



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**La ventaja competitiva internacional de la cerveza artesanal mexicana
de acuerdo con el modelo del rombo de Michael E. Porter**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:

Carlos Christian García Larracilla

Tutor:

Dr. Carlos Morales Troncoso
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F., Diciembre de 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

RESUMEN (ABSTRACT)

“La cerveza, delicioso brebaje milenario anhelado por tantos y tantos hombres, elixir de sabores refrescantes causante de gloriosas emociones. Un deleite y un placer”¹.

Y sí, la cerveza artesanal es un placer, un deleite para muchos hombres y mujeres en la actualidad, un goce de contrastes que seduce paladares con aromas y texturas que al juntarse, provocan encantos y pasiones e inclusive excitación.

El presente estudio, enfocado a la micro y pequeña industria cervecera artesanal en México, ha pretendido analizar y comprender, a través de un diamante imaginario, el bienestar y la prosperidad de los factores que tiene hoy en día, la demanda y su consumición en la nación, las estrategias locales que utiliza y la rivalidad en su interacción, orientándose a localizar determinantes y variables útiles, que con la participación del gobierno, amplifican o disminuyen las ventajas competitivas de esta industria en un ámbito internacional. Para ello, se desarrolló una investigación basada en un modelo teórico en particular que, junto con la recolección de importantes datos a través de encuestas a una parte proporcional del sector, midió y cuantificó los resultados para establecer las conclusiones sobre las posibilidades de tener y obtener ventajas y atribuciones con respecto a otras naciones. La industria de la cerveza artesanal mexicana se encuentra actualmente en auge, las micro-cerveceras toman mayor importancia cada día, los cambios en la industria favorecen la oportunidad y el crecimiento y cada vez más y más emprendedores se suman a esta eventualidad. En este sentido se entiende que alcanzar o tener competitividad internacional se sostiene como una posibilidad.

Palabras clave: Factores, demanda, estrategias, rivalidad, sectores afines, gobierno, ventaja competitiva.

"Beer, delicious concoction millennial longed for so many people, elixir of refreshing flavors glorious cause of emotions. A joy and a pleasure."

Craft beer is a pleasure, a delight for many men and women today, an enjoyment of contrasts that seduce palates with flavors and textures those comes together, which cause charms, passions and even excitement.

The present study focused on micro and small craft breweries in Mexico, suggest to analyze and understand, through an imaginary diamond, welfare and prosperity of the factors taken today, demand and consumption in nation, using local strategies and rivalry in their interaction, all aimed at locating and determining useful variables, with the participation of government, amplifying or not the competitive advantages of the sector in an international context. For this reason, it has developed a research based on a particular theoretical model, which with the collection of relevant data through surveys of a significant sample of this industry, measured and quantified the results for the findings on the chances of having and obtaining benefits and advantages over other nations.

The sector of Mexican craft beer is now booming, micro-breweries take on greater importance every day, changes in the industry promote opportunity and growth and more and more entrepreneurs join this event. In this sense, that means to attain international competitiveness or have sustained as a possibility.

Keywords: Factors, demand, strategies, rivalry, related sectors, government, competitive advantage.

¹ Carlos Christian García Larracilla.

CONTENIDO

RESUMEN (ABSTRACT).....	2
I. INTRODUCCIÓN	6
II. OBJETIVOS	8
2.1 Objetivo General.....	8
2.2 Objetivos Específicos	8
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
3.1 Estudios previos.....	10
3.2 Delimitación del problema	12
3.3 Pregunta general	14
3.4 Preguntas específicas.....	14
IV. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN (HO)	16
4.1 Hipótesis General (Ho).....	16
4.2 Hipótesis Específicas (Ho)	16
V. MODELO DE ANÁLISIS.....	18
VI. MATRIZ DE CONGRUENCIA	19
VII. MARCO CONTEXTUAL DE LA CERVEZA	22
7.1 La cerveza en México.....	22
7.2 Mercados internacionales	30
7.2.1 La cerveza en Estados Unidos de América.....	30
7.2.2 La cerveza en Latinoamérica.....	33
7.2.3 La cerveza en Europa	37
7.2.4 La cerveza en Asia (Japón).....	42
7.3 Estructura de la cerveza.....	46
7.4 Etimología de la cerveza.....	47
7.5 Ingredientes de la cerveza.....	48
7.5.1 Los cereales.....	48
7.5.2 Aditivos aromáticos	51
7.5.3 El agua.....	53

7.5.4 <i>La levadura</i>	54
7.6 Elaboración de la cerveza	55
7.7 Clasificación de la cerveza	58
7.8 Valores de la cerveza	60
7.9 Tipos de cerveza	62
VIII. MARCO TEÓRICO: VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL	67
8.1 Competitividad nacional.....	70
8.2 El rombo de la ventaja nacional.....	73
8.2.1 <i>Condiciones de los factores</i>	73
8.2.2 <i>Condiciones de la demanda</i>	74
8.2.3 <i>Sectores afines y auxiliares</i>	76
8.2.4 <i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</i>	77
8.3 El rombo como sistema	80
IX. METODOLOGÍA	82
9.1 Tipo de estudio	82
9.2 Población Objetivo y Localización.....	83
9.3 Unidad de análisis.....	84
9.4 Variables.....	85
9.4.1 <i>Identificación de variables</i>	85
9.4.3 <i>Definición de las variables</i>	86
9.4.4 <i>Operacionalidad de las variables</i>	87
9.5 Diseño de la investigación.....	87
9.5.1 <i>Etapas del proceso de la investigación</i>	88
9.6 Recolección de datos	90
9.7 Instrumentos de medición	90
X. RESULTADOS	91
XI. CONCLUSIONES.....	116
XII. RECOMENDACIONES.....	129
12.1 La responsabilidad del Gobierno	129
11.1.1 <i>Crear factores altamente especializados</i>	132
11.1.2 <i>No intervenir en los mercados de factores y de dinero</i>	133

11.1.3 Normas estrictas	133
11.1.4 Limitar la cooperación	134
11.1.5 Promover objetivos enfocados a la inversión continua	136
11.1.6 Liberar la competencia.....	136
11.1.7 Adoptar una política interior antimonopolista	138
11.1.8 Rechazar el comercio exterior regulado	138
11.2 Las cosas que pueden hacer las micro-cerveceras	139
11.2.1 Ejercer presión hacia la innovación.....	140
11.2.2 Estimularse a través de sus mejores competidores	141
11.2.3 Establecer ¡Warnings!.....	141
11.2.4 Mejorar el rombo nacional.....	142
11.2.5 Saludar la rivalidad nacional	143
11.2.6 Internacionalizarse y aprovechar las ventajas de otras naciones	144
11.2.7 Alianzas selectas	145
11.2.8 Situar la base de operaciones en una región que propicie la ventaja competitiva	146
11.2.9 El papel de liderazgo	147
BIBLIOGRAFÍA	148
INFOGRAFÍA	149
TABLAS.....	150
ILUSTRACIONES.....	151
ANEXOS	152
Encuesta.....	152

I. INTRODUCCIÓN

Anteponiendo a este proyecto los inicios y el origen de la cerveza artesanal, se ha de decir que su origen se remonta a más de nueve mil años atrás, en el territorio de Oriente Medio, en la región que hoy ocupa el país de Irak. Su descubrimiento y fabricación es atribuida a la civilización de los sumerios² que a través de diversos intercambios comerciales y culturales permitieron que la cerveza trascendiera en el tiempo y las fronteras. En Egipto, por ejemplo, se da un cambio interesante en la manera de elaborar cerveza, al sustituir el trigo por cebada, factor que acrecentó la aceptación por esta bebida original. En la Grecia antigua, le atribuían propiedades terapéuticas para aliviar dolores estomacales y picaduras de escorpión³, además de saciar la sed. Al caer el Imperio Romano, esta bebida se consolida y entre los siglos XI y XIII pequeñas fábricas artesanales se establecen por las ciudades de Europa. Es en la Edad Media cuando la cerveza elaborada con agua, cebada, levadura y lúpulo⁴, obtiene su forma actual, al serle incorporada la malta⁵. Con este ingrediente, se dio lugar a diferentes tipos de cerveza, tales como las ámbar, pálida, chocolate, cristalizada, muniquesa, de trigo, vienesa, negra, entre otras. En la época medieval, los monjes fungen un papel muy importante en la consolidación de la cerveza, ya que eran grandes productores y expendedores del elixir en los monasterios. En el año de 1516, los alemanes establecen las normas de pureza e higiene de la cerveza, para mantener y

² Los Sumerios, Sumer o Sumeria se localizaron en la región situada más al sur de la antigua Mesopotamia, entre los ríos Tigris y Éufrates, próximos a la desembocadura de ambos ríos en el Golfo Pérsico. En esta ciudad aparece la rueda en torno al 3500 a.C y la escritura en torno al 3300 a.C. Este último acontecimiento marca la transición entre la Prehistoria y la Historia.

³ La industria cervecera en América Latina, pp. 11-12.

⁴ Poderoso antiséptico que le da su sabor amargo e inconfundible olor a la cerveza. El lúpulo (*Humulus lupulus*), es una de las tres especies de plantas del género *humulus*, de la familia de las cannabáceas. Es oriunda de Europa, Asia occidental y Norteamérica.

⁵ La malta de cebada es la cebada que ha germinado y ha sido tostada en un proceso que suele denominarse “malteado”, la malta se suele usar como fuente de azúcares para la fermentación de bebidas como cerveza, hidromiel y pan.

mejorar la calidad de la misma, y en 1810 comienzan con el tradicional *Oktoberfest*⁶ motivado por la celebración de un matrimonio real en aquel entonces. Con la Revolución Industrial se mejoran los métodos de fabricación y almacenamiento, así como la refrigeración, por lo que se conserva mejor el líquido y la calidad se mantiene por mucho más tiempo. Al aparecer el ferrocarril, la transportación es mucho más fácil y es posible llegar a mayores lugares en menor tiempo. Para 1837, importantes investigaciones confirmaron que de no estar presentes las levaduras vivas y en pleno desarrollo⁷, era imposible llevar a cabo el proceso de elaboración de la cerveza, hecho que fundamenta Luis Pasteur con la fermentación⁸. Con estas aportaciones, la industria cervecera se fortalece en Europa, y por consiguiente logra su expansión al continente americano haciendo a la cerveza una bebida de corte mundial. Con estos y más acontecimientos, la cerveza emprendió un largo viaje que durante varios siglos y numerosos experimentos la han llevado a perfeccionar su exquisito aroma, color, calidad y delicioso sabor. Su alto contenido de agua y bajo porcentaje de alcohol permite hidratar al organismo humano y su consumo con moderación reduce el nerviosismo, las anemias, el insomnio, equilibra los niveles de colesterol e inclusive aminora el riesgo de infarto en el miocardio. Aunque no necesariamente fue la primera variedad de bebida fermentada que llegó al paladar humano, sin duda fue de las más antiguas y es actualmente, la más popular del mundo.

⁶ El *Oktoberfest* celebra la unión en matrimonio de Luis I de Baviera con la princesa Therese von Sachsen-Hildburghausen.

⁷ Paul de Kruif, Los cazadores de microbios, p. 68.

⁸ La fermentación es un proceso catabólico de oxidación incompleta, que no requiere oxígeno, y el producto final es un compuesto orgánico. Según los productos finales, existen diversos tipos de fermentaciones

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Comprobar la existencia de la ventaja competitiva internacional en el sector de la cerveza artesanal mexicana de acuerdo a la teoría del rombo de Michael E. Porter.

2.2 Objetivos Específicos

A) Determinar los factores de producción del sector de la cerveza artesanal mexicana para establecer si la infraestructura y los recursos con los que cuenta tienen las características necesarias para competir en el mercado mundial y si son altamente especializados como para generar ventaja competitiva internacional.

B) Definir la naturaleza de la demanda de la cerveza artesanal mexicana en el mercado interno y reconocer si esta demanda le proporciona al sector una imagen más clara de las nuevas necesidades de los compradores y le presiona para mantener una innovación constante que le permita generar ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros.

C) Identificar a los proveedores locales y a las unidades de negocio o sectores afines al sector que sean internacionalmente competitivos y que se relacionen estrechamente con la producción y las relaciones de trabajo de la cerveza artesanal mexicana estableciendo el tipo de interacción que hay entre ellos.

D) Explicar las condiciones que rigen el modo en que las unidades de negocio productivas del sector de la cerveza artesanal crean, organizan, y gestionan sus estructuras en el país.

E) Describir las estrategias y la rivalidad doméstica que maneja el sector de la cerveza artesanal en México, tomando en cuenta la inversión y la mejora continua para comprobar la existencia de rivales nacionales fuertes que sirven como estímulo poderoso para la creación y la persistencia de ventaja competitiva.

F) Fundamentar el papel del Gobierno como un catalizador o estimulador del sector de la cerveza artesanal. Comprobar la voluntad y el aliento a las empresas involucradas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad, aun cuando este proceso sea complicado y difícil. Analizar su presencia en el sector como transmisor y amplificador de las fuerzas del rombo como agente indirecto en el mercado nacional.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La producción del denominado “boom de la cerveza artesanal” en México, ha venido creciendo a partir de la primera década del siglo XXI con una predilección a la alza al paso de los años.

A falta de una empresa representativa de fabricación de cerveza 100% mexicana en el mercado mundial por la venta a capitales extranjeros tanto de Grupo Modelo como de Cervecería Cuauhtémoc- Moctezuma, existen ahora grandes retos, pero a la vez, grandes oportunidades para las empresas micro-cerveceras mexicanas, de trascender tanto local como internacionalmente con sus productos, los cuales al ser elaborados con gran calidad, son potencialmente aptos y presentan un abanico de posibilidades con una gran variedad.

3.1 Estudios previos

Existen estudios previos relacionados con la ventaja competitiva nacional del modelo del rombo de Michael Porter y diversas industrias. Un claro ejemplo de ello, es el análisis de este autor y sus colaboradores⁹ sobre el sector italiano de las losetas cerámicas en Sassuolo, región de Emilia-Romagna, cuyo éxito fue atribuido al dinamismo, el cambio y la continua experimentación y la experiencia acumulada en la producción y la lealtad a la colectividad que engendraron un compromiso intenso para invertir en un lugar y un tiempo determinados. Los fabricantes de losetas italianos se beneficiaron de un grupo muy desarrollado de proveedores locales y otras industrias auxiliares que le proporcionaron materiales, servicios y una infraestructura adecuada para su crecimiento y expansión. La concentración geográfica de estos

⁹ Michael J. Enright, estudiante de doctorado en economía empresarial en Harvard Business School. Paolo Trenti, asesor de estrategia y finanzas de Monitor Company and Analysis F.A., Milán.

procesos sobrealimentó también los recursos y las capacidades de este sistema, otorgándole al sector ventajas sostenibles por sobre otras regiones del mundo, alcanzando en su momento el 30% de la producción mundial y el 60% de las exportaciones mundiales (Porter, 2012).

Durante un periodo de tiempo, los productores italianos fueron importadores de materias primas y tecnología de producción. Posteriormente algunos especialistas en procesos de producción de las empresas de losetas, comenzaron sus propios negocios dedicándose a realizar maquinaria local, generando una nueva industria en la zona, comenzando a ser ahora, exportadores de hornos y prensas de primera fila. La relación entre esta nueva industria y las fábricas de losetas, fue fortalecedora, más aún por la proximidad y la rivalidad del mercado local, beneficiándose de mejores precios y maquinaria cada vez más avanzada (Porter, 2012).

