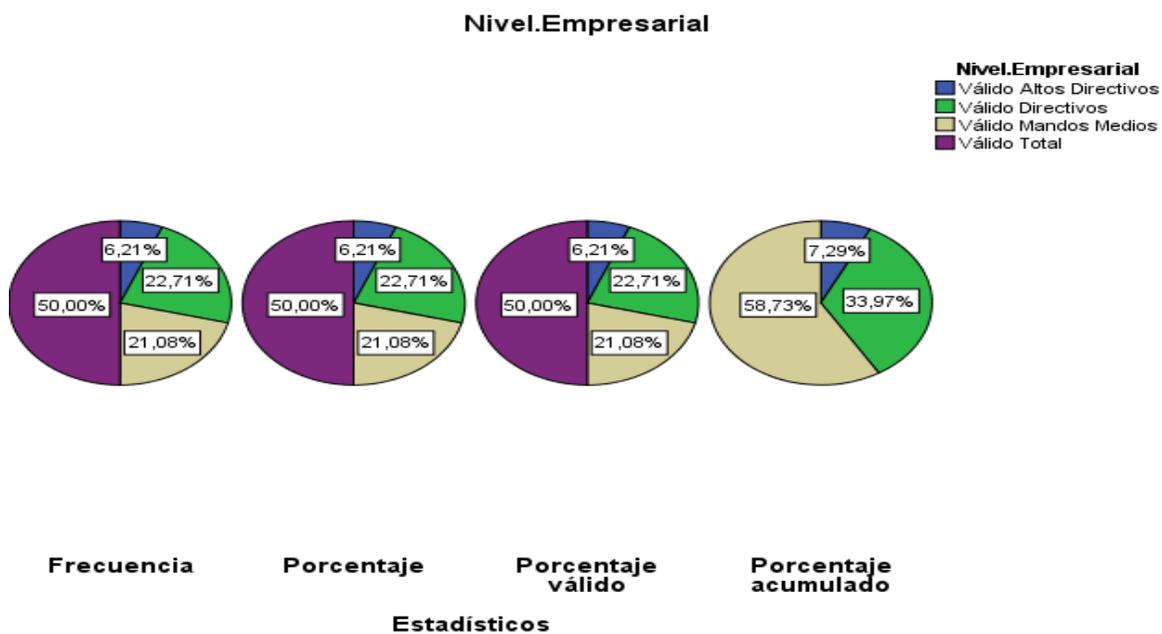
La encuesta en mención se aplicó a los siguientes extractos laborales alto y medios.

- Altos Directivos.
- Directivos.
- Mandos Medios.

**Tabla 2**  
*Nivel Empresarial*

		<b>Nivel. Empresarial</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Altos Directivos	38	12,4	12,4	12,4
	Directivos	139	45,4	45,4	57,8
	Mandos Medios	129	42,2	42,2	100,0
	Total	306	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

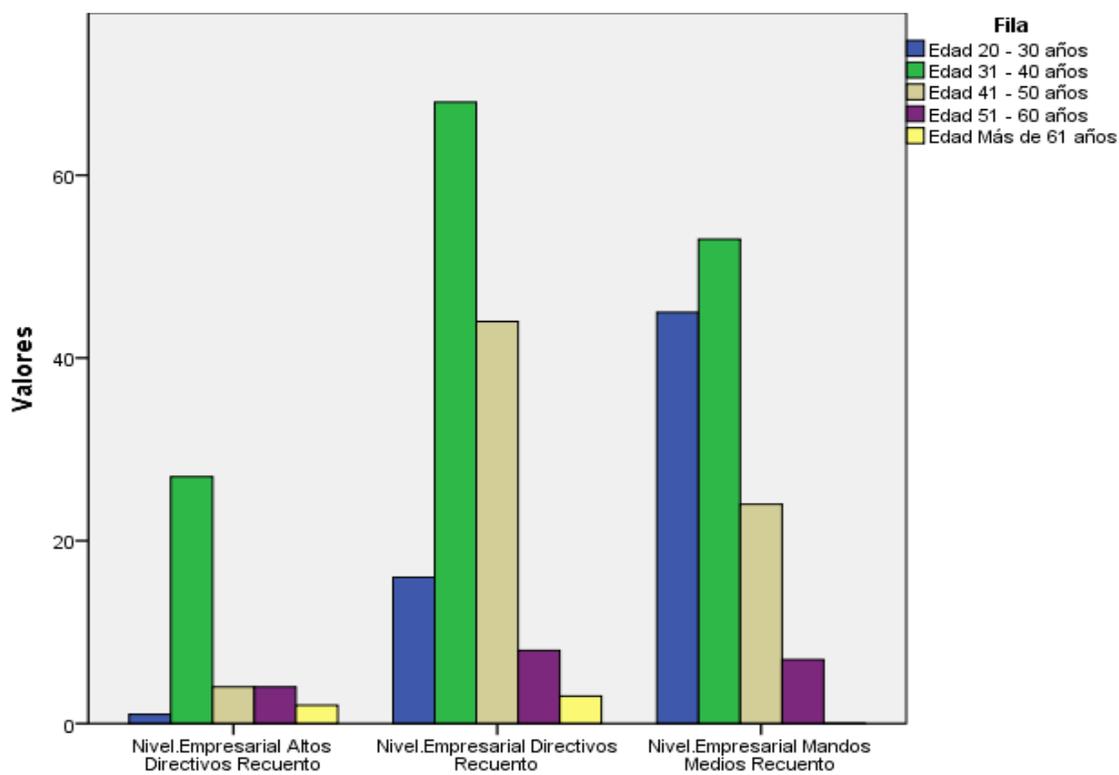


**Figura 36.** Nivel Empresarial  
Fuente Elaboración Propia

**Tabla 3**  
*Edad*

Edad	Nivel. Empresarial						
	Altos Directivos		Directivos		Mandos Medios		
	Recuento	% de N totales de columna	Recuento	% de N totales de columna	Recuento	% de N totales de columna	
20 - 30 años	1	2,6%	16	11,5%	45	34,9%	
31 - 40 años	27	71,1%	68	48,9%	53	41,1%	
41 - 50 años	4	10,5%	44	31,7%	24	18,6%	
51 - 60 años	4	10,5%	8	5,8%	7	5,4%	
Más de 61 años	2	5,3%	3	2,2%	0	0,0%	

Fuente: Elaboración Propia



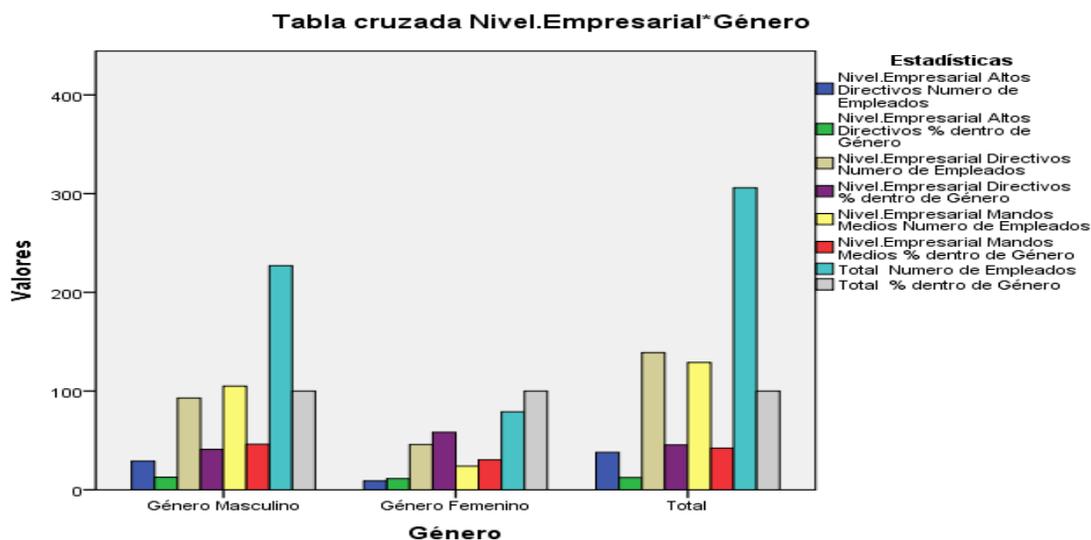
**Figura 37.** Edad  
Fuente: Elaboración Propia

Según el análisis de rangos de edad en los altos directivos oscila una edad promedio del 71,1% dando la razón a los principios de Ab InBev es dar la oportunidad a gente joven en sus puestos directivos de alto nivel, de igual forma los directivos con el 48,9% y los mandos medios con el 41,1% confirman lo mencionado en primera instancia.

**Tabla 4**  
*Genero*

		Género			
		Masculino	Femenino	Total	
Nivel. Empresarial	Altos Directivos	Número de Empleados	29	9	38
		% dentro de Género	12,8%	11,4%	12,4%
	Directivos	Número de Empleados	93	46	139
		% dentro de Género	41,0%	58,2%	45,4%
	Mandos Medios	Número de Empleados	105	24	129
		% dentro de Género	46,3%	30,4%	42,2%
Total	Número de Empleados	227	79	306	
	% dentro de Género	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 38. Sexo**  
Fuente: Elaboración Propia

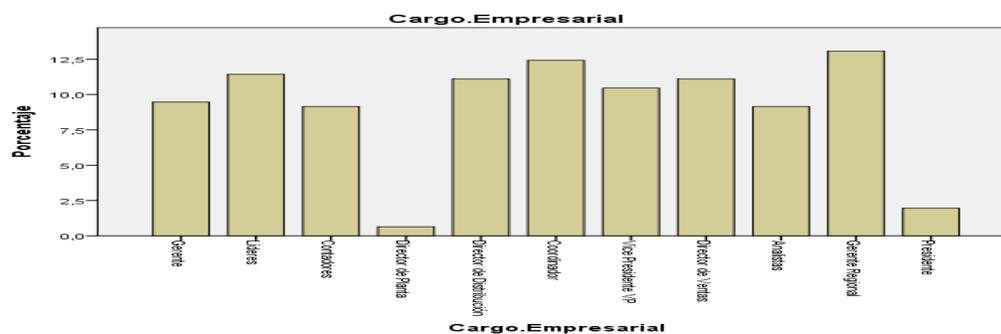
El 74.2% de los empleados son del sexo masculino, mientras que el 25,8% son del sexo femenino, lo que da una percepción de que los altos directivos de la compañía están precedidos por el género masculino lo cual es una gran oportunidad para aplicar la equidad de género.