Con el naciente auge industrial en la región, se dio lugar al desarrollo de una reserva de obreros y técnicos muy especializados. La concentración geográfica de la industria alentó a la formación de otras empresas auxiliares proveedoras de moldes, materiales de embalaje, esmaltes, vidriados e inclusive de servicios de transporte. Surgieron asesorías especializadas en diseño de fábricas, logística, comercialización, publicidad y tributación (Porter, 2012).

Una vez madurada la demanda interior, el estancamiento del mercado italiano hizo que las empresas aumentaran sus esfuerzos para entrar en los mercados extranjeros. La presencia de industrias afines y auxiliares contribuyó al impulso exportador. Los fabricantes de losetas comenzaron a anunciarse en medios especializados de circulación mundial, participando en exposiciones internacionales, promoviendo las losetas cerámicas y aumentando la notoriedad y la imagen de calidad, apoyado de otros productos con liderazgo y afines como por ejemplo,

mármol, piedra de construcción, fregaderos, lavabos, mobiliario y lámparas, permitiendo así su expansión y su tendencia de corte mundial (Porter, 2012).

3.2 Delimitación del problema

El presente estudio pretende basar su criterio en elementos relacionados con el sector de la cerveza artesanal en México, tomando en cuenta que su elaboración deberá producirse en la nación y con capital 100% mexicano, ubicando las principales compañías micro-cerveceras que cubran estas características a lo largo y ancho del país y cuyas circunstancias serán relacionadas para obtener la información necesaria en las áreas de interés de la investigación.

Con el aprovechamiento de las fuerzas que impulsan a la competencia interna en la industria y el desarrollo de ventajas competitivas en el sector micro-cervecerero, éste se verá fortalecido cada vez más a partir del dinamismo que le proporcionen cada uno de sus actores a través de los elementos y componentes que de ellos se relacionen, tales como clientes bien entendidos y exigentes, canales de distribución fuertes y singulares y una intensa rivalidad entre los participantes, ejerciendo una presión constante con miras hacia la innovación.

La base fundamental para el mejor desempeño a largo plazo de esta industria, se creará o mantendrá de dos maneras distintas, ya sea a través de un liderazgo en costos o por medio de diferenciación en sus productos (Porter, 1985). Las acciones para crear ventaja competitiva tendrán importantes consecuencias tanto en la estructura del sector como en la reacción de la competencia. Estas ventajas serán el resultado de las actividades que desempeñen las empresas en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos (Porter, 2009), así

como de las actividades de sus proveedores, los canales de distribución y sus consumidores (Porter, 1985).

Representaremos estos eslabones utilizando el modelo de diamante, herramienta importante que permitirá identificar las fuentes de donde surge la ventaja competitiva y que ayudará a estimular a todos los participantes a ser mejores y a renovarse continuamente, hecho que definirá sus estrategias a seguir, fortalecerá sus recursos, fomentará sus capacidades y potenciará su salida a mercados externos con una mayor oportunidad para alcanzar una ventaja competitiva internacional.

No obstante lo anterior, estas micro y pequeñas empresas emprendedoras, tendrán que definir muy bien las acciones que los habrán de guiar para alcanzar el éxito en un mercado altamente competido, pues para lograrlo, deberán adaptarse a nuevas tendencias creativas, presentaciones y definitivamente, diversos aromas y sabores, además de crear valores diferenciadores de sus productos, abriéndose camino entre las grandes compañías industrializadas, multinacionales y muy bien posicionadas a nivel global.

Es por tanto que el presente estudio comparará de forma lógica y consciente las determinantes que definen el marco teórico del rombo de Michael Porter como un sistema integrado para alcanzar la ventaja competitiva internacional, apoyado de herramientas y conceptos teóricos relacionados, enfocándose particularmente al sector de la cerveza artesanal, definiendo los constructos establecidos en el modelo y analizando los datos de la investigación recolectados, los cuales permitirán identificar las diferencias o similitudes existentes e inferir los consiguientes datos para llegar a conclusiones reales y por sobre todo útiles que identifiquen la

relevante posición, actuación y el oportuno desarrollo de la industria micro-cervecera de México en un ámbito multinacional.

3.3 Pregunta general

¿Cuenta el sector de la cerveza artesanal mexicana con la capacidad de innovar constantemente aquellas determinantes que le corresponden para superar las barreras sustanciales que se oponen a los cambios en la industria y que le permita lograr una mejora continua y una base más sólida para alcanzar el éxito internacional a través de ventajas competitivas por sobre otras naciones, tomando como modelo la teoría de rombo de Michael E. Porter?

3.4 Preguntas específicas

A) ¿Cuáles son las características “especializadas” con los que cuenta la producción de la cerveza artesanal mexicana, en que parte se ubican y por qué éstas determinantes son definidas como factores esenciales para generar ventaja competitiva internacional?

B) ¿Cuáles son las características de la demanda del sector de la cerveza artesanal en México, cómo se define su naturaleza, cuáles son sus exigencias y sus necesidades, qué presión ejercen los clientes locales para mantener una constante innovación de los productos consumidos y que tan posible es poder identificar segmentos especializados que permitan ser atendidos para ser trasladados de manera universal?

C) ¿Qué proveedores y sectores afines a la industria micro-cervecera son competitivos en un ámbito internacional y cuáles de ellos se relacionan estrechamente con el desarrollo y la

producción de la cerveza artesanal mexicana, cuál es su tipo de interacción y cuáles son las ventajas que le aportan en materia de innovación y mejora continua?

D) ¿Cuáles son las condiciones en que la industria artesanal micro-cervecera del país crea, organiza y gestiona sus estructuras, cómo es el modo en que generan los valores y la motivación de sus recursos e infraestructura para obtener el esfuerzo y compromiso que les permitan desarrollar las destrezas necesarias para obtener la ventaja competitiva del sector?

E) ¿Qué tipo de estrategias son utilizadas por la industria micro-cervecera del país, cuál es la rivalidad doméstica que existe entre sus participantes, qué tipo de inversión se ha realizado y que mejoras comprobables se han obtenido en el sector tomando en cuenta como finalidad el logro de ventajas competitivas?

F) ¿Cuál es el papel que desempeña actualmente el Gobierno con relación a la industria micro-cervecera en el país, actúa realmente como un agente indirecto que amplifica, estimula y beneficia al sector y que lo alienta para que las empresas relacionadas eleven sus aspiraciones para obtener niveles más altos de competitividad en el mercado nacional?

IV. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN (HO)

La presente hipótesis de investigación se ha definido en base a declaraciones que le permitirán a la investigación especular sobre los resultados que de ella surjan. Considerado como el núcleo estructural del proceso, conllevará al objetivo principal a través de un proceso inductivo donde las observaciones y los datos obtenidos, conducirán a la formación de una teoría, y posteriormente a través de métodos deductivos, se verificará la veracidad o falsedad del experimento.

4.1 Hipótesis General (Ho)

“No hay evidencia alguna que permita comprobar la existencia de una ventaja competitiva nacional en el sector de la cerveza artesanal mexicana tomando como referencia el modelo teórico del rombo de Michael Porter.”

4.2 Hipótesis Específicas (Ho)

A) “No existe ningún factor “especializado” en la producción de la cerveza artesanal mexicana. Ni la infraestructura ni los recursos con los que cuenta el sector, tienen las características necesarias que le permitan obtener una ventaja competitiva nacional ni mucho menos de manera internacional”.

B) “La demanda local de la cerveza artesanal mexicana no ejerce una presión importante sobre los productos del sector ya que sus exigencias y necesidades no instan a generar innovaciones constantes para el desarrollo de ventaja competitiva en los mercados nacionales e internacionales. No existen segmentos especializados internos del producto que puedan ser trasladados a su consumo de manera universal”.

C) “Los proveedores y sectores afines relacionados con la producción de cerveza artesanal mexicana no son internacionalmente competitivos, su interacción en el desarrollo y la producción de los productos no es estrecha ni conjunta por lo que la aportación de ventajas en materia de innovación y mejora continua entre ellas es poco probable o nula”.

D) “Las condiciones necesarias para obtener ventaja competitiva del sector de la cerveza artesana tanto en la creación, la organización y la gestión de sus recursos e infraestructura, es nula, ya que éstas no permiten generar los valores y las motivaciones adecuados para adquirir las destrezas necesarias para alcanzarla”.

E) “Las estrategias utilizadas en la industria micro-cervecera y la falta de una fuerte rivalidad interna de los actores en México no estimulan una inversión constante ni la mejora continua en el desarrollo de los productos del sector, por lo que crear y alcanzar una ventaja competitiva internacional no es posible”.

F) “El papel que juega el Gobierno en el sector de la cerveza artesanal mexicana no lo determina como un agente indirecto que transmita, beneficie y amplifique las fuerzas que menciona Michael E. Porter en la teoría del rombo, de tal modo que no ayuda a elevar las aspiraciones de las empresas involucradas ni a alcanzar niveles más altos de competitividad para obtener ventaja competitiva internacional.

V. MODELO DE ANÁLISIS



Ilustración 1: Modelo del Rombo de Michael E. Porter.
Fuente: Porter, 2012



VI. MATRIZ DE CONGRUENCIA

A partir de esta matriz de congruencia, se desarrollará un pensamiento crítico que le permita al lector comprender el presente texto, a través de una secuencia lógica que refleje una coherencia y congruencia horizontal, manteniendo una relación con el problema en sí, con los objetivos, áreas conceptuales, categorías de análisis, análisis de los datos, conclusiones y recomendaciones aportando un enfoque valioso, pertinente y viable para el sector micro-cervecerero de México.

Objetivo General		
Comprobar la existencia de la ventaja competitiva internacional en el sector de la cerveza artesanal mexicana de acuerdo a la Teoría del rombo de Michael E. Porter.		
Pregunta General		
¿Cuenta realmente el sector de la cerveza artesanal mexicana con la capacidad de innovar constantemente, de superar las barreras sustanciales que se oponen al cambio y de perseguir las mejoras buscando una base más elaborada para alcanzar el éxito y tener una ventaja competitiva por sobre otras naciones, si tomamos como modelo la Teoría de rombo de Michael E. Porter?		
Hipótesis General (Ho)		
“No existe evidencia alguna que permita comprobar la existencia de ventaja competitiva internacional en el sector de la cerveza artesanal mexicana tomando como referencia el modelo teórico del rombo de Michael E. Porter”.		
Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Hipótesis Específicas (Ho)
A) Determinar los factores de producción del sector de la cerveza artesanal mexicana para establecer si la infraestructura y los recursos con los que cuenta tienen las características necesarias para competir en el mercado mundial y si son altamente especializados como para generar ventaja competitiva internacional.	A) ¿Cuáles son las características “especializadas” con los que cuenta la producción de la cerveza artesanal mexicana, en que parte se ubican y por qué éstas determinantes son definidas como factores esenciales para generar ventaja competitiva internacional?	A) “No existe ningún factor “especializado” en la producción de la cerveza artesanal mexicana. Ni la infraestructura ni los recursos con los que cuenta el sector, tienen las características necesarias que le permitan obtener una ventaja competitiva nacional ni mucho menos de manera internacional”.

<p>B) Definir la naturaleza de la demanda de la cerveza artesanal mexicana en el mercado interno y reconocer si esta demanda le proporciona al sector una imagen más clara de las nuevas necesidades de los compradores y le presiona para mantener una innovación constante que le permita generar ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros.</p>	<p>B) ¿Cuáles son las características de la demanda del sector de la cerveza artesanal en México, cómo se define su naturaleza, cuáles son sus exigencias y sus necesidades, qué presión ejercen los clientes locales para mantener una constante innovación de los productos consumidos y que tan posible es poder identificar segmentos especializados que permitan ser atendidos para ser trasladados de manera universal?</p>	<p>B) “La demanda local de la cerveza artesanal mexicana no ejerce una presión importante sobre los productos del sector ya que sus exigencias y necesidades no instan a generar innovaciones constantes para el desarrollo de ventaja competitiva en los mercados nacionales e internacionales. No existen segmentos especializados internos del producto que puedan ser trasladados a su consumo de manera universal”.</p>
<p>C) Identificar a los proveedores locales y a las unidades de negocio o sectores afines al sector que sean internacionalmente competitivos y que se relacionen estrechamente con la producción y las relaciones de trabajo de la cerveza artesanal mexicana estableciendo el tipo de interacción que hay entre ellos.</p>	<p>C) ¿Qué proveedores y sectores afines a la industria micro-cervecera son competitivos en un ámbito internacional y cuáles de ellos se relacionan estrechamente con el desarrollo y la producción de la cerveza artesanal mexicana, cuál es su tipo de interacción y cuáles son las ventajas que le aportan en materia de innovación y mejora continua?</p>	<p>C) “Los proveedores y sectores afines relacionados con la producción de cerveza artesanal mexicana no son internacionalmente competitivos, su interacción en el desarrollo y la producción de los productos no es estrecha ni conjunta por lo que la aportación de ventajas en materia de innovación y mejora continua entre ellas es poco probable o nula”.</p>
<p>D) Explicar y definir las condiciones que rigen el modo en que las unidades de negocio productivas del sector de la cerveza artesanal crean, organizan, y gestionan sus estructuras en el país, generando los valores adecuados de todos los involucrados para desarrollar las destrezas que permitan obtener ventaja competitiva.</p>	<p>D) ¿Cuáles son las condiciones en que la industria artesanal micro-cervecera del país crea, organiza y gestiona sus estructuras, cómo es el modo en que generan los valores y la motivación de sus recursos e infraestructura para obtener el esfuerzo y compromiso que les permitan desarrollar las destrezas necesarias para obtener la ventaja competitiva del sector?</p>	<p>D) “Las condiciones necesarias para obtener ventaja competitiva del sector de la cerveza artesana tanto en la creación, la organización y la gestión de sus recursos e infraestructura, es nula, ya que éstas no permiten generar los valores y las motivaciones adecuados para adquirir las destrezas necesarias para alcanzarla”.</p>

<p>E) Describir las estrategias y la rivalidad doméstica que maneja el sector de la cerveza artesanal en México, tomando en cuenta la inversión y la mejora continua para comprobar la existencia de rivales nacionales fuertes que sirven como estímulo poderoso para la creación y la persistencia de ventaja competitiva.</p>	<p>E) ¿Qué tipo de estrategias son utilizadas por la industria micro-cervecera del país, cuál es la rivalidad doméstica que existe entre sus participantes, qué tipo de inversión se ha realizado y que mejoras comprobables se han obtenido en el sector tomando en cuenta como finalidad el logro de ventajas competitivas?</p>	<p>E) “Las estrategias utilizadas en la industria micro-cervecera y la falta de una fuerte rivalidad interna de los actores en México no estimulan una inversión constante ni la mejora continua en el desarrollo de los productos del sector, por lo que crear y alcanzar una ventaja competitiva internacional no es posible”.</p>
<p>F) Fundamentar el papel del Gobierno como un catalizador o estimulador del sector de la cerveza artesanal. Comprobar la voluntad y el aliento a las empresas involucradas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad, aun cuando este proceso sea complicado y difícil. Analizar su presencia en el sector como transmisor y amplificador de las fuerzas del rombo como agente indirecto en el mercado nacional.</p>	<p>F) ¿Cuál es el papel que desempeña actualmente el Gobierno con relación a la industria micro-cervecera en el país, actúa realmente como un agente indirecto que amplifica, estimula y beneficia al sector y que lo alienta para que las empresas relacionadas eleven sus aspiraciones para obtener niveles más altos de competitividad en el mercado nacional?</p>	<p>F) “El papel que juega el Gobierno en el sector de la cerveza artesanal mexicana no lo determina como un agente indirecto que transmita, beneficie y amplifique las fuerzas que menciona Michael E. Porter en la teoría del rombo, de tal modo que no ayuda a elevar las aspiraciones de las empresas involucradas ni a alcanzar niveles más altos de competitividad para obtener ventaja competitiva internacional.</p>

Tabla 1: Matriz de Congruencia de la Investigación. Fuente: Propia.