### 3.6.3 Análisis de Cargo Empresarial

**Tabla 5**  
*Cargo Empresarial*

		Cargo. Empresarial			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Gerente	29	9,5	9,5	9,5
	Lideres	35	11,4	11,4	20,9
	Contadores	28	9,2	9,2	30,1
	Director de Planta	2	,7	,7	30,7
	Director de Distribución	34	11,1	11,1	41,8
	Coordinador	38	12,4	12,4	54,2
	Vicepresidente VP	32	10,5	10,5	64,7
	Director de Ventas	34	11,1	11,1	75,8
	Analistas	28	9,2	9,2	85,0
	Gerente Regional	40	13,1	13,1	98,0
	Presidente	6	2,0	2,0	100,0
	Total	306	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 39.** Cargo Empresarial  
Fuente: Elaboración Propia

Se puede denotar que los cargos empresariales en su mayoría son cargos administrativos altos y medios, los cuales darán una mayor percepción sobre la coalición empresaria entre Ab InBev y SaMiller. Es importante mencionar que el 13,10% son gerentes regionales los cuales por experiencia y conocimiento tiene una mayor visión del mercado y dieron a esta investigación una relevación en demostrar que la sostenibilidad de la coalición entre Ab InBev y SabMiller es un hecho durante lo largo del tiempo.

### 3.6.4 Análisis Descriptivo de Variables

**Tabla 6**

*Análisis Estadísticos Descriptivos*

#### Estadísticos descriptivos

	N	Suma	Media	Desviación estándar
Sostenibilidad. Coalición	306	2625	8,58	,495
Implementaron. Sinergias. Operativas	306	2590	8,46	,500
Implementaron. Sinergias. Financieras	306	2594	8,48	,659
Implementaron. Sinergias. Fiscales	306	2635	8,61	,488
Coalición. Poder. Mercado	306	2628	8,59	,493
Coalición. Control. Mercado	306	2654	8,67	,470
Alternativas. Toma. De. Decisión. Efectiva.	306	2525	8,25	,981
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	306	2642	8,63	,483
Análisis. Oferta. Para. Coalición	306	2626	8,58	,539
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	306	2600	8,50	,526
Fusión. Horizontal.	306	2620	8,56	,497
Fusión. Por. Conglomerados.	306	425	1,39	,717
Fusión. Vertical.	306	441	1,44	,723
Fusión. Por. Extensión.	306	2521	8,24	1,014
Expansión. De. Productos.	306	2628	8,59	,531
N válido (por lista)	306			

Fuente: Elaboración Propia

En las variables expuestas en la encuesta efectuada al personal de COPEC confirman con un promedio del 8,67 de aceptación están de acuerdo que la coalición empresarial entre Ab InBev y SabMiller denota un control de mercado con una desviación estándar del 0,470. A comparación con las demás variables las más marginales son la fusión de conglomerados y fusión vertical con una media del 1,39 y 1,44 de aceptación están en total desacuerdo respectivamente esto puede ser ya que la fusión de conglomerados no tiene ningún efecto directo sobre la competencia, mientras que la fusión vertical son aquellas que se dan entre dos empresas que producen productos y servicios diferentes lo cual no sucede ya que tanto Ab Inbev y SabMiller son compañías cerveceras a nivel mundial.

### 3.6.5 Análisis Descriptivo por Nivel Directivo

**Tabla 7**

*Análisis Descriptivo Altos Directivos*

#### Informe

Nivel. Empresarial: Altos Directivos

	Media	N	Desviación estándar
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,68	38	,471
Coalición. Control. Mercado	8,63	38	,489
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,63	38	,489
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,61	38	,547
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,61	38	,547
Sostenibilidad. Coalición	8,61	38	,495
Fusión. Horizontal.	8,58	38	,500
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,55	38	,504
Coalición. Poder. Mercado	8,53	38	,506
Expansión. De. Productos.	8,50	38	,558
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,37	38	,675
Fusión. Por. Extensión.	8,26	38	1,057
Organización. Empresarial. Efectiva	8,13	38	1,070
Fusión. Vertical.	1,21	38	,528
Fusión. Por. Conglomerados.	1,00	38	,000

Fuente: Elaboración Propia

Para los altos directivos en general de los 38 encuestados confirmar mediante una media del 8,68% que Ab InBev siempre tuvo alternativas claras de búsqueda para coalicionar con varias empresas, pero el punto clave que lo declive a este monstruo cervecero a coalicionar con SabMiller, es que SabMiller ya para ese entonces se convertía en su competencia directa y el único con chances claras de sobrepasarlo como líder en el mercado.

**Tabla 8**  
*Análisis Descriptivo Directivos*

**Informe**

Nivel. Empresarial: Directivos

	Media	N	Desviación estándar
Coalición. Control. Mercado	8,65	139	,477
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,62	139	,516
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,61	139	,489
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,59	139	,494
Sostenibilidad. Coalición	8,58	139	,496
Coalición. Poder. Mercado	8,58	139	,496
Expansión. De. Productos.	8,57	139	,552
Fusión. Horizontal.	8,57	139	,497
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,55	139	,554
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,53	139	,629
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,50	139	,502
Organización. Empresarial. Efectiva	8,27	139	,977
Fusión. Por. Extensión.	8,23	139	1,002
Fusión. Por. Conglomerados.	1,50	139	,774
Fusión. Vertical.	1,42	139	,712

Fuente: Elaboración Propia

Para los directivos de Ab Inbev ya fomentada la colación y estructurada establecen que en la actualidad posee un control del mercado, dando afirmación a lo demostrado en la encuesta con una media de aceptación del 8,65 reafirman que la coalición entre Ab InBev y SabMiller le da sobre el mercado cervecero ecuatoriano el control mayoritario, dando a entender que sobre la dimensión y sostenibilidad de la coalición no existe en la actualidad una competencia que represente una amenaza para Ab InBev.

**Tabla 9**  
*Análisis Descriptivo Mandos Medios*

**Informe**

Nivel. Empresarial: Mandos Medios

	Media	N	Desviación estándar
Coalición. Control. Mercado	8,71	129	,458
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,64	129	,481
Expansión. De. Productos.	8,64	129	,499
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,63	129	,485
Coalición. Poder. Mercado	8,62	129	,487
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,60	129	,522
Sostenibilidad. Coalición	8,57	129	,496
Fusión. Horizontal.	8,55	129	,499
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,46	129	,685
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,40	129	,492
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,33	129	,489
Organización. Empresarial. Efectiva	8,26	129	,964
Fusión. Por. Extensión.	8,24	129	1,021
Fusión. Vertical.	1,53	129	,771
Fusión. Por. Conglomerados.	1,39	129	,721

Fuente: Elaboración Propia

Para los mandos medios se da una clarificación desde su punto de vista a la expansión de productos por ende ellos tiene la nitidez de evidenciar la ampliación en su portafolio de productos de Ab InBev, abarcando el mercado con la mayoría de marcas más comercializadas y generando un desplazamiento estratégico a la competencia que es mínima como son cervezas importadas y artesanales ya que en la actualidad cubren el 1% del mercado nacional. La encuesta aplicada a los mandos medios reafirma este concepto ya que con una media del 8,64 reafirma que la ampliación de productos es inminente

### 3.6.6 Análisis Descriptivo por Cargo Empresarial

**Tabla 10**  
*Descriptivo Gerente*

#### Informe

Cargo. Empresarial: Gerente

	Media	N	Desviación estándar
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,69	29	,471
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,66	29	,484
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,66	29	,484
Sostenibilidad. Coalición	8,62	29	,494
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,62	29	,494
Coalición. Poder. Mercado	8,62	29	,494
Coalición. Control. Mercado	8,62	29	,494
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,62	29	,561
Fusión. Horizontal.	8,62	29	,494
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,48	29	,688
Expansión. De. Productos.	8,48	29	,574
Organización. Empresarial. Efectiva	8,28	29	,996
Fusión. Por. Extensión.	8,28	29	,996
Fusión. Por. Conglomerados.	1,66	29	,814
Fusión. Vertical.	1,66	29	,814

Fuente: Elaboración Propia

De los 29 gerentes que ejecutaron la encuesta con un promedio de 8,69 puntos de aceptación confirman que la coalición de las empresas de Ab InBev y SabMiller implementó estructuras legales sólidas para el éxito de la coalición y afirman con un 8,62 de aceptación que la sostenibilidad de esta coalición es funcional en el tiempo. En este aspecto es fundamental mencionar las 11 condiciones legales que se impusieron a AB InBev para que pudiera coalicionar con SabMiller que en lo general son condiciones que tratan de impedir la formación de un monopolio cervecero y dar apertura a los actores de la economía popular y solidaria, para estas

11 condiciones en una opinión personal son condiciones abstractas que solo son cumplidoras de un requisito, es decir no causan un efecto tan grave en tratar de impedir la formación de un monopolio cervecero ya que formaron varias razones sociales independientes pero que a la larga son reportadoras o subsidiarias de Ab InBev.