VII. MARCO CONTEXTUAL DE LA CERVEZA

El marco contextual de este documento habrá de caracterizar todos aquellos elementos que intervienen en el proceso de la investigación, apoyado de la teoría, busca encontrar definiciones, conceptos y líneas de apoyo para enmarcar la experimentación e interpretar los resultados y las conclusiones que se obtengan.

7.1 La cerveza en México

Desde los inicios de la Nueva España, el vino y el pulque fueron dos bebidas particularmente exitosas entre los pobladores, este último fue uno de los legados de los antiguos habitantes de Mesoamérica. Para el año 1542 y con permiso del Rey Carlos V, comenzó a fabricarse por primera vez la cerveza en América y la Nueva España, con una buena aceptación, pero a un alto costo. Para que la cerveza desbancara a sus rivales y fuera la preferida en el gusto de los mexicanos debieron transcurrir cuatrocientos años. Es a partir de los primeros años de vida independiente de México, que la cerveza empezó a ocupar un lugar más importante. Durante el siglo XIX, diversas fábricas de cerveza comenzaron a surgir, se otorgaron permisos y se dieron las condiciones para producirla, particularmente extranjeros invirtieron durante los primeros años. Entre altibajos surgen fábricas al tiempo que otras quebraban por los altos préstamos que tenían que pagar. Ingleses, alemanes y españoles se asociaban y adquirían inmuebles para instaurar sus fábricas de cerveza, principalmente en el Centro de la Ciudad. Así pues durante este siglo, las fábricas cerveceras permitieron con el tiempo, que la cerveza fuera más aceptada y consumida por un número creciente de personas. Para los primeros años del siglo XX, en la Ciudad de México, había más pulquerías que panaderías y carnicerías. Una gran parte de la población, prefería gastar su dinero en bebidas alcohólicas que en artículos de primera

necesidad. Poco a poco la cerveza fue expandiendo su mercado con seguridad, en reuniones y fiestas empezó a ocupar un lugar en el gusto de la población urbana y rural, extendiendo su venta sin restricciones en numerosos comercios (Reyna y Krammer, 2012).

Durante la época revolucionaria y conforme al decreto del 8 de octubre de 1915¹⁰ avalado por el General Plutarco Elías Calles, se aplicó la ley seca. Esta decisión que permaneció vigente durante 4 años, registró resultados desastrosos que desembocó en un mercado negro y se prestó a irregularidades y abusos por parte de unos y otros – autoridades y consumidores-. Pero lo que más mella hizo fue la falta de ingresos en las oficinas gubernamentales, lo que propició la derogación de esta ley al autorizarse en 1919 la fabricación de cerveza por considerarse una bebida no embriagante, como el vino de mesa, el champagne o la sidra. En lugar visible en pulquerías y cantinas, se encontraba el reglamento de estos establecimientos con las siguientes restricciones: *“Se prohíbe la entrada a mujeres, tener abierto después de la hora en días normales y festivos, encontrar mujeres dentro de las cantinas, permitir tomar a las mujeres en el interior del establecimiento, tener mujeres en el mostrador, tener música sin licencia, venta a mujeres, jugar sin permiso rayuela, dominó dados y cubilete, no tener permiso por venta de tabaco y vender cerveza sin alimentos”*.

Para el año de 1921, el pulque comenzó una caída en picada que no le permitió nunca más volver a resurgir, la aristocracia pulquera hizo todo lo posible por continuar distribuyendo el pulque y lograr un buen abastecimiento en las ciudades, pero ese esfuerzo, solo les duraría unos cuantos años más hasta verlo casi extinguir (Reyna y Krammer, 2012).

¹⁰ La "Ley Seca" tiene su origen en 1915 cuando el General Plutarco Elías Calles, gobernador de Sonora, ordenó la prohibición de la elaboración y tráfico de bebidas embriagantes como consecuencia de la crisis política y social que se vivía en el Estado y en la República.

Con una expansión cervecera por delante, el gusto por la cerveza se fue posicionando y con ello el establecimiento de otras fábricas en los alrededores de la Ciudad de México. Para los primeros años del nuevo siglo, existían aproximadamente 19 fábricas de cerveza, equipadas con la más alta tecnología para refrigerar y embotellar. La bebida se vendía embotellada y solo una cuarta parte se depositaba en barriles. La malta era importada de Alemania y Estados Unidos y solo dos cervecerías, la de Toluca y La Perla, fabricaban su propia malta. Cabe mencionar que la fabricación de los envases en vidrio fue uno de los adelantos que contribuyó al crecimiento industrial de la cerveza. Con el establecimiento de la Compañía Cervecera de Toluca y México S.A., se inició el arranque definitivo de la industria cervecera en México (Reyna y Krammer, 2012).

En el ocaso del siglo XIX y en siglo siguiente, empezaron a funcionar importantes fábricas como la Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey; la Cervecería Moctezuma en Orizaba; la Compañía Cervecera en Chihuahua; la Cervecería de Sonora en Hermosillo; la Cervecería del Pacífico en Mazatlán; la Cervecería Humaya en Culiacán y la Cervecería Modelo en la Ciudad de México (Reyna y Krammer, 2012).

AÑO	FÁBRICA	LUGAR	PROPIETARIO
1890	Compañía Cervecera de Toluca y México	Toluca	Santiago Graff y Esteban Benecke y Sucesores
1890	Cervecería Cuauhtémoc	Monterrey, Nuevo León	Isaac Garza, José A. Muguerza, José Ma. Schnaider y Francisco Sada
1894	Cervecería Moctezuma	Orizaba, Veracruz	Haase, Manthey, von Alten y Burckhardt
1896	Compañía Cervecera	Chihuahua, Chihuahua	Juan Terrazas
1897	Cervecería de Sonora	Hermosillo, Sonora	George Grüning, Jacob Schuele y Alberto Hoeffler
1900	Cervecería del Pacífico	Mazatlán, Sinaloa	Jacob Schuele
	Cervecería Humaya	Culiacán, Sinaloa	
1902	Cervecería Yucatán	Mérida, Yucatán	José Ma. Ponce Solís
1925	Grupo Modelo	Ciudad de México	Braulio Yriarte y Pablo Díez

Tabla 2: Fábrica de cervezas establecidas en México (1890-1925).
Fuente: Reyna y Krammer, 2012.

Con el avance del siglo XX, dos principales cerveceras se posicionaron del mercado mexicano hasta nuestros días. La primera, la Cervecería Cuauhtémoc, que en el año de 1985 a través de Valores Industriales (VISA) adquirió una participación mayoritaria de la Cervecería Moctezuma a través de la compañía controladora Grupo Cermoc, S.A. de C.V., complicando la situación financiera de VISA, por lo que se realizó una reestructura financiera y corporativa, fusionando en 1988 a las dos empresas en lo que hoy se conoce como Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma. En enero de 2010, la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma fue intercambiada por 20% de las acciones del grupo cervecero holandés Heineken International para que Grupo FEMSA (antes VISA), adquiriera mayor presencia internacional con sus servicios.

La segunda, Cervecería Modelo, tuvo una próspera ascendencia en la venta de cerveza, la cual, a la fecha, sigue manteniendo liderazgo y calidad en los productos que ofrece. Antes de finalizar el siglo XX, el denominado nuevo Grupo Modelo, vendió una participación del 50.2% a Anheuser-Busch, líder mundial en la venta y distribución de cerveza, generándole una participación mundial en la principal compañía cervecera de México. En junio de 2012, Anheuser-Busch acordó con el Grupo Modelo la adquisición del 50% que le faltaba del capital de la firma mexicana. Grupo Modelo es líder en la producción y exportación de cerveza en México, y cuenta con 7 plantas en el país, con una capacidad de 71,5 millones de hectolitros anuales y la mayor penetración en el mundo al exportar sus productos a 180 países.

Desde finales del siglo XX el sector de la cerveza de cebada en México ha alcanzado uno de los más reconocidos estatus a nivel internacional por su calidad, sabor y tradición. Con una producción de 8,735,966 toneladas¹¹ en 2012, la industria de la cerveza en nuestro país es hoy

¹¹ Fuente: Faostat

en día una de las más importantes a nivel mundial, pues satisface la demanda nacional e internacional del mercado, exportando más de 2,344,111 metros cúbicos¹² en 2013 como lo refleja la *Ilustración 2*, principalmente a Estados Unidos, Australia, Canadá Chile y Reino Unido, siendo el país exportador número 1 a nivel mundial de este producto.

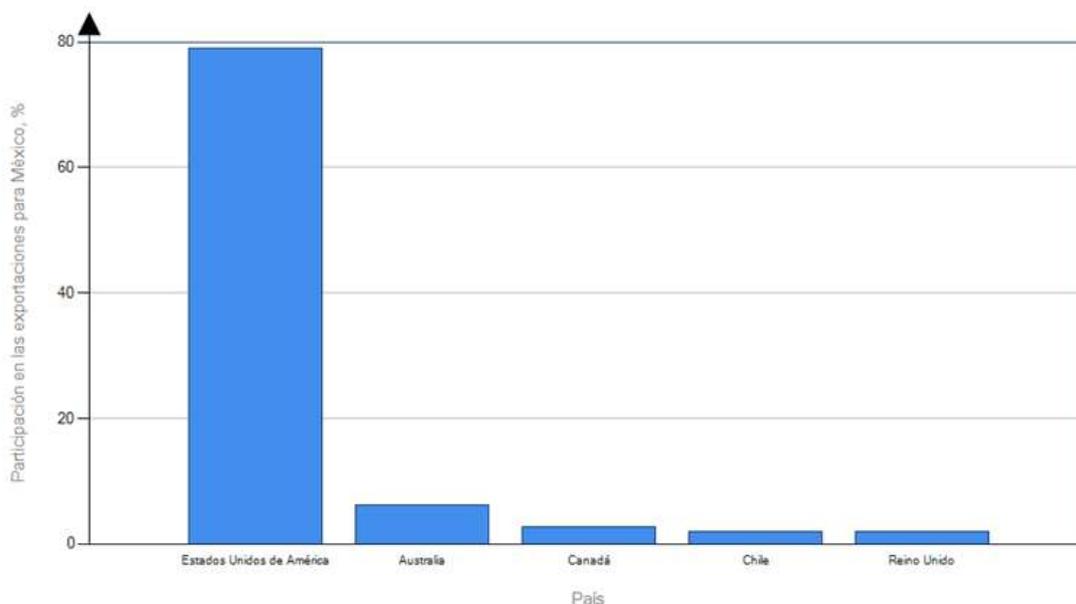


Ilustración 2: Lista de mercados importadores de cerveza de malta exportado por México en 2013.

Al día de hoy, México ostenta el primer lugar en elaboración de cerveza en toda América, cuenta con fábricas que producen cerveza de calidad y abastecen casi a la totalidad de su territorio. El gusto por esta bebida es tal, que se ha incrementado día a día y un mercado especializado ha surgido, el de la cerveza artesanal, o también denominado “*Premium*”, base de esta investigación.

La cerveza artesanal comenzó a producirse y consumirse en el centro del país a finales del siglo XX y principios del XXI por la inquietud de productores y maestros cerveceros por obtener productos de gran calidad, con pequeñas producciones maltosas, cremosas y muy

¹² Fuente: Trademap

puras, agregándole sabores caramelizados y notas frutales, en otros casos miel y otros ingredientes como chocolate, café e inclusive algunos chiles. Las cervecerías artesanales buscan retomar las particularidades que dieron origen a la bebida: elaboración totalmente con grano malteado, enfatizando en el sabor, balance y calidad de la cerveza. Es un producto resurgido de la “nostalgia” por los estilos que las grandes cervecerías convencionales dejaron de producir en orden de obtener mayores economías de escala en pocos productos (Lozano, 2013). Hoy, el gusto por estos conceptos se ha extendido a todo el país. Las cervezas artesanales no sólo están disponibles en la Ciudad de México; tienen bastiones importantes en Guadalajara, Baja California y Monterrey, con productos y marcas que van sobresaliendo además en otros estados de la República Mexicana. Con un gozoso juego de sabores, experimentos, impulsos y aromas, la cerveza “Premium” o artesanal es una experiencia multisensorial que va cautivando a los paladares mexicanos y que tiene una presencia cada vez más fuerte en las mesas gourmets de México. Aunque este tipo de productos aún están lejos de competir con los gigantes cerveceros del sector, han demostrado gran avance en poco tiempo: según datos de la Asociación Cervecera de la República Mexicana (ACERMEX) sólo en 2011 creció a una tasa del 36 por ciento, su consumo pasó de 22 mil hectolitros a 30 mil y para el año 2012 cerraron en 40 mil, lo que representa un aumento en la producción de 60 por ciento. Aunque el costo de las cervezas artesanales supera hasta en un 30 por ciento el de una de producción comercial, existe un público exigente que está dispuesto a pagar más por probar un producto de gran calidad y con un sabor diferente. Así pues, el nicho de consumidores de estas bebidas de fabricación casera, según datos de la Asociación, oscila entre los 25 y 45 años principalmente. Este sector se abre espacio entre el público que gusta de la cerveza de calidad y tomando en cuenta que las pequeñas productoras son ya las únicas compañías cien por ciento por ciento mexicanas, esto les proporciona además

un valor diferenciador y un sello prestigiado. En cuanto a la política fiscal, ésta se ha mostrado conservadora en el desarrollo de la industria, gravando la producción de cerveza artesanal hasta en un 40%, pues el consumo de alcohol se enmarca como asunto de salud pública. Sin embargo, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Adicciones, el consumo de alcohol¹³ no ha disminuido en los últimos años. Si bien en México el consumo irresponsable y no informado representa una desventaja para la micro-industria, las políticas no han atacado el problema de adicción y sí han afectado el potencial de crecimiento de las cervecerías artesanales. (Lozano, 2013).

Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma son los únicos compradores de cebada maltera y únicos productores de malta, tienen los canales de distribución más amplios para ofrecer sus productos y como estrategia de comercialización, signan contratos de exclusividad con establecimientos de consumo dentro y fuera del local (Lozano,2013).

En la actualidad la industria de la cerveza artesanal tiene un valor cercano a los 100 millones de pesos, y los especialistas prevén no solo mantener el crecimiento que se ha tenido en los últimos años —60 y 70 por ciento anual— sino que para este año esa cifra se duplique, permitiendo así que para el 2016 estos productores represente ya el uno por ciento de la industria cervecera a nivel nacional, lo cual pareciera poco, pero no lo es. Actualmente, México cuenta con un mercado potencial para la cerveza de 63 millones de consumidores¹⁴ que cada año crece con un millón de jóvenes más que llegan a la mayoría de edad. Cada vez son más los establecimientos y lugares donde se pueden adquirir este tipo de bebidas, y las reglas de competencia que ha dictado el gobierno, aunque aún pueden mejorarse, ya permiten mayor

¹³ De acuerdo con el mismo estudio, 60% de las bebidas alcohólicas consumidas en México corresponde a la cerveza.