**Tabla 11**  
*Descriptivo Líderes*

**Informe**

Cargo. Empresarial: Líderes

	Media	N	Desviación estándar
Coalición. Control. Mercado	8,89	35	,323
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,63	35	,490
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,63	35	,490
Coalición. Poder. Mercado	8,60	35	,497
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,57	35	,502
Fusión. Horizontal.	8,57	35	,502
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,54	35	,505
Expansión. De. Productos.	8,54	35	,561
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,51	35	,658
Sostenibilidad. Coalición	8,51	35	,507
Organización. Empresarial. Efectiva	8,37	35	,942
Fusión. Por. Extensión.	8,20	35	1,023
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,00	35	,000
Fusión. Vertical.	1,80	35	,868
Fusión. Por. Conglomerados.	1,71	35	,860

Fuente: Elaboración Propia

En el cargo de Líderes de los 35 encuestados con un promedio del 8,89 de aceptación confirman que la coalición de estas dos multinacionales les permite ejecutar un control de mercado, ya que ellos manejan las operaciones en grupos compactos y pueden observar de forma directa como está distribuido el mercado con referencia al portafolio que oferta en el mercado

nacional, ellos como líderes pueden aseverar esta aceptación. De igual forma se observa que dan una aceptación promedio del 8,63 a que Ab InBev antes de decidirse coalicionar con SabMiller realizo una búsqueda de alternativas claras y concisas para ejecutar una toma de decisión efectiva y a la par un análisis de oferta para concretar la coalición

**Tabla 12**  
*Descriptivo Contadores*

**Informe**

Cargo. Empresarial: Contadores

	Media	N	Desviación estándar
Coalición. Control. Mercado	8,86	28	,356
Expansión. De. Productos.	8,75	28	,441
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,64	28	,488
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,64	28	,488
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,61	28	,497
Sostenibilidad. Coalición	8,61	28	,497
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,54	28	,576
Fusión. Horizontal.	8,54	28	,508
Coalición. Poder. Mercado	8,54	28	,508
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,46	28	,693
Fusión. Por. Extensión.	8,36	28	1,096
Organización. Empresarial. Efectiva	8,14	28	1,008
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,00	28	,000
Fusión. Por. Conglomerados.	1,68	28	,819
Fusión. Vertical.	1,07	28	,262

Fuente: Elaboración Propia

En el cargo de Contadores concuerdan con el control de mercado con una aceptación del 8,86 ya que desde el punto financiero pueden observar el movimiento y magnitud del margen de utilidad por marca y por segmentación tanto a nivel nacional, regional y al detallista. De igual forma dan la aceptación a fusiones financieras con el 8,46 ya que desde este punto de vista tanto

Ab InBev y SabMiller unieron fuerzas capitalistas con sus razones sociales en los diferentes países y en Ecuador lo efectuaron con Cervecería Nacional y Compañía Cervecera Ambev Ecuador S.A.

**Tabla 13***Descriptivo Director de Planta***Informe**

Cargo. Empresarial: Director de Planta

	Media	N	Desviación estándar
Expansión. De. Productos.	9,00	2	,000
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	9,00	2	,000
Implementaron. Sinergias. Fiscales	9,00	2	,000
Implementaron. Sinergias. Operativas	9,00	2	,000
Análisis. Oferta. Para. Coalición	9,00	2	,000
Implementaron. Sinergias. Financieras	9,00	2	,000
Fusión. Por. Extensión.	9,00	2	,000
Organización. Empresarial. Efectiva	9,00	2	,000
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	9,00	2	,000
Coalición. Control. Mercado	8,00	2	,000
Sostenibilidad. Coalición	8,00	2	,000
Fusión. Horizontal.	8,00	2	,000
Coalición. Poder. Mercado	8,00	2	,000
Fusión. Por. Conglomerados.	1,00	2	,000
Fusión. Vertical.	1,00	2	,000

Fuente: Elaboración Propia

Los directores de planta encuestados confirman y dan una aceptación de 9 y 8 a 13 variables de 15 entre algunas la implementación de estructuras legales, análisis de la oferta para iniciar la coalición, la fusión horizontal, control de mercado y por último la implementación de sinergias financieras. Adicional se denota una aceptación de 1 a dos variables que son la fusión

por conglomerados y fusión vertical que son dos variables que no se aplicaron en la coalición de las empresas de Ab InBev y SabMiller.

**Tabla 14***Descriptivo Director de Distribución***Informe**

Cargo. Empresarial: Director de Distribución

	Media	N	Desviación estándar
Fusión. Horizontal.	8,62	34	,493
Expansión. De. Productos.	8,59	34	,557
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,59	34	,557
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,56	34	,504
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,56	34	,504
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,56	34	,613
Coalición. Control. Mercado	8,56	34	,504
Sostenibilidad. Coalición	8,53	34	,507
Coalición. Poder. Mercado	8,53	34	,507
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,50	34	,564
Fusión. Por. Extensión.	8,21	34	1,038
Organización. Empresarial. Efectiva	8,18	34	1,029
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,09	34	,288
Fusión. Por. Conglomerados.	1,74	34	,864
Fusión. Vertical.	1,56	34	,786

Fuente: Elaboración Propia

Los 34 encuestados en el puesto laboral de Director de Distribución dan un promedio de 8,62 de aceptación en que se aplicó una fusión horizontal esto es a que las dos multinacionales pertenecen al mismo rol comercial y productivo en el mercado cervecero. De igual forma dan una aceptación del 8,59 a la expansión de productos ya que como directores de distribución saben que

a partir de la coalición entre estas multinacionales su portafolio se amplió y se implantaron nuevas metas para abarcar y comercializar el mercado con más marcas de cerveza.

**Tabla 15**  
*Descriptivo Coordinador*

**Informe**

Cargo. Empresarial: Coordinador

	Media	N	Desviación estándar
Coalición. Poder. Mercado	8,71	38	,460
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,68	38	,471
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,68	38	,471
Expansión. De. Productos.	8,66	38	,481
Sostenibilidad. Coalición	8,63	38	,489
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,61	38	,495
Coalición. Control. Mercado	8,58	38	,500
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,58	38	,552
Fusión. Horizontal.	8,50	38	,507
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,39	38	,718
Organización. Empresarial. Efectiva	8,34	38	,938
Fusión. Por. Extensión.	8,26	38	1,005
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,00	38	,000
Fusión. Vertical.	1,50	38	,762
Fusión. Por. Conglomerados.	1,16	38	,547

Fuente: Elaboración Propia

En el puesto de coordinador dan un aceptación del 8,71 al poder del mercado provocado por la coalición ya que desde esta perspectiva de trabajo pueden observar como en el mercado nacional de COPEC son líderes y no existe una competencia tan relevante como antes lo existía antes de la coalición.

**Tabla 16**  
*Descriptivo Vicepresidente*

**Informe**

Cargo. Empresarial: Vice Presidente VP

	Media	N	Desviación estándar
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,66	32	,483
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,63	32	,492
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,59	32	,560
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,59	32	,560
Coalición. Control. Mercado	8,59	32	,499
Sostenibilidad. Coalición	8,56	32	,504
Fusión. Horizontal.	8,56	32	,504
Coalición. Poder. Mercado	8,53	32	,507
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,53	32	,507
Expansión. De. Productos.	8,50	32	,568
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,41	32	,665
Fusión. Por. Extensión.	8,25	32	1,047
Organización. Empresarial. Efectiva	8,16	32	1,051
Fusión. Vertical.	1,00	32	,000
Fusión. Por. Conglomerados.	1,00	32	,000

Fuente: Elaboración Propia

En el cargo de vicepresidente da una aceptación del 8,66 a que Ab InBev antes de coalicionar con SabMiller busco alternativas claras es decir que entre las alternativas de coalicionar para robustecerse como multinacional estaba SabMiller y esta fue la más óptima y que cumplió con el análisis efectuado y la de mayor rentabilidad para futuro de éxito empresarial.

**Tabla 17**  
*Descriptivo Director de Ventas*

**Informe**

Cargo. Empresarial: Director de Ventas

	Media	N	Desviación estándar
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,68	34	,475
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,62	34	,493
Sostenibilidad. Coalición	8,62	34	,493
Expansión. De. Productos.	8,62	34	,551
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,59	34	,500
Coalición. Poder. Mercado	8,59	34	,500
Coalición. Control. Mercado	8,56	34	,504
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,56	34	,613
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,56	34	,504
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,53	34	,563
Fusión. Horizontal.	8,53	34	,507
Organización. Empresarial. Efectiva	8,35	34	,950
Fusión. Por. Extensión.	8,21	34	1,038
Fusión. Vertical.	1,00	34	,000
Fusión. Por. Conglomerados.	1,00	34	,000

Fuente: Elaboración Propia

En el puesto de director de ventas da una aceptación desde su punto de vista laborar con el 8,68 a las sinergias operativas y con el 8,59 de aceptación al control de mercado por lo cual da una aceptación clave a la investigación ya que desde las ventas se puede medir y cuantificar el poder del mercado y mediante esto la sostenibilidad de la coalición dentro del país.

**Tabla 18**  
*Descriptivo Analistas*

**Informe**

Cargo. Empresarial: Analistas

	Media	N	Desviación estándar
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,75	28	,441
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,64	28	,488
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,64	28	,559
Expansión. De. Productos.	8,61	28	,497
Fusión. Horizontal.	8,61	28	,497
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,61	28	,497
Coalición. Poder. Mercado	8,61	28	,497
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,54	28	,508
Sostenibilidad. Coalición	8,54	28	,508
Coalición. Control. Mercado	8,50	28	,509
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,46	28	,693
Organización. Empresarial. Efectiva	8,14	28	1,008
Fusión. Por. Extensión.	8,14	28	1,008
Fusión. Vertical.	1,68	28	,819
Fusión. Por. Conglomerados.	1,00	28	,000

Fuente: Elaboración Propia

En el puesto de Analistas de los 28 encuestados dieron una aceptación del 8,75 a la implementación de estructuras legales fiables y fuertes para llevar a una coalición de éxito para ambas partes y aplicable a cada país. De igual forma dan una aceptación del 8,64 a la implementación de sinergias fiscales ya que en el país las empresas Cervecería Nacional y Compañía Cervecera Ambev Ecuador S.A. mantiene tributos fiscales por ser una de las empresas con mayor aportación tributaria al estado.