¹⁴ Fuente: FEMSA

libertad en la distribución y el consumo de este tipo de productos en el mercado nacional. Debido a una resolución de la Comisión Federal de Competencia¹⁵, se pretende eliminar la exclusividad que las dos marcas transnacionales tienen con diversos clientes, que de acuerdo al Artículo 10 de la Ley de Competencia, estos contratos de exclusividad pueden constituir conductas anticompetitivas siempre y cuando (i) se realicen por empresas con poder de mercado, (ii) desplacen indebidamente a los competidores o les impidan sustancialmente el acceso al mercado y (iii) no se justifiquen por razones de eficiencia que se traduzcan en beneficios al consumidor”. A primera vista, Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma han acatado esta resolución en establecimientos de consumo, y promueven entre sus clientes la inclusión de cervezas artesanales y su competencia en general. Por un lado Grupo Modelo, propiedad de la belga Anheuser Busch Inbev (AB InBev) publicó dos avisos en un desplegado en donde dijo estar de acuerdo en que sus clientes vendan marcas de la competencia, inclusive teniendo contrato vigente de exclusividad, mientras que Cuauhtémoc- Moctezuma, de la holandesa Heineken, hizo lo propio, a través de cartas enviadas por correo electrónico a sus clientes del

¹⁵ El Pleno de la CFC decidió tres puntos respecto al tema: 1. Las cervezas artesanales gozarán de acceso abierto e irrestricto a todos los restaurantes, bares y cantinas. Los contratos de exclusividad que celebren Modelo y Cuauhtémoc con estos establecimientos no podrán, bajo ninguna circunstancia, limitar la venta de cerveza artesanal de productores de pequeña escala en el territorio nacional. 2. Todos los contratos de exclusividad deberán ser escritos, transparentes y de duración limitada, con reglas claras para la rescisión del contrato. Sin contrato escrito, no podrá haber obligación de exclusividad. Modelo y Cuauhtémoc deberán publicitar estas condiciones en diarios de circulación nacional y directamente ante las propias tiendas de abarrotes, restaurantes, bares y cantinas a las que surten, y se establecerá una línea telefónica gratuita para resolver dudas y quejas por parte de éstos. 3. Los contratos de exclusividad no podrán rebasar el 25 por ciento del total de los establecimientos a los que les venden las empresas, porcentaje que se reducirá gradualmente a 20 por ciento en cinco años. Así se asegura que los contratos de exclusividad no se constituyan en una barrera a la entrada de otros competidores, que tendrán acceso al resto de los establecimientos, así como condiciones propicias para disputar los establecimientos con contratos firmados bajo condiciones claras y transparentes. Al mismo tiempo, se reconocen los beneficios para el consumidor que estos contratos pueden tener cuando son eficientes (por ejemplo, cuando se da financiamiento para mejora o ampliación de los puntos de venta de cerveza) y limitados en su cobertura. Fuente: Sinembargo.mx.

canal On-Premise¹⁶, donde les manifestó que no tiene inconveniente en que vendan marcas de las cerveceras artesanales (www.mundocerbeza.com,2013).

7.2 Mercados internacionales

7.2.1 La cerveza en Estados Unidos de América

Con la colonización de Europa por los diferentes continentes, se impulsó el consumo de cerveza por el mundo. Según referencias, una de las primeras experiencias de cerveza en América, se dio con la llegada del *Mayflower*, barco que en el año de 1620 transportó a los denominados *pilgrim*¹⁷ desde Inglaterra. En las islas británicas, la cerveza era preferida sobre los vinos ibéricos o lusitanos. A su llegada a tierras americanas, la cerveza era ya parte fundamental en la dieta y cultura de los nuevos pobladores. *“Beber cerveza era una práctica sanitaria y saludable, ya que para producirla habría que hervir el agua, lo que eliminaba los microbios que en algún momento podían dañar la salud”*¹⁸. Aunque los primeros peregrinos llevaron consigo reservas de cerveza, el alto consumo de esta bebida pronto se tradujo en desabasto, motivo que propició su realización artesanal en los hogares o en locales públicos expresamente construidos para ello. Los primeros intentos por cultivar cebada en Norteamérica no fructificaron por lo que se emplearon nuevos ingredientes, como el maíz, sin embargo, esto no resultó del todo bien, por lo que los nuevos colonos solicitaron en Londres expertos cerveceros para establecerse en el nuevo continente. La cerveza llegó a ser tan importante para los habitantes de las trece colonias inglesas que algunos personajes notables se mostraron entusiastas con la idea de producir esta

¹⁶ Punto de venta de botella abierta para su consumo en el mismo lugar.

¹⁷ Pilgrim: Puritanos ingleses que navegaron en el *Mayflower* rumbo a Nueva Inglaterra y que fundaron la colonia de Plymouth en el sureste de Massachusetts en 1620.

¹⁸ Gregg Smith, *Beer in America. The early years, 1587-1840*, pp. 2- 3.

bebida. Para finales del siglo XVII, la ciudad de Boston contaba ya con 27 cervecerías, entre las que sobresalía la Taberna del Dragón Verde, lugar de reunión de los próceres que lucharon por la libertad de Estados Unidos (Reyna y Krammer, 2012).

Durante los últimos años del siglo XVIII, se registraron notables progresos en la fabricación de cerveza, debido a los adelantos tecnológicos, con el uso de termómetros e hidrómetros en el proceso de elaboración. Sin embargo, para el siglo XIX, con la expansión de la nueva nación hacia el oeste, las preferencias por bebidas realizadas a base de maíz se fueron haciendo evidentes, pues por su durabilidad y su almacenaje eran más accesibles. En esas mismas fechas, los fabricantes de cerveza del centro de Europa, desarrollaron un tipo de cerveza al que denominaron *lager*. Tomaron esta palabra alemana que literalmente significa “almacenar”, por las propiedades de esta cerveza, ya que podía ser conservada por mucho más tiempo. Con la llegada de alemanes que arribaron a territorio norteamericano por problemas políticos que atravesaban en Europa por mediados de siglo, éstos aportaron sus experiencias y conocimiento a la industria cervecera y le dieron un giro importante a la producción y consumo de la misma. (Reyna y Krammer, 2012).

Después de la Guerra Civil, se fortaleció el espíritu expansionista de Estados Unidos. La construcción de redes ferroviarias que unieron las colonias originales con nuevos territorios, propició que esa nación encontrara una nueva frontera en el Océano Pacífico. La economía creció y la demanda de cerveza no fue la excepción. Fueron momentos en que grandes dinastías como la Miller Brewing Company en Wisconsin, la Anheuser-Busch en Missouri y la Coors en

Colorado, establecieron los cimientos que las convirtieron en los gigantes cerveceros de hoy (Reyna y KRammer, 2012).

Durante el siglo XX, momentos difíciles como La Prohibición (*Ley seca*) entre los años 1920 y 1933, afectó profundamente a la industria cervecera. Durante la Primera Guerra Mundial, muchos productores de cerveza cerraron sus negocios y las grandes fábricas cerveceras utilizaron su infraestructura para producir y procesar cereales. Incluso llegaron a crear bebidas sin alcohol a las que popularmente les conocía con el nombre de *nearbeer*, que las fábricas llamaron de diferente forma: Anheuser-Busch las llamó *Bevo*, Miller, *Vivo* y Coors, *Mannah*. Al derogarse esta ley, de las 1568 cervecerías que existían en los años 20, solo 756 sobrevivieron. Para 1935, la Krueger Brewing of Newark, en Nueva Jersey, fue la primera marca que sustituyó el vidrio en sus envases por la hoja de lata. (Reyna y Krammer, 2012).

Posterior a la Segunda Guerra Mundial y a los desafortunados procesos de La Prohibición y la Gran Depresión que afectaron en gran medida a Estados Unidos, la industria cervecera presentó algunos retrocesos, del que sobrevivirían solo algunas fábricas. Afortunadamente, desde fines de siglo esta industria ha tomado nuevos bríos y se han establecido ya nuevas casas cerveceras (Reyna y Krammer, 2012).

El consumo de cerveza per cápita en Estados Unidos es de aproximadamente 80 litros anuales. Actualmente México ocupa el primer lugar en exportación de cerveza de cebada a este país, aportando el 50,7%¹⁹ en sus importaciones en el año 2013, traducidos en 2,012,571

¹⁹ Fuente: Trademap

toneladas. Países como Holanda, Bélgica, Canadá e Irlanda le siguen los pasos según se muestra en la *Ilustración 3* a continuación:

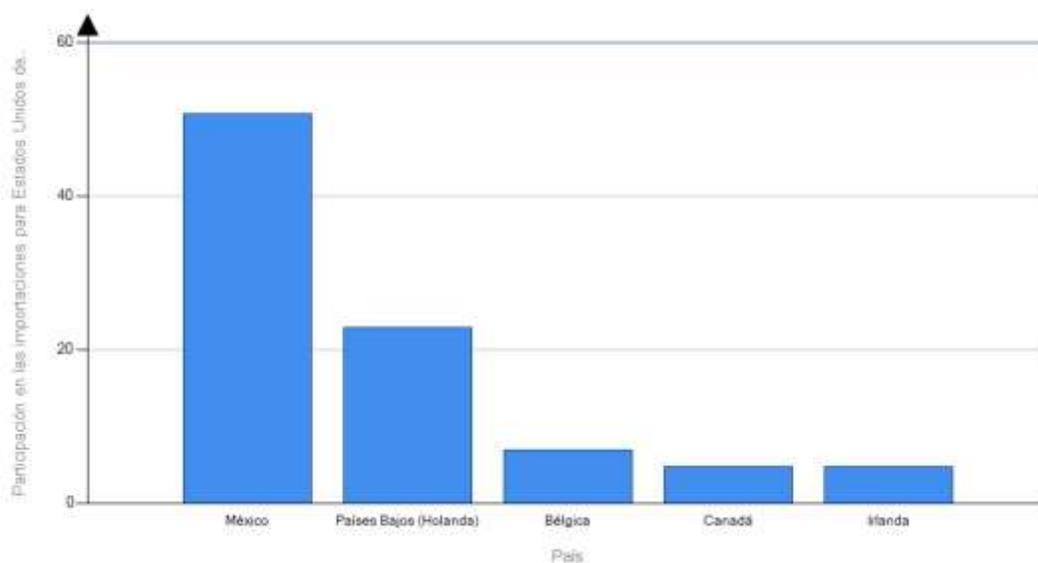


Ilustración 3: Lista de los mercados proveedores de cerveza de malta importada por Estados Unidos de América en 2013. Fuente: Trademap

7.2.2 La cerveza en Latinoamérica

La fabricación de cerveza en América Latina se da formalmente en el siglo XIX. La influencia de las colonias iberoamericanas estaba marcada por costumbres y tradiciones españolas y portuguesas. Las bebidas alcohólicas provenientes de esos dos países, así como el ron caribeño, eran los preferidos de los habitantes de la América Central y del Sur de aquella época, por lo que el impulso en el consumo de la cerveza en estas zonas se da a partir de la gente extranjera que provenía de países europeos y que gustaban del sabor de esta bebida.

Con la independencia de las colonias, la migración se facilitó y ciudadanos europeos provenientes de Alemania, Inglaterra, Francia y Suiza se establecieron en las antiguas posesiones

de la corona española. Argentina en lo particular, fue uno de los países que registró mayor migración tomando ello como ejemplo, encontramos a Otto Pedro Bemberg, quien en 1860 funda la destilería Franco Argentina, que con el paso del tiempo se convirtió en la Cervecería y Maltería Quilmes²⁰ de Argentina. A la fecha esta fábrica cuenta con más de 120 años de historia y conjunta fábricas cerveceras no solo en Argentina, sino también en Chile, Paraguay, Uruguay y Bolivia (Reyna y Krammer, 2012).

Muchos mineros europeos radicados en Bolivia exigían esta bebida, la cual obtenían por medio del contrabando, ya que eran fuertes los obstáculos que imponían las autoridades españolas. Finalmente se establece en 1877, en la Paz, una fábrica bajo la razón social de Wolf y Compañía la cual llamó en un principio Cervecería Americana y después Cervecería Nacional. Llegó a ser tan fuerte la presencia en Bolivia de la cerveza, que si al visitar una casa no se ofrecía esta bebida, el individuo podía sentirse libre de hacer correr el rumor de que “en ese hogar no se convida ni el agua” (Reyna y Krammer, 2012).

Hacia 1888, en Río de Janeiro, Brasil, la Companhia Cervejaria Brahma inicia sus labores. Por su gran calidad se convierte en pionera en el proceso de industrialización en América Latina. La empresa registró un excelente desarrollo y hoy en día se encuentra entre las primeras siete mejores fábricas de cerveza en el mundo (Reyna y Krammer, 2012).

Koop Deutsche Brauerei Bavaria, fue fundada en Bogotá, Colombia en el año de 1899 con el propósito de producir cerveza de calidad. Seis años después y con la finalidad de apoyar su producción, se instala la vidriería fenicia, proveedora de botellas cerveceras. El gusto por

²⁰ Quilmes, ciudad de Argentina. En el siglo XIX un pionero levantó en las baldías tierras de Quilmes una planta que contó con los más sofisticados adelantos técnicos de la época para la fabricación de cerveza.

estas bebidas creció durante estos años, así como diversas fábricas en varias ciudades del país, siendo Barranquilla en 1905 de las más importantes fabricando marcas como Águila, Escudo, Gallo Giro y San Nicolás (Reyna y Krammer, 2012).

En Costa Rica, gracias a un decreto gubernamental se comenzó a producir cerveza en 1852. Así surgen nuevos comercios donde poder degustar esta bebida así como una gran variedad de licores. José Traube se establece en 1886 con una fábrica de hielo y refrescos, para posteriormente involucrarse en esta industria, importando tecnología desde Alemania comercializando la cerveza con su empresa El Globo en Cartago, antigua capital tica. Ya para 1900, se establece en San José con otra fábrica, comercializando su marca Traube, la cual poco tiempo después se convertiría en una de las más fuertes de la región. (Reyna y Krammer, 2012).

En Chile, se instala la Embotelladora Polar, S.A. en Punta Arenas, lugar de gran importancia debido a la economía y comercios que generaba por el tráfico marítimo entre los Océanos Atlántico y Pacífico, que se realizaba por el estrecho de Magallanes²¹ antes de existir el canal de Panamá. La planta cervecera construida en ese lugar puede ser considerada como la más austral del mundo. Aunque sus primeros clientes fueron europeos, poco a poco las tribus y nativos indígenas fueron degustando más y más su peculiar sabor (Reyna y Krammer, 2012).

Para Ecuador, en el Convento de San Francisco, en Quito capital, se instaló la primera cervecería de la ciudad, hacia 1566. Sin embargo, su industrialización no se da sino hasta 1886 cuando se estableció la Cervecería Machángara (Reyna y Krammer, 2012).

La Cervecería Centroamericana, fundada en 1886, se instala en la finca El Zapote, en los alrededores de Guatemala capital, la cual contaba con manantiales que presumían ser de la más

²¹ *La industria cervecera en América Latina*, pp. 88.

alta pureza, con el fin de alcanzar la mayor perfección en los procesos de producción, importaron la maquinaria y materia prima de Alemania. En 1895 llegaron los alemanes Spitz y Stiller, junto con los hermanos Castillo Córdova lograron crear una fórmula que hoy sigue vigente en la fabricación de la cerveza Gallo (Reyna y Krammer, 2012).

En 1863 establecida en el Puerto de Callao se crea la primera cerveza nacional en Perú denominada Pilsen Callao por Federico Bindels, posteriormente se asocia con Aloïs Kieffer, con quien moderniza la planta y crea la cerveza Chalaca. Para 1898 se establece una planta en Arequipa por los alemanes Ernesto Günther y Francisco Redher. Esta ciudad era paso obligado para todos aquellos que se dirigían al sur del continente americano. En 1908 construyen la Cerveza Cuzco, en la ciudad del mismo nombre. En 1911 cuando Hiram Bingham descubre Machu Picchu, comienza a operar la Maltería Cuzco, primera en su tipo en el Perú (Reyna y Krammer, 2012).

En Uruguay, el consumo de cerveza se da en los primeros años del siglo XIX. En esta época, el vino era la bebida predilecta de la sociedad uruguaya, mientras que el consumo de cerveza solo lo practicaban los extranjeros. A Conrado Niding se le considera el auténtico propagador de la cerveza en Uruguay ya que en el año de 1866 construye dos fábricas. La Popular y la Montevideana y apoyó los inicios de otras fábricas nacionales de cerveza (Reyna y Krammer, 2012).