**Tabla 19**  
*Descriptivo Gerente Regional*

**Informe**

Cargo. Empresarial: Gerente Regional

	Media	N	Desviación estándar
Coalición. Control. Mercado	8,88	40	,335
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,63	40	,490
Coalición. Poder. Mercado	8,60	40	,496
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,58	40	,549
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,58	40	,501
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,58	40	,501
Sostenibilidad. Coalición	8,58	40	,501
Expansión. De. Productos.	8,55	40	,552
Fusión. Horizontal.	8,55	40	,504
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,55	40	,552
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,48	40	,640
Organización. Empresarial. Efectiva	8,25	40	,981
Fusión. Por. Extensión.	8,20	40	,992
Fusión. Por. Conglomerados.	1,63	40	,838
Fusión. Vertical.	1,53	40	,751

Fuente: Elaboración Propia

En el puesto de Gerente Regional de los 40 encuestados confirman un nivel de aceptación de 8,88 en la variable de control de mercado. Es importante aclarar que el rol de gerente regional tiene una visión extendida sobre el comportamiento del mercado por ende es importante denotar esta aceptación ya que es un indicio que la coalición empresarial entre Ab Inbev y Sabmiller en el Ecuador está fomentando un control total del mercado cervecera con su expansión de productos.

**Tabla 20**  
*Descriptivo Presidente*

**Informe**

Cargo. Empresarial: Presidente

	Media	N	Desviación estándar
Coalición. Control. Mercado	8,83	6	,408
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	8,83	6	,408
Sostenibilidad. Coalición	8,83	6	,408
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	8,67	6	,516
Implementaron. Sinergias. Operativas	8,67	6	,516
Análisis. Oferta. Para. Coalición	8,67	6	,516
Implementaron. Sinergias. Fiscales	8,67	6	,516
Fusión. Horizontal.	8,67	6	,516
Coalición. Poder. Mercado	8,50	6	,548
Expansión. De. Productos.	8,50	6	,548
Fusión. Por. Extensión.	8,33	6	1,211
Implementaron. Sinergias. Financieras	8,17	6	,753
Organización. Empresarial. Efectiva	8,00	6	1,265
Fusión. Vertical.	2,33	6	,516
Fusión. Por. Conglomerados.	1,00	6	,000

Fuente: Elaboración Propia

En el puesto de presidente de los 6 encuestados dan un nivel de aceptación de 8 a 13 de las variables que confirman la sostenibilidad de la coalición a lo largo del tiempo y respectivamente a la zona COPEC. Se deduce que dan este nivel de aceptación ya que desde este puesto de alta responsabilidad y teniendo una visibilidad general y al detalle de la coalición aclaran a esta investigación que la sostenibilidad de esta coalición es un hecho de igual manera confirman que tipos de coaliciones y sinergias se utilizaron en esta coalición

### 3.6.7 Análisis Correlacional de Variables

**Tabla 21**  
*Correlaciones Coalición*

Sostenibilidad. Coalición	Correlaciones		N
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	
Sostenibilidad. Coalición	1		306
Coalición. Poder. Mercado	,281**	,000	306
Implementaron. Sinergias. Operativas	,254**	,000	306
Implementaron. Sinergias. Fiscales	,161**	,005	306
Fusión. Horizontal.	,127*	,026	306
Expansión. De. Productos.	,073	,201	306
Fusión. Por. Conglomerados.	,023	,684	306
Fusión. Vertical.	,017	,773	306
Ab InBev. Búsqueda. Alternativas. Claras	-,003	,959	306
Fusión. Por. Extensión.	-,015	,800	306
Alternativas. Toma. De. Decisión. Efectiva.	-,037	,514	306
Coalición. Implementación. Estructuras. Legales	-,054	,344	306
Coalición. Control. Mercado	-,059	,306	306
Análisis. Oferta. Para. Coalición	-,073	,201	306
Implementaron. Sinergias. Financieras	-,186**	,001	306

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

El coeficiente de correlación entre la sostenibilidad de la coalición y el poder del mercado es del 0.281 y representa una relación positiva entre las variables esto quiere decir que a medida que la coalición obtenga un poder de mercado creciente será sostenible en el tiempo, la coalición de SabMiller y Ab Inbev en el Ecuador ha generado un indicio de abarcar todo el mercado cervecero y poder manejar el mismo a su disposición por su gran portafolio de productos

cerveceros y el minúsculo referente competitivo en este sector. A nivel nacional en la actualidad ha extendido su mercado en un 100% e introduciendo marcas nuevas de cerveza y a la vez la elaboración de nuevas marcas nacionales como la Pilsener Litro 1000cc este tipo de estrategias les permite efectuar un dominio claro en el mercado cervecero y minimizando a su competencia.

El coeficiente de correlación entre la sostenibilidad de la coalición y el implementar sinergias operativas es del 0,254 y representa una relación positiva entre las variables esto quiero decir que entre mayor sinergias operativas se formen mayor será la sostenibilidad de la coalición. Dentro de esta coalición se ha dado mucho la implementación de sinergias operativas ya que antes de la coalición en el Ecuador AB Inbev tenía un fuerte operativo productivo en la ciudad de Guayaquil mientras que SabMiller tenía dos fuertes operativos productivos uno en Quito y otro en Guayaquil, a raíz de la coalición las tres matrices productoras se distribuyeron la producción del portafolio cervecero robusteciendo su capacidad en hectolitros producidos y siempre teniendo un sobre Stock para la distribución a mercado abierto.

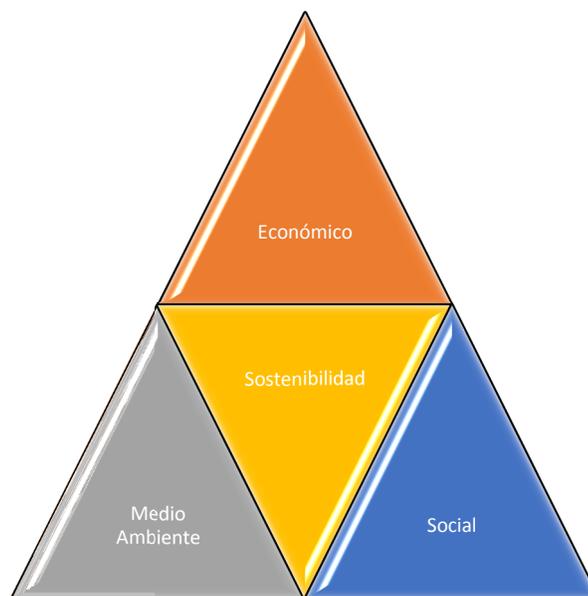
El coeficiente de correlación entre sostenibilidad de la coalición e implementación de sinergias fiscales es del 0,161 siendo una relación positiva entre las variables esto quiere decir que entre mayor sea las sinergias fiscales mayor será la sostenibilidad de la coalición. Para este punto se ha implementado en Ab Inbev un parámetro preferencial para el pago y exoneración de impuesto en puntos explícitos mediante estrategias como donaciones, atributos a la sociedad y obras comunitarias. Es importante mencionar que las razones sociales para el ejercicio fiscal de Ab Inbev en Ecuador se mantuvieron con los nombres de Dinadec y Cervecería Nacional esto con el objetivo de obtener más beneficios tributarios dividiendo la comercialización con Dinadec y la producción con Cervecería Nacional gran estrategia tributaria que dinamiza el pago y contribución al estado son un margen equilibrado.

En el coeficiente de correlación entre la sostenibilidad de la coalición y fusión horizontal es del 0,127 siendo una relación positiva entre las variables esto quiere decir que entre mayor fusiones horizontales mayor sostenibilidad en el tiempo representa una coalición empresarial, recordemos que una fusión horizontal es la fusión entre dos empresas que se dedican al mismo rol del negocio en este caso las dos empresas son cerveceras lo cual evidencia una vez más la sostenibilidad de mencionada coalición

Para finalizar tenemos la correlación entre la sostenibilidad de la coalición empresarial y la implementación de sinergias financieras esta es del -0,186 siendo una relación de variables negativa pero significativa esto quiere decir que entre mayor sostenibilidad de la coalición menor es la implementación de sinergias financieras, es decir que mientras más afianzado y robustecido este la coalición menor va hacer el implementar sinergias financieras ya que la coalición podrá sustentarse económicamente por sí solo. Actualmente la empresa Ab Inbev representa un referente económico dentro del país con aportaciones tributarias mayoritarias y con un margen de utilidades elevado.

### 3.7 Análisis de Sostenibilidad

En este aspecto se analiza tres puntos esenciales para demostrar la sostenibilidad de esta coalición entre estas dos empresas cerveceras multinacionales que son el aspecto económico, social y medio ambiental dentro del Ecuador.