Las primeras evidencias que se dan de la cerveza en Venezuela datan de mediados del siglo XVII. Para finales del siglo XVIII la preferencia de los lugareños se inclinaba por cervezas alemanas e inglesas principalmente. En 1899 se inauguró la cervecería nacional, que introdujo un proceso de elaboración propio que eliminaba la refrigeración. Para fines del siglo XIX, ya

existían cuatro fábricas, localizadas en Caracas, Puerto Cabello, Maracaibo y Ciudad Bolívar²² (Reyna y Krammer, 2012).

Actualmente, de acuerdo a un relevamiento de la consultora Euromonitor International, los países de Latinoamérica observarán un crecimiento proyectado en el consumo de cerveza per cápita, impulsado principalmente por la categoría lager estándar nacional que alcanza a más consumidores de ingreso medio. La industria de bebidas alcohólicas se está expandiendo más allá de la cerveza tradicional, el vino y los licores, a través de un aumento en la especialización, premiumización y movimientos artesanales. Las regulaciones gubernamentales que impactan en impuestos de importación y leyes de tránsito relacionadas a conducir bajo la influencia del alcohol, podrían afectar las ventas totales de bebidas alcohólicas en Brasil, Chile, Bolivia, Argentina y Costa Rica²³. Las bebidas alcohólicas artesanales o “*premium*” observan crecimiento de consumo en naciones como Chile, Costa Rica, Colombia y Perú a medida que la economía permite gastar más en productos de mejor calidad.

7.2.3 La cerveza en Europa

Los vestigios de cerveza más antiguos encontrados en Europa, datan del 3.000 a.C. época del neolítico, en la cueva de Can Sadurní (Begues), Barcelona, donde se hallaba una pequeña comunidad agraria y ganadera, donde había cierta actividad artesana. En dicha zona se han encontrado una especie de silos de cebada, molinos y un recipiente cerámico de gran tamaño (50 litros) con restos de cerveza. Diversos estudios han llegado a la conclusión de que “*no sólo se consumió cerveza hace cinco milenios -son los restos más antiguos localizados hasta ahora en*

²² Para la historia de las fábricas de cerveza en países latinoamericanos, véase *La industria cervecera en América Latina. Op. Cit.*

²³ Fuente: Euromonitor International.

Europa-, sino que posiblemente hubo una auténtica factoría”, según explica el profesor Jordi Juan Tresserras, del Programa de Arqueología de los Alimentos de la Universidad de Barcelona (UB).

Algo menos antigua se encuentra localizada en el valle de Ambrona, en Soria, donde se hallaron restos junto a ajuares funerarios de hace 4.500 años. En cualquier caso, la cerveza debió de ser una bebida muy popular entre los pueblos iberos y preiberos, como confirman más de 20 yacimientos repartidos por varias provincias, desde el yacimiento de Huecas, en Toledo a Tarragona o La Loma de la Tejería, en Teruel. También se localizó con anterioridad restos de sedimentos de cerveza bien conservados del año 1.200 a.C., Edad de Bronce, en Genó (Lérida) que permitieron reconstruir y embotellar simbólicamente una cerveza prehistórica.

En la antigua Roma, en época del Vespasiano, ya se hacía referencia a una bebida consumida por los habitantes de la Bética, denominado *celia* o *ceria* en honor a la diosa Ceres. Los visigodos, que no eran tontos, enseguida hicieron suya la bebida. El gran bajón en el consumo llegó con la invasión árabe y el desarrollo de la civilización musulmana.

La reconstrucción de varios hechos, ha permitido descifrar las características de las cervezas neolíticas: se elaboraban con cebada (o trigo) y por regla general, tenían mucha espuma, poco gas y alta graduación alcohólica (entre 8º y 10º, aunque no se consumían diluidas). Se parecían más a las actuales ale que a las tan habituales pilsen. Se cree que eran rubias, aunque el color sigue siendo un misterio porque el proceso de tueste no deja restos y a menudo se elaboraban con miel.

Comparado con cervezas actuales, una de las características de las bebidas iberas y preiberas es que no utilizaban el lúpulo como fermentador, sino la artemisa²⁴, planta que además funcionaba como conservante. Para elaborar el mágico caldo, era necesario además unas grandes tinajas y un poco de arte.

Posteriormente, ya en la Europa medieval, las posibilidades de llegar a los 6 años, eran alrededor del 50%, por las guerras y las plagas, pero había otro asesino, el agua. Los ríos estaban contaminados, las aguas residuales, desembocaban en ellos, las curtiembres (curtidores) vertían sus desechos en los ríos, el agua quedaba completamente imbebible, si bebías el agua, enfermabas.

Se cree que la cerveza salvó millones de vidas en la Europa Medieval, ya que argumentan que *“el proceso fundamental de elaboración de la cerveza, elimina los microorganismos, las bacterias que enferman a las personas”*²⁵.

Todo el mundo bebía cerveza, hacía el siglo XVI, una persona podía beber unos 300 litros/año, cada hombre, mujer y niño. Eso son 6 veces más que en la actualidad. Con una demanda como esa, la cerveza era oro líquido y el grupo que recolectaba el dinero, eran los monjes. En la Europa medieval, los monjes eran los fabricantes principales y la cerveza era una bendición del cielo. Las personas iban a la iglesia porque posteriormente, se les prometía una cerveza, así que dicha alianza, llenó las iglesias durante siglos. Pero la iglesia no podía monopolizar la cerveza para siempre.

²⁴ Artemisia es un extenso género de plantas herbáceas o arbustivas de la familia de las compuestas o asteráceas (Asteraceae).

²⁵ Fuente: Dr. Charlie Bamforth. Universidad de Daves, California.

En España, con el Rey Carlos I, V de Alemania, el consumo de cerveza sube como la espuma. Gran comedor y mejor bebedor de cerveza, tal vez no se fiaba mucho de lo que podía encontrar, por eso cuando llegó para ser coronado rey, se trajo consigo a sus maestros cerveceros. Estos expertos le ayudaron en su empeño por trasladar al país el gusto por la cerveza que imperaba en Flandes.

Más tarde, después de renunciar al trono, se retiró al monasterio de Yuste y pensaría: “¿Qué mejor lugar que una abadía para fabricar cerveza?” De manera que mandó instalar allí una pequeña fábrica dirigida por su cervecero personal, Enrique van der Duysen.

En el siglo XVI, aunque España era sobre todo tierra de vinos, ya existían varios maestros cerveceros que instalaron las primeras fábricas de cerveza, primero en Madrid, y después en Santander. A finales del siglo XVII, ya existían en Madrid dos fábricas capaces de producir hasta 250,000 litros de cerveza al año. Se trataba de un monopolio que el Estado cedía a ciertas familias madrileñas. Ese monopolio cervecero acabó junto con la guerra de la Independencia, y se estableció la barra libre para la instalación de nuevas factorías, que empezaron a surgir con rapidez. A mediados del siglo XIX había seis fábricas de cerveza en funcionamiento y producían unos 15 millones de litros. Tocaba a una media de cinco litros por habitante y año. La cosa fue creciendo paulatinamente hasta llegar a la cifra de 83 millones de litros en vísperas de la Guerra Civil (1936). Tristemente la tendencia se interrumpe en los primeros años de la posguerra como consecuencia de la escasez de materias primas y el bajo poder adquisitivo de la población.

Sin embargo, con los años sesenta y setenta, aparece el turismo, el desarrollo, y el consumo se dispara. Tal vez el color de las bebidas evocaba a las suecas y alemanas llegadas del

norte, el caso es que la rubia se pone de moda. En 1960, la producción es de 343 millones de litros, volumen que se cuadruplica en 1970, para llegar en 1980 a 2,003 millones de litros.

España es el cuarto productor de cerveza de la Unión Europea con una producción de más de 33,4 millones de hectolitros en 2010 y un consumo per cápita de 48 litros por persona y año, de los más moderados de la UE.

Hoy en día, en Europa se aplican diversas técnicas altamente perfeccionadas dependiendo del tipo de cerveza que se elabore, pero se usan esencialmente dos tipos de levadura: la *Saccharomyces cerevisiae* y su pariente cercana, la *S. carlsbergensis*. La primera se describe como una levadura de "fermentación alta" ya que flota en la superficie del mosto. Se usa para elaborar cervezas más oscuras como la "Bitter" inglesa, mientras que las cervezas rubias continentales se fabrican con *S. carlsbergensis*, que es una levadura de fermentación baja.

Según un ranking del portal Tierra de Cerveza, República Checa es el país con mayor consumo de la bebida, con un promedio de 156.9 litros por persona al año. El país, es conocido por su Pilsner Urquell y Budvar (la Budweiser original). Irlanda ocupa el segundo puesto con un consumo por persona de 131.1 litros al año. La tierra de la cerveza Guinness, es una de las naciones más emblemáticas si se habla de esta clase de bebida. La fiesta de la cerveza alemana, denominada Oktoberfest, es uno de los eventos más famosos a nivel mundial; el país tiene un consumo de 115.8 litros per cápita anual. Si bien Austria no es conocida por sus cervezas, en Viena se pueden disfrutar de más de cien tipos locales. El país que posee varios icónicos bares cerveceros es el cuarto con mayor consumo con 108.3 litros al año por habitante en Europa.

El Reino Unido no se queda atrás. El país, en el que al año se consumen 99 litros por año, tiene variedad de cervezas por cada región. Pero el que tiene más variedad en el mundo es Bélgica. Allí, se encuentran desde cervezas claras a negras, de rojas a afrutadas y fermentadas a nivel local o en monasterios. Allí, se consumen 93 litros por persona al año. En Dinamarca, el 95% de los 89.9 litros por persona que se toman al año, es del tipo lager. Finlandia ha flexibilizado la regulación de las bebidas alcohólicas, lo que ha influido en un despegue de la industria local. El país que todos los años celebra en Helsinki el “Festival de la Cerveza”, tiene un consumo anual por persona de 85 litros. También se encuentra Luxemburgo, con una ingesta de 85 litros por persona anuales.

El negocio de la cerveza, trajo una nueva raza, los empresarios. Estos se han apoderado de la elaboración de la cerveza y en este proceso, han transformado a Europa. La elaboración de cerveza era un factor crítico en el desarrollo de la economía, encabezó la creación del comercio, de los bancos y de las finanzas. En otras palabras, la creación del capitalismo moderno.

7.2.4 La cerveza en Asia (Japón)

Dejando de lado el nihonshu o "sake", que no es exactamente una cerveza, la historia de la cerveza en Japón comienza con la apertura comercial del país durante la restauración Meiji. Transcurre desde entonces ligada al desarrollo social y cultural japonés posterior, atraviesa los contratiempos de la Segunda Guerra Mundial y alcanza su normalización y modernidad tras el desarrollo económico de archipiélago. La historia de la cerveza en Japón empieza un primero de mayo de 1865 en una taberna de Yokohama. Inaugurada por W. Pattow surge para abastecer a

los extranjeros que llegaban al puerto comercial. La cerveza tenía que ser importada a un alto precio debido a los altos impuestos y tenía por ello escasa salida.

Koumin Yamamoto elaboró la primera cerveza japonesa en 1853, aunque a modo de experimento. En realidad se considera que la primera cervecera de Japón, ubicada en Yokohama, funcionó de 1869 a 1874. Sin embargo la más popular es la Spring Valley Brewery, fundada por el norteamericano W. Copeland. Su elaboración empieza en 1870 y perdura hasta 1884, cuando Copeland, acosado por una serie de desgracias personales, cierra la compañía y regresa a su país de origen. Sin embargo esta fábrica daría lugar años más tarde al nacimiento de Kirin Brewery.

En 1872 se funda en Osaka la primera cervecera controlada por japoneses: la Osaka Beer Brewing Company. Fue fundada por Syozaburo Shibusaki y uno de sus mayores éxitos fue enviar a Baviera a Hiiro Ikuta, a la prestigiosa escuela de Weihenstephan. A su regreso se encarga de sacar al mercado la cerveza estandarte japonesa por excelencia: Asahi beer.

Viendo que la industria de la cerveza experimenta una enorme expansión, el gobierno decide crear en 1876 la cervecera Hokkaido Kaitakushi Beer Company, que vendería diez años más tarde. Asimismo decide empezar a cobrar en 1901 impuestos por su elaboración, cifrando en 180,000 litros, la cantidad mínima para expedir la licencia de fabricación. Por ello muchas pequeñas cerveceras cesaron su negocio.

En los años 20 las empresas japonesas adquirieron gran cantidad de maquinaria para la fabricación de cerveza procedente de los EE.UU. Era la época de la Ley Seca y muchos fabricantes estadounidenses se vieron obligados a cerrar, cosa que aprovecharon los japoneses.

Los años precedentes e inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial fueron de crisis: las grandes cerveceras se aliaron y el gobierno asumió el control de precios. Se aumentó desmesuradamente la cantidad de cerveza necesaria para que fuera concedida la licencia de fabricación. Muchas de las pequeñas cerveceras surgidas en los años 20 desaparecieron o fueron engullidas.

A finales de los años 50, en cambio, Japón revive con una expansión económica sin precedentes. Como consecuencia, el consumo de cerveza se dispara, propiciado también por el consumo añadido de las tropas extranjeras de ocupación. Por otro lado el gobierno japonés obligó en 1949 al gran consorcio cervecero Dai Nipon a fragmentarse con el fin de impedir su monopolio. Esta fractura daría lugar más tarde a las actuales Asahi Breweries y a Sapporo, y permitiría a Kirin alcanzar el primer puesto en la producción nacional, que mantendría hasta 2001.

Los últimos 20 años han traído importantes cambios en la cerveza japonesa. Por un lado en 1994 el gobierno japonés permitiría elaborar y comercializar cerveza a empresas con una producción superior a 6000 litros, bajando drásticamente de los 2 millones exigidos anteriormente. Las micro-cervecerías se extendieron rápidamente. Sin embargo, debido a la falta de experiencia y tradición artesanal, muchas ofrecían productos de baja calidad: éstas cerraron

poco tiempo después. Hoy el sector micro-cervecerero apenas provee el 1% del total consumido en el país.

Por otro lado el Estado decidió aumentar los impuestos sobre el alcohol, estableciendo cuatro categorías para la cerveza: más del 67% de malta de cebada, entre el 50 y el 67% para la segunda categoría, de 25 a 50% y con menos de 25% de malta. Por supuesto, la auténtica cerveza quedaba en el primer grupo y era la más gravada. Las marcas, algunas con cierta reticencia, decidieron entonces elaborar cerveza con menor contenido en malta. La primera de ellas fue elaborada por Suntori en 1994 y tuvo una gran acogida debido a su bajo precio, así que pronto fue imitada por las otras empresas. Estas cervezas complementadas con otros cereales no malteados reciben en Japón el nombre de happoshu, algo así como "vino espumoso".

El Gobierno japonés no tuvo otra idea que tasar al alta el segundo grupo de cervezas. Y, por supuesto, las cerveceras contraatacaron elaborando cervezas con menos del 50% malta a bajo precio. Estas cervezas de baja calidad suponen un 40% del mercado en Japón.

Efectivamente la crisis económica japonesa de los últimos años produjo un estancamiento en el consumo de cerveza que las grandes empresas sortearon sólo con la introducción de estos nuevos productos. En la actualidad Japón es el sexto productor mundial con 66 millones de hectolitros al año, aunque en consumo per capita su puesto desciende al 32. La cerveza cumple una función social muy importante ya que se le consideró la primera bebida "social", que igualaba a jefes y trabajadores a su alrededor (Beberbeer, 2008).

7.3 Estructura de la cerveza

Se le denomina cerveza (del celtolatin *cerevisia*) a una bebida alcohólica, no destilada, de sabor amargo que se fabrica con granos de cebada u otros cereales cuyo almidón es fermentado en agua con levadura (básicamente *Saccharomyces cerevisiae* o *S. carlsbergensis*) y frecuentemente aromatizado con lúpulo, entre otras plantas. De ella se conocen múltiples variantes con una amplia gama de matices debidos a las diferentes formas de elaboración y a los ingredientes utilizados. Generalmente presenta un color ambarino con tonos que van del amarillo oro al negro pasando por los marrones rojizos (Wikipedia, 2014).

Se la considera «gaseosa» (contiene CO₂ disuelto en saturación que se manifiesta en forma de burbujas a la presión ambiente) y suele estar coronada de una espuma más o menos persistente. Su aspecto puede ser cristalino o turbio. Su graduación alcohólica puede alcanzar hasta cerca de los 30 % vol., aunque principalmente se encuentra entre los 3 % y los 9 % vol. La Ley de la pureza (*Reinheitsgebot* en alemán) fue decretada el 23 de abril de 1516 por Guillermo IV de Baviera. Se establecía que la cerveza solamente se debía elaborar a partir de 3 ingredientes: agua, malta de cebada y lúpulo. Se cree que es la primera regulación legal de un alimento. La ley no menciona la levadura, que fue descubierta en 1880 por Luis Pasteur como parte del proceso de fermentación de la cerveza. Antes de conocer el mecanismo de fermentación, los cerveceros usualmente tomaban el sedimento de una fermentación previa y lo agregaban a una nueva. Si no lo podían obtener, usualmente ponían una serie de vasijas y en el proceso aparecía "*por sí sola*" la levadura. La principal motivación de esta ley se encontraba en que Guillermo IV de Baviera tenía el monopolio de la cebada; de esta manera, al no poder comprarle a nadie más un ingrediente básico para la elaboración, no solo aumentó sus ventas

sino también el precio, ya que no tenía otros cereales competidores. Hoy en día, se sigue usando esta ley, con lo que la cerveza sigue manteniendo los mismos ingredientes naturales que tenía hace 500 años (Wikipedia, 2014).

7.4 Etimología de la cerveza

Una de las principales acepciones etimológicas, de Joan Corominas²⁶, dice que «cerveza» proviene del latín «cervêsia», que a su vez toma esta palabra del galo, un idioma celta. La raíz celta parece estar emparentada con el galés «cwrw» y el gaélico «coirm». Por «cervoise» entiende el Petit Larousse Illustré de 1918 «cerveza de los antiguos galos».

Otra, de Phillippe Duboë-Laurence y Christian Berger (El libro del amante de la cerveza), sugiere que «cervoise» viene de «cerevisia», pero luego añaden que esta voz vendría de «Ceres», diosa latina de la tierra y los cereales, y de «vis», la fuerza. Tal etimología pertenece a ese género de etimologías de fantasía que los filólogos no toman en serio. En cualquier caso, está plenamente aceptado que «cereal» proviene de «cerealís», que designa aquello perteneciente a la diosa Ceres, a la que se representa con espigas de trigo en la mano. la raíz común es fácilmente apreciable en sus voces española «cerveza», portuguesa «cerveja», catalana «cervesa», gallega «cervexa» y extremeña «cervécía». En otros idiomas europeos se emplean derivados de la misma raíz que la palabra germánica «bier», como es el caso del inglés «beer», francés «bière» e italiano «birra». En inglés también se utiliza la palabra «ale», equivalente a «öl», que es la palabra escandinava para cerveza. Charlie Papazian, con gran erudición filológica, sostiene que

²⁶ Breve diccionario etimológico de la lengua castellana, 3a. ed. muy revisada y mejorada, Madrid, 1987, voz cerveza.

«ale» significaba originariamente hidromiel —«mead» en inglés— muy rebajado con agua, mientras el hidromiel fuerte era denominado «biuza», de donde «beer»²⁷ (Wikipedia, 2014).

7.5 Ingredientes de la cerveza

7.5.1 Los cereales

La elaboración de la cerveza se puede hacer con cualquier cereal. Éste ha de ser preparado para que sus azúcares sean fermentables. En algunos casos una simple cocción es suficiente (como en el caso del maíz) y en otros casos es preciso «maltear» el cereal. En la elaboración de la cerveza se utilizan numerosos cereales en su estado crudo o malteado, siendo la cebada el único que debe maltearse necesariamente y el más utilizado en la cervecería occidental.

La malta: Los azúcares que contiene el grano de cebada no son inmediatamente accesibles y, en una fase previa, es preciso activar unas enzimas presentes en el propio grano que reducirán las largas cadenas de almidón para liberar azúcares. Esta operación consiste simplemente en hacer germinar los granos. Cuando se estima que la activación enzimática de la germinación se encuentra en su punto óptimo, se para el proceso reduciendo la humedad del grano hasta su mínimo. Este producto recibe el nombre de malta verde. Después hay que hornearlo. A bajas temperaturas, el tostado es mínimo y se habla de maltas claras (llamadas también maltas Lager o Pale según el país en que se producen). A medida que se aumenta la temperatura del horno, la malta resultante es cada vez más oscura. Se puede llegar al punto de

²⁷ Vid. Brewing mead, Bolder (Colorado) 1986, pp. 86 y 107.

quemarla, produciendo «malta negra». El grado de tostado de la malta determina el color de la cerveza. Los demás cereales se pueden utilizar malteándolos previamente, aunque solamente es indispensable hacerlo en el caso de la cebada. Con los demás cereales, el malteado sirve para conseguir aromas diferenciados o efectos técnicos concretos.

La Mezcla: Mezcla se refiere a la masa de grano que se utilizará para elaborar el mosto. Puede ser de un único tipo de malta o el resultado de una mezcla de maltas, o de maltas y grano crudo. Las proporciones y los componentes de esta mezcla son básicos para determinar el tipo o estilo de cerveza que se quiere producir.

Tipo de grano: Los diversos cereales que se utilizan para la cervecería presentan cada uno variedades botánicas que multiplican las posibilidades de elección del elaborador. Actualmente pueden encontrarse en el mercado hasta 60 tipos diferentes, cifra que aumenta considerablemente si tenemos en cuenta el malteo casero. Básicamente los cereales se distinguen en cuatro categorías:

- Malta básica. Maltas claras, poco horneadas con gran poder enzimático, que suelen formar la parte más grande o la totalidad de la mezcla. En concreto estas maltas son llamadas lager, pale o pils, según el fabricante.

- Maltas especiales. Son maltas de color que va de ámbar a negro, muy horneado y con poco o nada de poder enzimático. Suelen ser usados en pequeñas cantidades para incidir sobre el color o el gusto de la cerveza o por algún motivo técnico

propio de la elaboración. Hay entonces una gran variedad, entre los que citaríamos las maltas negras, maltas chocolate o maltas tostadas.

- Maltas mixtas. Estas maltas están más tostadas que las maltas base pero conservan propiedades enzimáticas suficientes al menos para sus propios azúcares, de manera que pueden ser usados como base o como aditivos. En esta categoría encontramos las maltas de color caramelo y ámbar conocidos en Inglaterra como maltas cristal (y derivados) y en Alemania como maltas caramelo. En esta área, existen dos maltas caramelo particulares llamadas Múnich y Viena muy importantes en la cervecería de esos países.

- Cereales crudos, tostados o gelatinizados. Como ya se ha dicho, los cereales pueden ser utilizados sin maltear para añadir variedad en gustos, aromas, textura y otras características a la cerveza. Se suelen utilizar en pequeñas cantidades.

La calidad de los cereales, sus variedades, y la calidad del proceso de malteo definen en gran medida la calidad de la cerveza. Las bebidas alcohólicas hechas de la fermentación de azúcares obtenidos de otras fuentes generalmente no se llaman cerveza, a pesar de ser producido por un proceso similar a la reacción bioquímica de la levadura. Como ejemplos, el zumo de manzana fermentado se llama sidra, el jugo fermentado de la pera se llama perada, y el jugo de uva fermentado se llama vino (Wikipedia, 2014).

7.5.2 Aditivos aromáticos

Lúpulo: Actualmente, en la elaboración occidental de la cerveza, el aditivo principal que se utiliza para hacer de contrapeso (de equilibrante si se prefiere) al dulzor de la malta es el lúpulo (*Humulus lupulus*). De esta planta se utiliza sin fecundar la flor hembra, llamada “cono”, salvo en Inglaterra. Flores masculinas y femeninas crecen en plantas distintas, por lo que es usual suprimir las masculinas, con lo que se obtienen inflorescencias femeninas sin semillas. En Inglaterra, sin embargo, es costumbre tener un lúpulo masculino por cada doscientos femeninos, con lo que los conos tienen semillas. Ello parece proporcionar mayor resistencia a las plantas²⁸.

En la base de sus bracteolas, hay unas glándulas que contienen la *lupulina*, que es el ingrediente que aportará a la cerveza su sabor amargo y los aromas propios. Del amargor son responsables los ácidos amargos y los aromas proceden de aceites elementales constituidos en especial por compuestos bastante volátiles y delicados a base de ésteres, y de resinas. Existen numerosas variedades botánicas del lúpulo que son objeto de investigaciones intensas. El lúpulo es la causa de la estimulación del apetito que produce la cerveza. Para su comprensión, también se clasifican en categorías:

Lúpulos amargos: Estos lúpulos son los que aportan más ácidos amargos que aromas. Los representantes más conocidos de esta categoría son el brewer's gold y el northern brewer o nordbrauer.

²⁸ Cfr. Boris de Mesones, Manual práctico del cervecero, <cervezadeargentina.com.ar/catado/catado.htm> 21-II-2011.

Lúpulos aromáticos: Lógicamente, éstos aportan más elementos aromáticos que amargos. En este apartado se conocen especialmente el saaz/zatec que definen el estilo pilsner de cerveza, el spalt y el tettnang en el área alemana, y los golding y fuggler en el área anglófona.

Lúpulos mixtos: Aportan ambas características juntas aunque menos acentuadas. Esta categoría es muy variable y mal definida. Deberíamos también citar el hallertau y sobre todo sus derivados botánicos, así como el hersbrucker y sus derivados.

El lúpulo es muy delicado, solamente se puede utilizar fresco durante los pocos meses de su cosecha, que coincide con la de la viña: finales de agosto a octubre según las variedades y el sitio. Fuera de este intervalo temporal se tiene que condicionar, de manera que el mercado presenta diversas formas que van desde el lúpulo deshidratado hasta extracto de lúpulo. Lógicamente, en cada manipulación se van perdiendo características y no es lo mismo utilizar un lúpulo fresco o congelado que un aceite de concentrado de lúpulo. El efecto organoléptico sobre la cerveza es muy diferente. La variedad y el frescor del lúpulo influyen muy sensiblemente en la calidad final de la cerveza. Las formas de uso son en extracto, pellet o en polvo; aunque la forma más habitual es en pellet.

El lúpulo puede adquirirse y usarse en forma de “pellets”, palabra inglesa utilizada en la jerga cervecera, que significa “pildorita”. Las hay de dos clases: para impartir amargor y para impartir aroma. Los pellets tienen la ventaja de evitar la rápida degradación propia de las flores. Las grandes fábricas utilizan extracto de lúpulo, que apenas tiene aroma; pero la gran masa de bebedores no es consciente de ello. También utilizan en ocasiones para dar aroma extractos de

esencias de aceites. Tienen el inconveniente de que en mayor o menor cantidad contienen “*mirceño*”, que también proporciona olor desagradable. Esos extractos se añaden inmediatamente antes del embotellado (Wikipedia, 2014).

7.5.3 El agua

Entre el 85 y 92% de la cerveza es agua. Aparte de las características bacteriológicas y minerales de potabilidad, cada tipo o estilo de cerveza requerirá una calidad diferente de agua. Algunas requieren de agua de baja mineralización, otras necesitan aguas duras con mucha cal. Actualmente, prácticamente ya no se hacen cervezas tal y como fluyen. Casi todas las cervecerías tratan las aguas de manera que siempre tenga las mismas características para una misma receta de cerveza.

Entre los minerales del agua que más interesan a los cerveceros están el calcio, los sulfatos y los cloruros. El calcio aumenta la extracción tanto de la malta como del lúpulo en la maceración y en la cocción y rebaja el color y la opacidad (o lo turbia que es) de la cerveza. El cobre, el manganeso y el zinc, inhiben la floculación de las levaduras. Los sulfatos refuerzan el amargor y la sequedad del lúpulo. Los cloruros dan una textura más llena y refuerzan la dulzura.

Actualmente, se consumen aproximadamente 3HI de agua por cada HI de cerveza producido. Por esta razón, la tendencia es reducir el consumo de agua (Wikipedia, 2014).

7.5.4 La levadura

La mayoría de los estilos de cerveza se hacen usando una de las dos especies unicelulares de microorganismos del tipo *Saccharomyces* comúnmente llamados levaduras, hongos que (como indica su nombre) consumen azúcar y producen alcohol y anhídrido carbónico. Existen dos tipos básicos diferentes de levadura que definen los dos grandes grupos estilísticos de cervezas:

La levadura de alta fermentación es la que se encuentra normalmente en la naturaleza. Taxonómicamente recibe el nombre de *Saccharomyces cerevisiae*. Se encuentra en los tallos de los cereales y en la boca de los mamíferos. Fue descubierta por Louis Pasteur en 1852 en sus investigaciones sobre la cerveza. Esta variedad actúa a temperaturas de entre 12 y 24 °C y se sitúa en la superficie del mosto. A las cervezas que se consiguen con este tipo de fermentación se les llama de alta fermentación o ales. Existen muchas variantes de esta levadura adaptadas a cada estilo de cerveza. En especial existe una que se suele llamar «levadura Weizen» y que aporta a las cervezas del sur de Alemania su gusto especial.

La levadura de baja fermentación es una variedad descubierta involuntariamente por los cerveceros del sur de Alemania que sometían sus cervezas a una maduración a bajas temperaturas en las cuevas de los Alpes. Estos hongos, de la especie *Saccharomyces uvarum* (también denominada *S. carlsbergensis*), actúan a temperaturas de entre 7 y 13 °C y se suele

situar en el fondo del fermentador. Las cervezas que se elaboran con esta variedad son las llamadas de baja fermentación o lager²⁹.

En la elaboración de la cerveza, especialmente en las llamadas de fermentación espontánea, también pueden intervenir otras levaduras. En estas cervezas el elaborador no selecciona ninguna levadura sino que permite que todas las levaduras en suspensión en el aire se introduzcan en el mosto. Esas levaduras producen una fermentación tumultuosa similar a la del vino, no localizada particularmente ni en la parte alta ni en la baja del recipiente. Se instalan, aparte del *Saccharomyces*, más de 50 fermentadores diferentes entre los cuales hay que citar el *Lactobacillus* (es una bacteria), que produce el ácido láctico, y el *Brettanomyces*, que produce el ácido acético. Estas cervezas son pues ácidas por definición, y su elaboración requiere procedimientos especiales destinados a rebajar la acidez (Wikipedia, 2014).