**Figura 40.** Análisis de Sostenibilidad

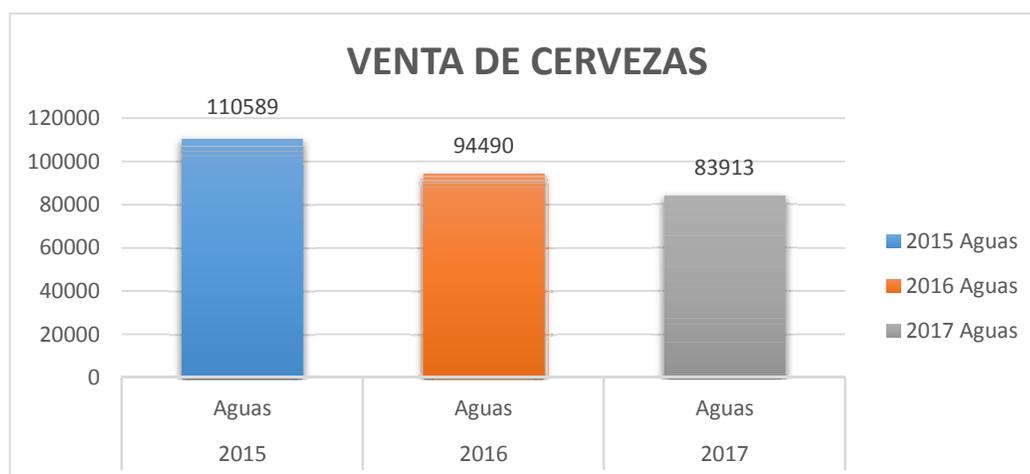
Fuente: Elaboración Propia

#### 3.7.1 Económico

Desde el aspecto económico al origen de esta coalición se valida un incremento del poder financiero ya que el Ecuador forma parte de un grupo financiero robustecido y con la unión de capitales de las empresas de su regional que son en Perú BAKUS y en Colombia BABARIA, dos de las empresas que forman junto a Ecuador la regional COPEC denominada así por el grupo empresarial Ab InBev. En Ecuador la empresa que representa la coalición entre Ab InBev y SabMiller es Cervecería Nacional la cual a raíz de la coalición ha demostrado un desarrollo importante en el ámbito económico, demostrando un incremento en sus ventas y margen de

utilidad constante, los cuales son evidencias suficientes que en el Ecuador se ha denotado un desarrollo económico significativo.

A continuación los datos de ventas en hectolitros de su portafolio de productos clasificados por cervezas, aguas y maltas. Es importante recalcar en este punto que la recesión económica del 2016 y 2017 dentro del Ecuador influyo en la disminución de consumos dentro del mercado por la alza de precio que se le dio a sus diversos productos pero que de igual forma efectuó un rubro de ganancias representativas como empresa a nivel país.



**Figura 41.** Venta de Cervezas  
Fuente: (Estadística CN, 2017)



**Figura 42.** Venta de Maltas  
Fuente: (Estadística CN, 2017)



**Figura 43.** Venta de Aguas  
Fuente: (Estadística CN, 2017)

Posterior al análisis de las ventas en hectolitros por categoría de producto en el portafolio de Cervecería Nacional tenemos su principal indicador que es el EBITDA que en siglas en inglés es Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization, es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. Este indicador de medición C.N.

lo ha manejado con suma responsabilidad y al reportar a Ab InBev lo hace una de sus mejores empresas subsidiarias en la regional ya que tiene un EBITDA del \$241.000.000 es decir el 31,8% en márgenes porcentuales lo cual es muy bueno y da a conocer el margen de ganancia de CN.

 <b>Resultados Financieros alcanzados</b>		
Indicador Clave	Cierre C17	Cumplimiento
<b>MGT EBITA (\$M)</b>	MEBITA = \$241.0	
<b>M-EBITA margin (% Ingresos)</b>	31.5%	

**Figura 44.** EBITDA Alcanzado  
Fuente: (Estadística CN, 2017)

De igual manera a nivel macro Ab Inbev a raíz de la coalición con SabMiller empresa cervecera a nivel mundial tiene un margen de EBITDA \$248B lo cual confirma que es líder en generar ganancias y mantenerse firme en el mercado. Esto lo han logrado mediante la contratación y retención del mejor talento a través de su alcance global, por las oportunidades de crecimiento para su portafolio de marcas combinadas y por avanzar con modelos disruptivos de negocios con sus proveedores, clientes y consumidores.



En conclusión podemos determinar que desde el ámbito u aspecto económico la coalición empresaria de Ab InBev y SabMiller dentro del Ecuador se está manteniendo y con una perspectiva al crecimiento, sobrepasando la recesión económica que ha sufrido el Ecuador en los últimos dos años gracias a medidas económicas como salvaguardias que lo efectuó el gobierno y era política del correísmo que en lo personal han causado demasiado daño al sector empresarial.

### **3.3.1 Social**

En el ámbito social esta coalición dentro del Ecuador mediante Cervecería Nacional ha desarrollado varios cambios implementado 10 principios de su compañía a nivel mundial que se resumen en tres bases que son sueño, gente y cultura.

Sueño:

- Nuestro sueño compartido nos motiva a todos a trabajar en la misma dirección: Unir a la gente por un mundo mejor.

Gente:

- Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente. La gente excelente crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia.
- Seleccionamos, desarrollamos y retenemos a las personas que pueden ser mejores que nosotros. Nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.

Cultura:

- Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados, que son el combustible de nuestra compañía. El foco y la autocomplacencia cero garantizan una ventaja competitiva duradera.

- El consumidor manda. Servimos a nuestros consumidores ofreciendo experiencias de marca que tienen un papel importante en sus vidas y siempre de una forma responsable.
- Somos una compañía de dueños. Los dueños asumen los resultados como algo personal.
- Creemos que el sentido común y la simplicidad generalmente son mejores guías que la sofisticación y la complejidad innecesarias.
- Controlamos estrictamente nuestros costos para liberar recursos que mantendrán un crecimiento sostenible y lucrativo de nuestros ingresos.
- Liderar mediante el ejemplo personal es el corazón de nuestra cultura. Hacemos lo que decimos.
- Nunca tomamos atajos
- La integridad, el trabajo duro. La calidad y la responsabilidad son la clave para construir nuestra compañía. (Perez, 2018 )

Estos diez principios son considerados el ADN de la compañía tanto a nivel nacional como global.

De igual forma al ámbito de personal o de RRHH la coalición se fomentó en dar beneficios a la reestructuración haciendo el compromiso de mantener los puestos de trabajo mediante un acuerdo y hacer cambios organizacionales después de 6 meses iniciado la coalición. Por otro lado la empresa inicio la inclusión de sus pilares en sus trabajadores mediante la enseñanza del liderazgo que es aprender hacer mejor líder, en el método aplicando la solución de problemas mediante una metodología denominada six sigma y el desarrollo funcional que es desarrollar habilidades relevantes de aprendizaje en su función.

Todo esto se resume en dar una capacitación constante y beneficios tanto económicos y de conocimiento a todo su personal dando a conocer y como lo mantiene en sus principios que la gente o RRHH es su mayor fortaleza.

### **3.3.2 Medio Ambiental**

En el aspecto de medio ambiente Ab Inbev mantiene una ideología basada en un mundo mejor, esta ideología trata de hacer énfasis en combinar la escala, recursos y energías de la empresa con la comunidad que la rodea.

La estrategia de sostenibilidad está integrada en todo el negocio ya través de la cadena de suministro, es decir habilitar el crecimiento que beneficia a la empresa y a las comunidades locales y crear oportunidades para todos. Cuando el negocio crece, las comunidades crecen. Y cuando las comunidades crecen, también lo hace el negocio. (Campoverde, 2018)

#### **Mundo Mejor:**

- **UN MUNDO QUE CRECE**
- **UN MUNDO MÁS LIMPIO**
- **UN MUNDO MÁS SALUDABLE**

**UN MUNDO QUE CRECE**



**Figura 47.** Mundo que Crece  
Fuente: Elaboración Propia

En este pilar se busca acelerar el crecimiento y el desarrollo social en toda la cadena de valor de Ab InBev, desde sus productores hasta sus minoristas.

Teniendo la visión de un mundo en crecimiento, donde todos tengan la oportunidad de mejorar su calidad de vida. Para alcanzar esto, Ab InBev impulsa la productividad, innovación y resiliencia, apoyando a sus productores, clientes y comunidades vecinas.

Ab InBev está comprometida con su cadena de valor ofreciéndole a la siguiente generación de empresarios de todos los mercados las habilidades de negocio y las oportunidades que necesitan para salir adelante.

Los programas planificados son:

- Programa de Capacitación a Tenderos.
- Programa Desarrollo de Cebada.

## **UN MUNDO MÁS LIMPIO**

El cambio climático tiene consecuencias de largo alcance para Ab InBev y para las comunidades, desde la escasez de agua y las limitaciones energéticas, hasta la reducción de la seguridad alimentaria y el aumento de los riesgos para la salud.

Para lo cual Ab InBev enfrenta esto mejorando la eficiencia del uso del agua y energía, así como protegiendo las cuencas hidrográficas en áreas de alto estrés.

Queriendo un mundo más limpio en donde todos los recursos naturales sean accesibles y seguros para todos.

Ejemplo: Para un Mundo más limpio, tiene iniciativas como la de Save the beach, en la cual lleva a la gente a las playas a recoger la basura, cuidar el medio ambiente, etc.

Save the Beach: Genera conciencia sobre los efectos del consumo desmedido de plástico para lograr un cambio a largo plazo, fortaleciendo la valoración que tenemos de nuestro medio ambiente y lo importante que es mantenerlo limpio.



*Figura 48.* Un Mundo Más Limpio  
Fuente: Elaboración Propia

## UN MUNDO MÁS SALUDABLE

Ab InBev está dedicada a crear un mundo más saludable. Un mundo donde el uso perjudicial del alcohol se reduzca significativa y mensurablemente, y donde cada experiencia con cerveza sea positiva, para todos.

Ab InBev introduce cuatro Metas Globales de Consumo Responsable en algunas ciudades para reducir en 10% el uso nocivo del alcohol con acciones como la colocación de una etiqueta de orientación en todos nuestros productos para fortalecer la educación sobre el alcohol y la salud.

Ab InBev tiene cuatro Metas Globales de Consumo Responsable, reiterando su compromiso con la implementación de soluciones efectivas y colaborativas para reducir el uso nocivo del alcohol. Estas nuevas metas, las cuales se cumplirán para 2025, demuestran la evolución de la empresa en cuanto a abordar el consumo responsable, desde crear conciencia

sobre el consumo responsable de alcohol hasta cambiar positivamente las conductas mediante inversiones a largo plazo en métodos basados en la ciencia para reducir el consumo nocivo del alcohol, incluyendo el consumo por menores, consumo explosivo y beber conducir.

Las nuevas metas globales de consumo moderado se basan en este legado al enfocarse en dos áreas clave: cambiar conductas mediante la inversión en programas basados en la ciencia que reduzcan de manera medible el uso nocivo de alcohol y empoderar al consumidor para que su consumo sea moderado.

Ab InBev hace una actividad que es gente que vende, donde todos los de la compañía salen a la calle en grupos, para hacer ciertas campañas, por ejemplo: No vender a menores de edad, o si bebo no conduzco.

En conclusión se evidencia la preocupación de Ab InBev por reducir el uso nocivo del alcohol en todos sus mercados, y hacer de la reducción del uso nocivo del alcohol un objetivo central del negocio.

Los programas planificados son:

- Consumo Responsable
- Sólo +18

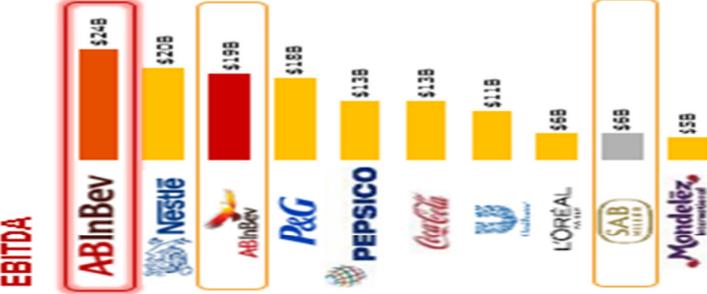


**Figura 49.** Un Mundo Más Saludable  
Fuente: Elaboración Propia

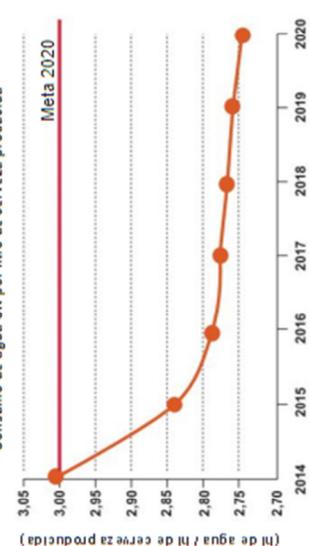
Adicional a todas estas bases ideológicas de la empresa AB InBev planteo un programa de voluntariado donde persigue unir a la gente buscando vincular a los colaboradores, sus familiares y las comunidades en las que viven y trabajan, con el fin de realizar diferentes actividades de voluntariado enfocadas en diversas causas sociales.

### 3.8 Modelo de Sostenibilidad Coalición Ab InBev y SabMiller Ecuador

#### 3.8.1 Económico

INDICADOR	EBITDA	ANÁLISIS							
<p><b>ECONÓMICO</b></p>	<p>\$24 BILLONES EBITDA</p> <p>CRECIMIENTO DEL 31,5%</p> <p>Unidad de Servicio &gt; 2 millones de hectolitros producidos</p>	<p>SOSTENIBLE</p>							
	<p><b>Resultados Financieros alcanzados</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador Clave</th> <th>Cierre C17</th> <th>Cumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MGT EBITA (\$M)</td> <td>MEBITA = \$241.0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>M-EBITA margin (% Ingresos)</td> <td>31.5%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>EBITDA</b></p> 		Indicador Clave	Cierre C17	Cumplimiento	MGT EBITA (\$M)	MEBITA = \$241.0		M-EBITA margin (% Ingresos)
Indicador Clave	Cierre C17	Cumplimiento							
MGT EBITA (\$M)	MEBITA = \$241.0								
M-EBITA margin (% Ingresos)	31.5%								

### 3.8.2 Medio Ambiente

INDICADOR	CONSUMO DE AGUA				ANÁLISIS																								
<p><b>MEDIO AMBIENTE</b></p>	<p><b>INDICADORES DE USO DEL AGUA</b> (HECTOLITRO DE AGUA POR HECTOLITRO DE CERVEZA)</p>	2016	2017	2017	<p><b>MEJORA</b></p>																								
	<p><b>NACIONAL</b> Agua (hl/hl)</p>	2,75	2,70	2,70	1,71%																								
	<p><b>PLANTA GUAYAQUIL</b> Agua (hl/hl)</p>	2,71	2,64	2,64	2,29%																								
	<p><b>PLANTA QUITO</b> Agua (hl/hl)</p>	2,84	2,81	2,81	0,83%																								
	<p><b>CONSUMO DE AGUA</b></p> <p>Queremos seguir mejorando y cada vez producir más cerveza con menos agua. Por ello, establecemos metas cada vez más retadoras.</p> <p>En el último año CN cuenta con una mejora de consumo de agua del 1,71% con relación al anterior año</p> <p>El agua que se genera en todos los procesos de producción como desperdicios es tratada en esta planta, para ser reutilizada en jardinería, limpieza de las líneas de producción y parcialmente en servicios higiénicos.</p> <p>Producción más cerveza con menos agua</p> <p>CN ha realizado importantes inversiones en equipos de última tecnología e implementado buenas prácticas de manufactura que reducen la trascendencia que le da la Empresa al buen uso del agua, lo que repercute en una operación más limpia.</p> 	<p><b>SOSTENIBLE</b></p>																											
	<p><b>Consumo de agua CN por litro de cerveza producida</b></p> 																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ÍTEM</th> <th colspan="2">NIVEL LOCAL PERMITIDO</th> <th colspan="2">BANCO MUNDIAL</th> <th colspan="2">NIVEL ACTUAL</th> </tr> <tr> <th>GUAYAQUIL</th> <th>QUITO</th> <th>GUAYAQUIL</th> <th>MUNDIAL</th> <th>GUAYAQUIL</th> <th>QUITO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DQO*</td> <td>200 mg/l</td> <td>160 mg/l</td> <td>100 mg/l</td> <td>100 mg/l</td> <td>70 mg/l</td> <td>120 mg/l</td> </tr> <tr> <td>DBO**</td> <td>200 mg/l</td> <td>100 mg/l</td> <td>50 mg/l</td> <td>50 mg/l</td> <td>49 mg/l</td> <td>30 mg/l</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Demanda Química de Oxígeno. ** Demanda Biológica de Oxígeno.</p>	ÍTEM	NIVEL LOCAL PERMITIDO		BANCO MUNDIAL		NIVEL ACTUAL		GUAYAQUIL	QUITO	GUAYAQUIL	MUNDIAL	GUAYAQUIL	QUITO	DQO*	200 mg/l	160 mg/l	100 mg/l	100 mg/l	70 mg/l	120 mg/l	DBO**	200 mg/l	100 mg/l	50 mg/l	50 mg/l	49 mg/l	30 mg/l	
ÍTEM	NIVEL LOCAL PERMITIDO		BANCO MUNDIAL		NIVEL ACTUAL																								
	GUAYAQUIL	QUITO	GUAYAQUIL	MUNDIAL	GUAYAQUIL	QUITO																							
DQO*	200 mg/l	160 mg/l	100 mg/l	100 mg/l	70 mg/l	120 mg/l																							
DBO**	200 mg/l	100 mg/l	50 mg/l	50 mg/l	49 mg/l	30 mg/l																							

INDICADOR	CONSUMO DE ENERGÍA				ANÁLISIS																																
MEDIO AMBIENTE	<table border="1" data-bbox="272 877 727 1507"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>Mejora</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">NACIONAL</td> <td>Energía (MJ/hl)</td> <td>85,21</td> <td>80,88</td> <td>5,12%</td> </tr> <tr> <td>CO<sub>2</sub> (kgCO<sub>2</sub>/hl)</td> <td>6,48</td> <td>6,15</td> <td>4,62%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">GUAYAQUIL</td> <td>Energía (MJ/hl)</td> <td>86,67</td> <td>81,95</td> <td>5,44%</td> </tr> <tr> <td>CO<sub>2</sub> (kgCO<sub>2</sub>/hl)</td> <td>6,52</td> <td>6,18</td> <td>5,52%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">QUITO</td> <td>Energía (MJ/hl)</td> <td>82,19</td> <td>78,91</td> <td>3,99%</td> </tr> <tr> <td>CO<sub>2</sub> (kgCO<sub>2</sub>/hl)</td> <td>6,41</td> <td>6,16</td> <td>3,90%</td> </tr> </tbody> </table> <div data-bbox="792 1094 976 1289" style="text-align: center;"> </div> <div data-bbox="984 951 1230 1409" style="text-align: center; background-color: #f0f0f0; padding: 10px;"> <p>Energía utilizada en la producción de cerveza:  <b>86,0 MJ/hl</b>  una mejora del <b>1,69%</b>  con relación al año pasado.</p> </div>						2016	2017	Mejora	NACIONAL	Energía (MJ/hl)	85,21	80,88	5,12%	CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2</sub> /hl)	6,48	6,15	4,62%	GUAYAQUIL	Energía (MJ/hl)	86,67	81,95	5,44%	CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2</sub> /hl)	6,52	6,18	5,52%	QUITO	Energía (MJ/hl)	82,19	78,91	3,99%	CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2</sub> /hl)	6,41	6,16	3,90%	<p>En la actualidad el consumo de energía en CN es de 86,0 MJ/hl, con una mejora con relación al año pasado del 1,69%</p> <p>La fuente de energía principalmente proviene de sistemas hidráulicos. Se puede sustentar que el 45% es de fuentes renovables.</p> <p style="text-align: center;"><b>SOSTENIBLE</b></p>
		2016	2017	Mejora																																	
NACIONAL	Energía (MJ/hl)	85,21	80,88	5,12%																																	
	CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2</sub> /hl)	6,48	6,15	4,62%																																	
GUAYAQUIL	Energía (MJ/hl)	86,67	81,95	5,44%																																	
	CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2</sub> /hl)	6,52	6,18	5,52%																																	
QUITO	Energía (MJ/hl)	82,19	78,91	3,99%																																	
	CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2</sub> /hl)	6,41	6,16	3,90%																																	