7.6 Elaboración de la cerveza

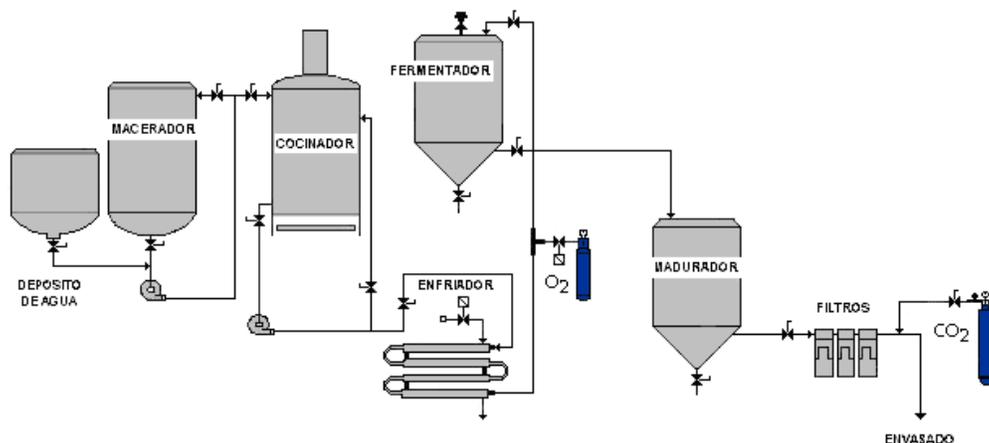


Ilustración 4: Proceso de elaboración de la cerveza. Fuente: www.rincondelvago.com

²⁹ «The science and magic of beer» The Guardian. Consultado el 15 de noviembre de 2014.

El proceso de elaboración es el siguiente:

Mezcla de grano. Esta etapa consiste en la mezcla en seco de los diversos granos malteados o no que intervienen en la receta. La proporción de los constituyentes define el perfil del grano, el color y la transparencia de la cerveza.

Inicio de maceración. Se tira el grano al agua a una temperatura de 67 °C.

Maceración. Es necesario someter la mezcla anterior a una serie de operaciones destinadas a activar diversas enzimas que reducen las cadenas largas de azúcares en otras más simples y fermentables. Principalmente, se trata de hacer pasar la mezcla por diversas etapas más o menos largas de temperatura, cada etapa siendo óptima para enzimas diferentes.

Final de maceración. Cuando el elaborador considera que la mezcla contiene todos los elementos necesarios para su receta, detiene todas las operaciones químicas llevando dicha mezcla a la temperatura de 82 °C, lo que destruye todas las enzimas.

Filtrado. Es preciso retirar el grano de la mezcla. Esto se hace por filtraje. El resultado es por un lado el mosto, un líquido que contiene todo aquello que el elaborador ha extraído del grano y que se encuentra disuelto en agua, y de otro el grano sobrante o bagazo que normalmente se utiliza en alimentación animal.

Cocción y adiciones de lúpulo. El elaborador somete el mosto a una cocción de entre un cuarto de hora y dos horas. Esta cocción sirve principalmente para destruir todos los microorganismos que hayan podido introducirse en el mosto. Tiene también otras funciones técnicas como ahora el control del pH del mosto, etcétera. Durante esta etapa se introducen los

lúpulos. Los que aportan principalmente amargor se añaden al principio mientras que los aromáticos entran al final de la etapa, ya que sus principios son volátiles. Acabada esta operación, se procede a retirar los restos de lúpulo. En este momento, el mosto es un caldo de cultivo que podría infectarse rápidamente.

Refrigeración. Al no poderse inocular la levadura a temperaturas más altas que 35 °C, y para evitar que cualquier otro microorganismo entre en el mosto, se enfría lo más rápidamente posible. El elaborador introduce el cultivo de la levadura que él mismo ha desarrollado o que ha obtenido en un banco de levadura.

Fermentación. La levadura primero se reproduce muy activamente consumiendo el oxígeno contenido en el mosto. Es la etapa espectacular en la que se puede ver una gran cantidad de espuma y un importante burbujeo. Cuando se acaba el oxígeno, la levadura empieza a consumir el azúcar y lo transforma en alcohol y anhídrido carbónico. Estas etapas pueden durar entre una y tres semanas. Al final de este tiempo las cervezas Lager (de baja fermentación) industriales son filtradas, pasteurizadas, envasadas con un añadido de CO₂ y distribuidas.

Segundas fermentaciones. Las cervezas más artesanas son envasadas con adiciones de azúcar (o de mosto) y de levadura fresca. Esto provoca una segunda fermentación en la botella, responsable de la efervescencia de la cerveza.

Maduración. Normalmente, las mejores cervezas reciben un tiempo prudencial de maduración en ambientes controlados para favorecer la segunda fermentación y el desarrollo adecuado de gustos y aromas. El tiempo de maduración puede ir de dos semanas a tres meses.

Algunos tipos de cerveza ya hechos para ser madurados durante mucho tiempo pueden ser sometidos a maduraciones de hasta tres años (Wikipedia, 2014).

7.7 Clasificación de la cerveza

Existen diversos criterios de clasificación de las cervezas. Las diversas asociaciones y los expertos se pusieron de acuerdo en los años 1970 para elaborar una clasificación de las cervezas basadas en estos criterios y en las descripciones de los propios elaboradores.

Ingredientes: Habitualmente se suele indicar con qué grano se ha elaborado la cerveza cuando no ha sido elaborada exclusivamente con malta de cebada: cerveza de trigo, de avena, etcétera. En la mayoría de los casos se trata de una mezcla de malta de cebada y del grano indicado. No se suele indicar con qué lúpulo está hecha la cerveza, pero existe un estilo particular que se define por el uso de uno en particular: se trata de la cerveza Pils o Pilsener, que originalmente tenía que hacerse con cebadas de Moravia y lúpulos de Žatec (o Saaz) de Bohemia. También se pueden llamar Pils a algunas imitaciones históricas alemanas elaboradas con cebadas y lúpulos muy parecidos a la Pils original.

Aspecto: Muchas cervezas reciben el distintivo de su color: cerveza ámbar, roja, rubia, negra. Otras vienen definidas por su transparencia: cervezas turbias o translúcidas. Normalmente, la translucidez de una cerveza puede ser debida a las proteínas en suspensión, procedentes del grano (menos de cebada), o bien puede ser debida al hecho de ser poco o no haber sido filtrada y llevar levadura en suspensión. Las cervezas negras son llamadas así por el uso que se hace en la receta de maltas tostadas o quemadas. Algunas cervezas negras especialmente robustas son nombradas normalmente stout («robusto» en inglés).

Procedimientos: Algunas cervezas se definen por algún procedimiento particular: la Rauchbier (cerveza ahumada) está hecha con maltas que se han tostado dejando que el humo de la leña impregne en grano. La Dampfbier o Steambeer vienen definidas por el uso de maquinaria de vapor en su elaboración. No son exactamente estilos pero se definen de esta forma. Algunas cervezas de Alemania, en invierno, eran servidas calientes y además se solía mojar una barrita de hierro (Stachel) al rojo para aumentar la temperatura y caramelizar algunos azúcares: Stachelbier. Este procedimiento también se ha descrito en Irlanda. La Steinbier es una especialidad en la que se calienta el mosto lanzándole piedras (Stein) muy calientes.

Procedencia o denominación de origen: Muchas cervezas se definen por su lugar de origen o por una denominación de origen controlada. Es preciso hablar en especial de las cervezas de abadía, que suelen recibir su nombre y su denominación por su relación, no siempre evidente ni directa con algún cenobio. El ejemplo más conocido es el de las cervezas Trappistes dependientes exclusivamente de monasterios de este orden. Estas cervezas suelen ser densas y con un notable contenido en alcohol. Existen dos denominaciones de origen: la bière de garde del Norte de Francia, y la Kölsch que sólo se puede elaborar en Colonia. También son muy características las cervezas regionales, como lo son las cervezas alemanas o las cervezas artesanales belgas (la Bush, La Binchoise, la De Coninck, etc).

Sin embargo, a diferencia de lo que sucede con el vino, la comercialización de las cervezas no está basada en un sistema de “denominaciones de origen”, a las que se asigna una “región determinada” que es la única en la que se permite fabricar el correspondiente producto y la única que tiene derecho a usar esa “denominación de origen”. Las cervezas adoptan por nombre marcas comerciales registradas en los usuales registros de patentes y marcas. Muchas

marcas de cerveza son famosas. Una gran fábrica encarga en distintos países la elaboración de una misma cerveza, sobre la base de exigirles una muy concreta receta. La producción no está ligada a una “región determinada”. El consumidor bebe “la misma cerveza” independientemente de que esté elaborada en Japón, en España o en Burdeos.

Graduación: Esta es la clasificación más sencilla. Según el tipo de fermentación las cervezas se dividen en dos grandes grupos, «lager» de baja fermentación, y «ale» las de alta fermentación, en las que se incluyen también las de fermentación espontánea.

No obstante, se trata de una división demasiado genérica, por lo que normalmente se denominan «lager» las cervezas que no tienen ninguna otra característica especial. Por lo general, las cervezas lager son ligeras, claras, con bastante gas y una graduación moderada. También suelen ser muy refrescantes. Las ale, en cambio, son menos habituales, al menos en el mediterráneo, aunque en Reino Unido y el centro de Europa son las más populares. Se trata de cervezas más oscuras, espesas y con poco gas. Suelen tener mayor graduación y un sabor mucho más intenso, en el que se nota más el cereal. El nombre «ale» suele aplicarse únicamente a las cervezas inglesas, mientras que el resto suelen adoptar su denominación en función de otras propiedades (Wikipedia, 2014).

7.8 Valores de la cerveza

La cerveza es una bebida alimenticia muy útil y adecuada para la dieta diaria de una persona, contiene proteínas, vitaminas y minerales. Se recomienda tomar una cerveza diariamente una hora antes de la comida de mediodía, o acompañando los alimentos. La cerveza

contenida en una botella media -cuya capacidad es de 325ml- tiene el mismo valor nutritivo de 58 gramos de carne de res o 3 y media piezas de tortilla, o 90 gramos de frijol cocido, según tablas de la Comisión Nacional de Alimentación³⁰. La cerveza es también fuente de vitaminas, particularmente de las que integran el complejo B, como la Riboflavina y la Niacina, indispensables en los tejidos corporales para producir energía necesaria para nuestras actividades diarias.

La cerveza es una bebida elaborada higiénicamente y además es una de las bebidas más sanas para el organismo. Por su gran contenido de azúcares estimula el apetito, ayuda a la buena digestión de los alimentos, además calma la sed, ya que ésta restituye el agua y restablece el equilibrio salino, así como también tiene una función muy importante y especial a nivel renal (ayuda a eliminar cálculos y limpia el riñón). Además, tomar con moderación disminuye la tensión y la depresión, mejora la capacidad de resolver problemas y la memoria a corto plazo. Otro efecto positivo de tomar cerveza con moderación es el aumentar el "colesterol bueno" o HDL, que se ha asociado a tener menor riesgo de enfermedades del corazón.

La cerveza posee un alto contenido de sales minerales, proteínas, fibras, micro nutrientes y carbohidratos. Según un estudio realizado en la Universidad de Cardiff (Reino Unido), la cerveza incrementa el colesterol «bueno» y mejora la coagulación de la sangre.

El consumo moderado de bebidas fermentadas, como la cerveza, puede formar parte de una alimentación saludable como la Dieta Mediterránea actual, por las propiedades que les confieren su baja graduación y las materias primas con las que están elaboradas. La Sociedad

³⁰ Fuente: FAO.

Española de Nutrición Comunitaria (SENC), incluye en la Pirámide de la Alimentación Saludable –principal referencia en materia nutricional en España- las bebidas fermentadas (cerveza, vino, cava o sidra) de forma opcional y moderada en la dieta de adultos sanos (Wikipedia, 2014).

7.9 Tipos de cerveza

Cervezas con características similares, tales como sabor, aroma se clasifican en grupos de familias o tipos. La similitud de las características, está dada por los métodos e ingredientes con los cuales son elaboradas. Dado que los ingredientes básicos de la cerveza son: agua, malta, levadura y lúpulos, y a la vez, cada uno de estos ingredientes posee distintas características y propiedades que le son propias de los lugares de origen así como de las distintas variedades de cebadas, lúpulos y levaduras y posteriores procedimientos con diferentes tiempos de cocción, temperaturas, cantidades, graduaciones y variedades, transforman en infinitos los diferentes resultados.

Pero la primera y gran división se refiere al tipo de levadura que se utiliza, pudiendo ser esta de fermentación alta (ALE) o de fermentación baja (LAGER) tanto sólidas como líquidas. En consecuencia, tanto las Ale como las Lager, están estandarizadas de acuerdo con los sabores, aromas y gustos regionalmente tradicionales, al punto tal que muchas llevan en su nombre características que le son propias como por ejemplo el nombre del lugar donde originariamente se elaboran, o hacen referencia a su color, sabor, aroma, composición de los granos, etc. Ejemplos: de ello pueden ser: Light Ale (Contiene bajas calorías y levadura), Bitter (Sabor

amargo), Weizenbier (Utilización de malta de trigo) y Belgian Ale (Lugar de elaboración y levadura).

El ejemplo más clásico y contundente de la transformación y creación de un nuevo tipo de cerveza es el que deriva en la creación de la Indian Pale Ale, cerveza creada por los Maestros Cerveceros ingleses derivada de la Pale Ale, para proveer a las fuerzas inglesas acantonadas en India el siglo pasado. Debido a la gran distancia, las clásicas Pale Ale, transportadas por barco, llegaban con sus sabores y aromas distorsionados e incluso en descomposición, para salvar este obstáculo, se le agregaron mayores cantidades de lúpulo, que cumple la doble función de aportar el sabor amargo y de conservante natural, con lo cual llegaba en buen estado, pero con un sensible sabor más amargo. Pasamos a definir características que les son comunes a diferentes grupos de cervezas.

PORTERS: El nombre hace referencia a la cerveza que era bebida por los trabajadores londinenses, originalmente elaborada con una combinación de tres tipos de cerveza, actualmente fabricadas industrialmente sin esa combinación original, de color marrón a negra, producido por la malta torrada, cuerpo robusto, con sabores y colores café y chocolate.

STOUTS: Son ales de colores oscuros, y se dividen en tres variedades, la Imperial, la Dry Irish y la Foreign la más difundida es la Guinness Irlandesa. Las Stouts tienen mucho cuerpo, secas y cremosas, con sabores a caramelo y café con contenido alcohólico de 3,8 a 5% con contenido aún mayor para las Foreign e Imperial, que puede llegar al 11% dado que estas variedades fueron creadas para introducirlas en Rusia, fuertemente lupuladas, su sabor puede variar de dulce con aromas frutales a semi-seco con sabores frutales y café. Pueden ser maduradas por largos períodos antes de su consumo, que pueden llegar a los dos años.

WEIZENBIERS: Cervezas hechas con mezcla de malta de trigo, de origen alemán, frecuentemente producidas sin pasar por el proceso de filtración, suelen ser muy turbias son llamadas también "Hefeweizen". También suelen quedar saborizadas con banana y clavo de olor debido a las levaduras utilizadas en la fermentación, el sabor puede variar de suave a leve, como en las cervezas "Weizen Cristal" a sabores dulce o acaramelados como los de las cervezas "Weizenbock". Los colores pueden variar del pálido en las "Hefeweizen" hacia el oscuro en las "Dunkleweizen". Para ser considerada una verdadera "Weizen", la malta de trigo debe superar el 50%.

BARLEY WINES: Son las más fuertes de todas las Ale, también denominadas vinos de cebada, tienen sabores robustos y malteados, con alta lupulización para equilibrar lo dulce de la malta. Poseen entre un 8 y un 12 % de alcohol, con baja carbonatación, son consumidas preferentemente en invierno ya que suele producir un efecto de "calentamiento" en la boca. Necesitan de un período prolongado de maduración, como una malta escocesa (Scotch) de alta calidad. Algunas son maduras durante años antes de ser consumidas, desarrollan sabores complejos.