INDICADOR	CO2	ANÁLISIS
MEDIO AMBIENTE	 <p>Las emisiones generadas a nivel nacional generan un indicador de 6,55 kg CO2/hl con una mejora en comparación al anterior año del 3,10%</p> <p>Actualmente CN cuentan con un sistema de recuperación de gas metano, producido en la planta de tratamiento de aguas residuales, en cual ingres a las calderas generando una reducción en el consumo de petróleo bunker, permitiendo la reducción de emisiones de CO2 por la quema de combustible.</p>	SOSTENIBLE

INDICADOR	CERTIFICADOS	ANÁLISIS
<p>MEDIO AMBIENTE</p>	  	<p><b>EMPRESA CN COEFICIENTE</b></p> <p>Cervecería Nacional se convirtió en la primera empresa coeficiente de la industria de bebidas del país, al conseguir cuadro certificaciones punto verde por sus procesos de producción más limpia.</p> <p>La certificación ecuatoriana ambiental Punto Verde del Ministerio del Medio Ambiente se entrega a empresas que se destacan por la optimizar procesos de producción, para lo cual se evalúa, a través de una auditoría de tercera parte, el desempeño de la empresa.</p> <p><b>SOSTENIBLE</b></p>

### 3.8.3 Social

INDICADOR	NUMERO DE TRABAJADORES	ANÁLISIS															
<p><b>SOCIAL</b></p>	<div data-bbox="256 1024 730 1465"> <p><b>COMPOSICIÓN LABORAL</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Ejecutivos</td> <td>43</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Gerentes</td> <td>120</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Supervisores</td> <td>113</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Personal</td> <td>1764</td> <td>86%</td> </tr> <tr> <td><b>Total CN</b></td> <td><b>2040</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </table> </div> <div data-bbox="256 487 743 982"> <p>El índice de rotación interna indica que las oportunidades de desarrollo interno son numerosas, más del 80% de las posiciones vacantes en niveles de jefatura o superior son cubiertas con talento humano interno.</p> <p>El modelo de desarrollo integral que ofrece CN incluye retroalimentación constante sobre desempeño y desarrollo de habilidades individuales, anualmente la ratio de rotación interna supera el 35% lo que significa que al menos cuatro de cada diez colaboradores tiene menos de un año en su posición.</p> </div> <div data-bbox="760 982 1247 1486"> <p>TOTAL EMPLEADOS 2040</p> <p>FEMENINO: 612= 30%</p> <p>MASCULINO: 1428= 70%</p> <p>CN Engagement</p> <p>95% DE SATISFACCION A NIVEL REGIONAL COPEC</p> <p>90% DE SATISFACCION A NIVEL NACIONAL</p> </div> <div data-bbox="760 457 1247 982">  <p><b>ABInBev</b> Pulse de Engagement 2018</p> </div>	Ejecutivos	43	2%	Gerentes	120	6%	Supervisores	113	6%	Personal	1764	86%	<b>Total CN</b>	<b>2040</b>	<b>100%</b>	<p><b>SOSTENIBLE</b></p>
Ejecutivos	43	2%															
Gerentes	120	6%															
Supervisores	113	6%															
Personal	1764	86%															
<b>Total CN</b>	<b>2040</b>	<b>100%</b>															

INDICADOR	PROGRAMAS OCUPACIONALES	ANÁLISIS
<p><b>SOCIAL</b></p>	<div data-bbox="250 999 527 1501"> <p><b>MEDICINA PREVENTIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Densitometrías óseas.</li> <li>• Exámenes citológicos.</li> <li>• Desparasitación.</li> <li>• Programa de VIH/sida e ITS.</li> <li>• Club de salud.</li> </ul> </div> <div data-bbox="639 999 829 1501"> <p><b>MEDICINA CURATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fisioterapia.</li> <li>• Dotación de botiquines.</li> <li>• Adquisición de insumos médicos y medicinas.</li> </ul> </div> <div data-bbox="954 1136 1200 1495">  </div> <div data-bbox="240 506 485 856">  </div> <div data-bbox="537 430 873 928"> <p><b>VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audiometrías.</li> <li>• Espirometrías.</li> <li>• Radiografías estándar de tórax.</li> <li>• Radiografías de columna – lumbosacras.</li> <li>• Chequeos médicos; preocupacionales, ocupacionales, de reintegro y de retiro.</li> </ul> </div> <div data-bbox="878 430 1219 928"> <p><b>SALUD OCUPACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chequeos cardiovasculares.</li> <li>• Inmunizaciones contra: gripe, tifoidea, tétanos, hepatitis A y B.</li> <li>• Exámenes de laboratorio.</li> <li>• Charlas de salud: auditiva, prevención de desorden musculoesquelético.</li> <li>• Capacitación de primeros auxilios a brigadistas.</li> <li>• Gimnasia laboral.</li> </ul> </div>	<p><b>SOSTENIBLE</b></p>

INDICADOR	PLANIFICACIONES SOCIALES	ANÁLISIS
<p><b>CONSUMIDORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los consumidores contribuyen al buen estado de las botellas para su reutilización.</li> <li>El 100% de los envases son reciclables y el 92% son reutilizados en el proceso de producción, minimizando el impacto ambiental.</li> </ul> <p><b>COMUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CN está comprometida con la moderación en el consumo de alcohol; por eso, la comunicación promueve el consumo moderado y responsable, combatiendo el consumo entre menores de edad.</li> <li>Se han implementado campañas de consumo de alcohol responsable.</li> <li>Se fomenta la seguridad vial.</li> </ul>  <p><b>SOCIAL</b></p>	<p><b>Mundo Mejor: UN MUNDO QUE CRECE UN MUNDO MÁS LIMPIO UN MUNDO MÁS SALUDABLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan informes anuales, con evidencia de soporte disponible.</li> <li>Se reportan logros y metas, utilizando las Diez Prioridades y acatando los indicadores y protocolos GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>).</li> <li>Existen canales de comunicación y retroalimentación identificados y abiertos, para atender a los grupos de interés.</li> </ul> <p>Se instruye a las audiencias sobre el consumo de alcohol y se promueve la toma de decisiones informadas.</p> <p>Se participa en gremios y asociaciones con el Programa de Responsabilidad sobre el Consumo de Alcohol.</p> <p>El resultado de encuestas evidencia que Cervecería Nacional es considerada como un ente que aporta al consumo responsable de alcohol.</p> <p>Trabaja de manera proactiva para abordar los retos de VIH en el país.</p>	<p><b>SOSTENIBLE</b></p>

## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN

#### 4.1 CONCLUSIONES

- La sostenibilidad de la coalición empresarial entre Ab InBev y SabMiller es un hecho por su aportación y mantenimiento a sus tres pilares que son el económico, social y medio ambiente
- Las coaliciones empresariales dan lugar a las formaciones de sinergias laborales ya sean operativas o financieras las cuales involucran reducción de costos, mejora de ingresos, crecimiento, poder de mercado, beneficios fiscales entre otros, estas son algunas de las ventajas que aumenta los beneficios de las empresas fusionadas o adquiridas.
- La coalición de las empresas Ab InBev y SabMiller se basa en una fusión horizontal como menciona Timón Coellar “Una fusión que se produce entre empresas de la misma industria se denomina fusión horizontal que es una consolidación de negocios que ocurren entre empresas, en el mismo espacio, a menudo como competidores que ofrecen el mismo bien o servicio”.
- La coalición empresarial entre Ab InBev y SabMiller es una de las fusiones empresariales más grandes del mundo.
- La coalición dentro del Ecuador de las empresas Ab InBev y SabMiller dieron lugar a una sola razón social a nivel global como Ab InBev y a nivel nacional como Cervecería Nacional.

- Se demostró que la coalición dentro del Ecuador es sostenible durante el tiempo con un análisis de profundidad de correlación mediante la variable del poder del mercado con una correlación positiva de Pearson del 0,281, esto quiere decir que entre mayor sea el poder del mercado mayor será la sostenibilidad de la coalición
- Tanto las fusiones por conglomerados como vertical son variables que no tienen ningún tipo de correlación significativa con un 0,023 y 0,017 respectivamente no influyen en la sostenibilidad de la coalición.
- Con la coalición de estos monstruos cerveceros ingresará al país una inversión directa por 149 millones aproximadamente en los próximos 3 años para el desarrollo del mercado y sus proveedores.
- Con la demostración de sostenible de la coalición durante el tiempo se da indicio de una posible formación de un monopolio en el mercado cervecero ecuatoriano si no existe una reforma a las 11 condiciones que se efectuaron para iniciar la coalición.
- Ecuador hace parte del grupo Ab InBev en región COPEC que está conformado por: Perú, Colombia y Ecuador.
- En concordancia con la revista "Semana" de Colombia con la fusión de las dos mayores cerveceras del mundo nace un gigante que manejará más de 400 marcas de cerveza y tendrá una participación en el mercado del 30% a nivel mundial.
- La coalición entre Ab InBev y SabMiller atrajo inversión extranjera al Ecuador generando plazas de empleo y una nueva cultura organizacional

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- La superintendencia del control de poder de mercado de Ecuador (SCPM) deberá velar por la austeridad y control para que no se fomente un monopolio cervecero afianzado y desplazando plazas artesanales en el mercado cervecero.
- Se deberá dar el seguimiento respectivo a la empresa Ab Inbev de parte del estado en sus estrategias comerciales y de mercadeo para poder dar apertura a la mínima competencia.
- Se deberá estudiar este impacto desde el otro punto de vista que es el mercado artesanal denominada la competencia mínima y con nichos de mercados sin explorar.

## BIBLIOGRAFÍA

*Ab-Inbev.* (2016). Obtenido de <http://www.ab-inbev.com/our-story.html>

Alquinga, C. M. (2006). *Ética Y Responsabilidad Social*. Quito, Ecuador.: CODEU. Primera Edición.

Andes. (15 de Septiembre de 2016). *Andes*. Obtenido de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/economia/1/es-hace-superintendencia-control-poder-mercado-ecuador>

Apreda, R. (2005). *Administración de Portafolios, Mercado de Capitales y Corporate Governance"*. Buenos Aires, : Editorial La Ley.

BCE. (2017). *PIB del sector*. Quito: Banco Central Del Ecuador.

Benitez, K. (11 de FEBRERO de 2017). *LA REPUBLICA*. Obtenido de LA REPUBLICA: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/un-colombiano-destina-us1967-para-comprar-licores-al-ano-2470716>

Camara Comercio GYE, G. (2017). *Informe de Posición Estratégica 184*. Guayaquil: Camara de comercio de Guayaquil.

Campoverde, R. (25 de Enero de 2018). Medio AMbiente. (B. Pinta, Entrevistador)

Cano, S. (16 de 4 de 2015). *PREZI*. Obtenido de <https://prezi.com/7i7jxchx4cdn/investigacion-descriptiva-cuantitativa-y-cualitativa/>

Carolina, E. (5 de Enero de 2017). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/licor-acuerdo-union europea-precio-ecuador.html>

- Carvajal, L. (2013). “*Metodología de la Investigación. Curso General y Aplicado*”, (17ª edición).  
., Pág. 35. Cali – Colombia: Editorial Fald.
- Centurion, Lourdes, Estrella, Pablo, Gallardo José, Guzman, Pablo, Maldonado. (2000.). *Modelos Empresariales De Responsabilidad Social*. Quito, Ecuador.: Ed. Fundación Esquel.
- Champy, M. H. (2012). *Reingeniería de Procesos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chase, A. J. (2003). “*Administración de la producción de Operaciones*”, Pág. 119-130.,  
México,: Ed. Mc Graw Hill,.
- Chiavenato, A. (2001). “*Administración de recursos Humanos*”, 5ta. México: Edición, Mc Graw Hill,.
- CN, C. N. (2017). *INDUCCION DE PROVEEDORES CN*. GUAYAQUIL : CN.
- Corral.M,C., Gil. P. M., Velasco.C. R. y Serrano C. (Octubre de 2011). *La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio*. *Revista El Buzón de Pacioli, Número Especial 74*: . Obtenido de <http://www.itson.mx/publicacio>
- Debitoor. (23 de 11 de 2006). *DEBITOOR*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-fusion-empresas>
- Espiñeira, S. y. (2008). Boletín de Finanzas Corporativas y Recuperaciones . *Espiñeira, Sheldon y Asociados*, 3.
- Estadística CN, C. N. (2017). *Archivo de Estadística de CN*. GUAYAQUIL: CN.
- Fernandez, P. (2013). *Fusiones, adquisiciones y control de las empresas*. ESPAÑA.
- Galpin, T. J., & Mark, H. (2001). *Guia Complet Sobre Fusiones y Adquisiciones*. Madrid (ESPAÑA): Diaz deSantos, 2001.
- Garay, L. J. (1995). *Sostenibilidad* . Santa Fe de Bogota: Mision Rural.

García, D. (15 de 10 de 2015). *ENO(Expertos Negocios Online)*. Obtenido de Las Sinergias Empresariales y los negocios ONLINE: <http://www.expertosnegociosonline.com/la-sinergia-empresarial-y-negocios/>

GESTION EMPRENDEDORA. (2014). *Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.*

González, N. Z. (2007). *Fusiones y Adquisiciones como formula de crecimiento empresarial* . Madrid (ESPAÑA): Dirección General de Política de la PYME.

INEC. (28 de 2 de 2018). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

Interempresas. (3 de Mayo de 2018). *Interempresas*. Obtenido de <http://www.interempresas.net/Mantenimiento/Articulos/216725-Freudenberg-continua-creciendo-y-apostando-por-invertir-en-Espana.html>

Jiménez, M. (24 de Noviembre de 2016). En Ecuador existen 70 cervecerías artesanales. *El Telegrafo*, págs. 1-5.

Maldonado, E. (25 de 01 de 2015). *OXFAM*. Obtenido de <https://blog.oxfamintermon.org/definicion-de-sostenibilidad-sabes-que-es-y-sobre-que-trata/>

Malhotra, N. (2008). *Investigacion de Mercados*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Martínez, R. (2016). Perspectivas de la sustentabilidad: teoría y campos de análisis. *Revista Pensamiento Actual - Vol 16 - No. 26, 2016*, 132-142.

Mccann, J., & Gilkey, R. (1990). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas* . DIAZ DE SANTOS.

- Mejia, T. (3 de 11 de 2016). *LIFEDER.COM*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-correlacional/>
- Minier, F. (6 de Marzo de 2017). *Economia.com*. Obtenido de [https://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](https://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)
- Noemí, M. C. (2006). *Los recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición*. ZARAGOZA.
- Noguez, O. (23 de Octubre de 2017). *Mercado2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/el-mercado-de-cerveza-en-el-mundo/>
- Padilla, J. (2007). ESCALAS DE MECIÓN . *SIU*, 104-124.
- Paternoster, A. (2011). *Heeramientas para medir la sostenibilidad corporativa* . Catalunya: Univercidad Tecnica de Catalunya .
- Perez, C. (30 de Enero de 2018 ). Ing. Comercial . (B. Pinta, Entrevistador)
- PLANETA, C. (30 de OCTUBRE de 2011). *CLUB PLANETA*. Obtenido de [https://www.clubplaneta.com.mx/bar/proceso\\_de\\_elaboracion\\_de\\_la\\_cerveza.htm](https://www.clubplaneta.com.mx/bar/proceso_de_elaboracion_de_la_cerveza.htm)
- PLANV. (11 de DICIEMBRE de 2016). *PLAN V*. Obtenido de <http://www.planv.com.ec/historias/sociedad/la-guerra-la-cerveza>
- Quintero, J. (2009). *monografias.com*. Obtenido de [monografias.com](http://monografias.com).
- Reyes, M. (2008). “*Las estrategias financieras de la empresa*”. *Material preliminar para un libro de texto en fase de preparación*. . Universidad de la Habana.
- Rodriguez, V. (2009). *Metodología de la Investigación*. Quito: SERTEMAV.
- Rodriguez, V. H. (2010). *Metodologia de la Investigaciòn*. Quito: Ed. SERTEMAV.
- Ron, F. (2010). *Metodologoa de la Investigación*. Quito: EPN.
- SABMiller. (2016). *Informes de Gestion* .

- Sampiere, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico, D. F. : McGRAWHILLINTERAMERICMA EDITORES, SA DE C.V .
- Sandres, J. (9 de Octubre de 1998). *SlidePalyer*. Obtenido de <http://slideplayer.com/slide/5848196/>
- Santistiven, M. (2016). *REDALYC*. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/960/96049292007.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/960/96049292007.pdf)
- Santoja. (2008). *Manual De La Empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: Mc Graw Hill. Primera Edición. España.
- Schein, E. (2012). *Dinamica de la Carrera Empresarial. Versión en español de Moreno Manzur Gilda.*, México, D.F: Fondo Educativo Interamericano.
- Schvarstein, L. (2004). *La Inteligencia Social De Las Organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Paidós SAICF. Primera Edición.
- Stolar, D. S. (2009). *Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: Ed. Valleta S.R.L. Primera Edición.
- Suero, E. (2003). *Fusión de Sociedades Comerciales*. Obtenido de LEGALINFO: [http://www.legalinfo-panama.com/articulos/articulos\\_33e.htm](http://www.legalinfo-panama.com/articulos/articulos_33e.htm)
- Surdasam. (1996). *La esencia de las fusiciones y adquisiciones*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tellado, A. (1999). *Las Sociedades Comerciales en la Republica Dominicana*. Santo Domingo: Centenario.
- Valverde, T. C. (2015). *“El Procedimiento Administrativo en la Empresa”*. Zaragoza-España.: edit. Luxión,.
- Walt Disney Company y American Broadcasting Company*. (2016). Obtenido de <https://thewaltdisneycompany.com/leaders/ben-sherwood/>

William J. Reddin. (2012). *Administração por objetivos: o método 3-D*, pp. 22, 43, 79. São Paulo: Ed. Atlas.

Yossi . (2015). *El Resilient Enterprise: La superación de la vulnerabilidad de Empresa Competitiva*. MIT Press.

Zambrano, D. (2012). *Investigacion Mercado Cerveceros Ecuador* . Quito.

Zambrano, L. (4 de Marzo de 2017). *EXPRESO.EC*. Obtenido de EXPRESO.EC:  
<http://www.expreso.ec/economia/el-whisky-y-el-licor-ilegal-le-comen-terreno-a-la-cerveza-JY1133128>