PALE ALE: Denominación que engloba una gran variedad de cervezas. La etimología nos remonta a Inglaterra, y era usada para describir las primeras cervezas "no oscuras". Suelen ser color cobrizo. En Estados Unidos pueden variar del color pálido al rojo oscuro, granate. Los sabores también pueden variar de dulce a súper amargas, "Mild Ale", "Indian Pale Ale" y "American Pale Ale". Las cervezas Pale Ale de cervecerías artesanales americanas, suelen ser más claras y más lupuladas que las Pale Ale inglesas.

LIGHT ALE: Cerveza desarrollada por cerveceros artesanales para consumidores que prefieren una bebida con bajo tenor de calorías y alcohol. Los colores pueden variar del pálido al cobre, posee sólo una insinuación de sabor de lúpulo y casi siempre tiene poco o ningún sabor de malta.

ALTBBIERS: Son fabricadas y originarias de Dusseldorf, Alemania, fermentadas con levaduras de alta fermentación de tradición centenaria. Son cervezas de cuerpo, de sabor suave, con aroma delicado de lúpulo y maltas alemanas, de color castaño.

BITTERS: (Amargas) Forman una familia tradicional de estilos de cerveza que varía del color ámbar al cobre, pueden variar de clara y menos lupulada hacia las más fuertes y más lupuladas "Ordinary Bitters" y "Extra Special Bitters".

SCOTTISH ALE: Ales escocesas, de colores que varían del oro al castaño, de sabor dulce y malteado, También hay una variedad más oscura y fuerte, con alto tenor de alcohol llamada "Strong Scotch Ale" o "Wee Heavy", también pueden estar elaboradas con malta ahumada, creando sabores de "humo".

BROWN ALE: Ale castaña o marrón, Son las primeras y más antiguas cervezas producidas en Inglaterra, poco lupuladas, sabor dulce y a frutas secas (nueces).

AMBER ALE: También llamadas "Red Ale", son cervezas fabricadas en los Estados Unidos con alto tenor de malta "caramelo", los sabores del lúpulo pueden variar de muy suave a muy fuerte.

BELGIAN ALES: Bélgica es el país que más tipos de cerveza produce en el mundo. La mayoría de ellas son del tipo Ale, cada una con gustos y sabores diferentes. Los sabores pueden

variar desde suaves y con temperamento incluso con aditamentos de cardamón, hasta las "Lambics" fermentadas espontáneamente con lactobacilos y levaduras salvajes, con aditamentos de frutas como frambuesas, cerezas, que producen sabores secos y ácidos. Las cervezas "Abbey", "Duppel" y "Trippel" eran fabricadas por los frailes, con sabor dulce y condimentado, con alto tenor alcohólico.

VIII. MARCO TEÓRICO: VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

Como lo describe Michael E. Porter en varios de sus documentos e investigaciones, la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos de los ámbitos del esfuerzo humano. El estudio de la competencia y de la creación de valor implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales (Porter, 2012).

Esto es que las estructuras de los diversos sectores de un país requieren de estrategias competitivas para ofrecer ventajas de valor y obtener así la preferencia de sus clientes. Actualmente organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor. El valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también de hacerlo eficientemente. Las compañías deben ofrecer valor a sus clientes y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocio (Porter, 2012).

El valor que una empresa le aporte a su producto le permitirá obtener la o las ventajas que requiere para destacar por sobre otros competidores, ya sea internacionales, estatales o locales. Dentro de esta esfera de competitividad y con la llegada constante de nuevas tecnologías, la necesidad de alcanzar novedosas y mejores relaciones entre las empresas, los gobiernos, instituciones locales y las políticas gubernamentales, son esenciales para establecer estrategias globales entre las compañías para atender la satisfacción de los mercados.

Para que un negocio en particular pueda entenderse como altamente rentable, dicho rendimiento deberá primeramente ser atribuible a un sector, y en segundo término, a la rentabilidad relativa de ese negocio en dicho sector. Para ello, debemos entender que la competencia no solo implica rivales directos, sino que alcanza también las diferencias entre la rentabilidad media de las industrias y las repercusiones que se dan para generar mejores estrategias. En dichas estrategias intervienen diversos poderes como lo son: el de negociación de los compradores, el de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad a largo plazo. Para que una compañía supere en rentabilidad a sus rivales, deberá crear un enfoque aventajado para competir en el sector (Porter, 1980), consiguiendo precios más elevados o costos más bajos, los cuales se alcanzarán obteniendo un rendimiento operacional a través de continuas mejores prácticas y posicionando estratégicamente sus productos para ser el mejor. Pero esto no basta, ya que la mayoría de las veces, las diferencias de rentabilidad surgen de tener una posición estratégica distintiva, compitiendo para ser el único, que a largo plazo, es aún más sostenible (Porter, 2012).

Una estrategia será sostenible si está apoyada en las diferencias de actividad en la cadena de producción de valor, por ejemplo, la forma en que las compañías llevan a cabo su logística, procesamiento de pedidos, diseño del producto, montaje y formación, contraponiendo sus decisiones para ofrecer cierto tipo de valor y sacrificar otros, y según su ajuste, introducir dichas decisiones a la cadena de producción de valor. La ventaja competitiva de una empresa dependerá de ofrecer una propuesta de valor única en sus productos a partir de una cadena de valor adaptada, lo que implica un sistema de contrapartidas diferente al de los rivales, y en el que

existe un ajuste entre las numerosas actividades que pasan a fortalecer unas con otras (Porter, 2012).

Es un hecho que la competencia hoy en día, rebasa fronteras, por lo que las empresas requieren aportar a sus estrategias la habilidad para realizar actividades en cualquier parte, extendiendo y coordinando su cadena de producción de valor, aprovechando las oportunidades de una mayor apertura global en lugares económicamente rentables para comercializar.

La competitividad de las ubicaciones proviene en primer lugar, del tipo de entorno de negocio que éstas ofrecen a las empresas. La disponibilidad de trabajadores, capital y recursos naturales ya no determinan la prosperidad, porque estos factores han pasado a ser ampliamente accesibles. Actualmente, la competitividad internacional se da por la rentabilidad que obtienen las firmas en una ubicación usando esos inputs para producir bienes y servicios valiosos. La productividad y la prosperidad posibles en una determinada ubicación, no dependen de en qué sectores compiten sus firmas, sino en cómo lo hacen (Porter, 1990).

El origen de la productividad reside en el entorno nacional y regional para la competencia. En modelo del rombo de la competitividad, el cual nos atañe en este proyecto, participan cuatro conceptos fundamentales: las condiciones de los factores; las condiciones de demanda, el contexto para la estrategia y la rivalidad; y las industrias afines y auxiliares. Además, las políticas gubernamentales de las que se disponen pueden influir en estos conceptos de manera positiva o negativa.

La constante necesidad por competir, requiere que las empresas, proveedores, industrias afines e instituciones especializadas que se dan en un ámbito particular en una nación, estado o ciudad, se concentren en regiones geográficas a través de clústers. Estas concentraciones reflejan características destacadas del paisaje de toda economía avanzada, y su formación, un ingreso esencial para el desarrollo económico, ya que construyen nuevos roles para los negocios, los gobiernos y otras instituciones (Porter, 2012).

Hablar de una ventaja competitiva para una estrategia a nivel internacional en un negocio determinado, requiere explotar estas ventajas innovando constantemente y permitiendo situar las bases de su operación en clústers al tiempo que realiza otras actividades para obtener inputs de bajo coste y ganar acceso a los mercados extranjeros. La coordinación de esta serie de actividades la convierte en una red global.

Los factores de ubicación sin duda alguna juegan un rol importante en la estructura industrial y en la ventaja competitiva, e influyen sobre formas viables de competir. La presencia de las condiciones del rombo en una ubicación específica afectará la capacidad de las empresas ahí establecidas para ganar una ventaja competitiva como promedio, por sobre otras que no lo estén.

8.1 Competitividad nacional

En un mundo en que la competencia es cada vez más globalizada, las naciones resultan ser cada vez más importantes. Como la base de la competencia se ha desplazado cada vez más

hacia la creación y asimilación de conocimientos, ha aumentado la importancia del papel de la nación. La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso muy localizado. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo. Existen grandes diferencias en los patrones de la competitividad de cada país.

Ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, por lo que ellas triunfan solo en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante (Porter, 2012). De acuerdo a la explicación que Michael Porter proporciona con relación al tema, un sector de una nación tiene éxito internacional si posee ventaja competitiva en relación con los mejores competidores mundiales, de tal modo que considera que una nación es sede principal de una empresa cuando ésta es autóctona y pertenece a ciudadanos de esa nación o bien cuando tiene autonomía de gestión aunque pertenezca a una sociedad o inversores extranjeros.

Existe solo un concepto significativo de la competitividad a nivel nacional y ese es la productividad. El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos, por lo que la actitud para alcanzar ese objetivo depende de la productividad con que se emplee la mano de obra y el capital. La *productividad es el valor de la producción por unidad de mano de obra y el capital*. Ésta depende tanto de la calidad y las características de los productos (los cuales determinan los precios que pueden alcanzar) como de la eficiencia con que son producidos (Porter, 2012).

La productividad es el determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo, es la causa fundamental de la renta per cápita nacional. El nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y aumentar ésta con el paso del tiempo a través de mejoras en la tecnología y aumentando la eficacia de la producción desarrollando la capacidad para competir en sectores avanzados. El comercio internacional y la inversión extranjera pueden mejorar la productividad de una nación y también pueden ponerla en peligro. Facilitan la elevación de la productividad nacional al hacer que la nación se especialice en aquellos sectores en los que sus empresas son más productivas.

Debemos comprender cómo y por qué se crean conocimientos y tecnologías comercialmente viables, y para ello se consideran sectores concretos, en el caso que nos atañe, particularmente la cerveza artesanal. Lo que apuntala el proceso de mejora de la productividad nacional es el resultado de millares de esfuerzos por lograr ventaja competitiva frente a rivales extranjeros en sectores y subsectores determinados, en los cuales los productos y procesos se crean y mejoran.

La ventaja internacional suele concentrarse en subsectores particulares de la industria. En muchos sectores y subsectores, los competidores con verdadera ventaja competitiva internacional radican en solo unas cuantas naciones. Para ello, se debe prestar principal atención a los determinantes del éxito internacional en sectores y subsectores que hacen uso intensivo de la tecnología y el conocimiento y que sustentan una alta y creciente productividad. La nación es la base operativa de las industrias que compiten internacionalmente, creando y manteniendo sus ventajas competitivas más importantes. En la nación se determinan las estrategias de las

empresas, se crean y mantienen los productos y se localizan los trabajos más productivos y las técnicas más avanzadas. Se debe trascender de ventajas comparativas a ventajas competitivas reflejando un concepto más evolucionado de lo que es la competencia, comprendiendo mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias de tecnología y economías de escala. Así pues, la competencia debe ser dinámica y evolutiva, permitiendo una innovación más rápida que la de los rivales extranjeros.

8.2 El rombo de la ventaja nacional

Determinadas empresas radicadas en ciertas naciones son capaces de innovar constantemente, persiguiendo la mejora continua y buscando bases más elaboradas para mantener su ventaja competitiva, superando así las barreras sustanciales que se oponen al cambio y a la innovación, alcanzando el éxito. Para ello, son cuatro atributos amplios de una nación, aquellos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece para sus sectores. Estos atributos son los siguientes:

8.2.1 Condiciones de los factores

Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado. Los factores de producción (trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura) determinan el flujo del comercio. Una nación exportará las mercancías que hacen el máximo aprovechamiento de los factores de los que está relativamente mejor dotada.

En los sectores de alto nivel que forman el espinazo de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción como unos recursos humanos especializados o una base científica. La provisión de factores de que disfruta una nación en un momento particular es menos importante que la rapidez y eficacia con que los crea y los despliega en determinados sectores.

Los factores más importantes de la producción son los que implican una grande y continua inversión y están especializados. Para apoyar la ventaja competitiva, un factor debe estar altamente especializado en las necesidades particulares del sector: un instituto científico especializado en la elaboración de la cerveza, un fondo de capital de riesgo para financiar las empresas productoras de cebada. Estos factores son más escasos y difíciles de imitar por los competidores extranjeros y se requiere una inversión sostenida para crearlos. Para innovar, las empresas deben tener acceso a personal especializado y recibir de la demanda interior indicaciones apropiadas, además deben tener rivales nacionales activos que la impulsen a innovar y un compromiso permanente con el sector al que pertenecen (Porter, 2012).

8.2.2 Condiciones de la demanda

Es la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior. La composición y carácter del mercado interior suele tener un efecto desproporcionado sobre el modo en que las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades del comprador.

Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde éstos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros. Los segmentos más grandes de una nación reciben la máxima atención de las empresas nacionales, que atribuyen una prioridad menor a los segmentos más pequeños o menos deseables. Más importante que los segmentos concretos de mercado que aborda la empresa es la naturaleza de los compradores nacionales.

Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores nacionales del producto o servicio en cuestión son los más informados y exigentes del mundo. Los compradores informados o exigentes, abren los ojos de las empresas a las necesidades nuevas del mercado; las presionan para que alcancen altos niveles de calidad; las estimulan a mejorar, a innovar y a entrar en segmentos más avanzados. Lo mismo que las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda proporcionan ventajas obligando a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar.

De un modo general, las empresas de una nación pueden prever las tendencias mundiales, si los valores de una nación se difunden, es decir, si el país exporta sus valores y gustos además de sus productos. Las naciones exportan sus valores a través de los medios de comunicación, capacitando a extranjeros, influyendo políticamente y a través de las actividades en el extranjero de sus ciudadanos y empresas (Porter, 2012).

8.2.3 Sectores afines y auxiliares

Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos. Los proveedores internacionalmente competitivos radicados en el interior crean ventajas en varios aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo. Suministran los recursos más económicos y lo hacen de un modo eficaz, rápido, y algunas veces, preferente (Porter, 2012).

Sin embargo, mucho más importante que el mero acceso a los componentes y la maquinaria, es la ventaja que proporcionan los sectores afines y auxiliares radicados en el interior para una innovación y mejora basada en unas estrechas relaciones de trabajo. Los proveedores y usuarios finales situados cerca unos de otros pueden sacar provecho de líneas de comunicación cortas, de un flujo de información rápida y constante y de un intercambio permanente de ideas e innovaciones.

Las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir de lugares de ensayo para la labor de I+D, acelerando el ritmo de innovación. Las empresas de la nación se benefician al máximo cuando los proveedores son, a su vez competidores a nivel mundial.

En definitiva, es contraproducente para una empresa o un país crear proveedores “cautivos” que sean totalmente dependientes de la industria nacional y no puedan servir a competidores extranjeros. Por el mismo motivo, no hace falta que una nación sea competitiva en todos los sectores proveedores para que las empresas de esa nación logren ventaja competitiva.

Las empresas pueden fácilmente proveerse de materiales, componentes o tecnologías en el extranjero sin que ello perjudique la innovación o el rendimiento de los productos del sector. La competitividad interior en los sectores afines proporciona ventajas similares: el flujo de información y el intercambio técnico aceleran la velocidad de innovación y de mejora.

Un sector afín radicado en la misma nación aumenta también la probabilidad de que las empresas adopten nuevas técnicas y constituye una fuente de nuevos competidores que aportarán un enfoque novedoso de la competencia (Porter, 2012).

8.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo de cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior. La competitividad en un sector concreto es consecuencia de la convergencia de modos de dirección y de organización prevaleciente en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector (Porter, 2012).

Los países difieren también notablemente en los objetivos que las empresas y los individuos tratan de alcanzar. Los objetivos de las empresas reflejan las características de los mercados de capital nacional y los usos en cuanto a la retribución de los directivos. La motivación individual para trabajar y ganar en destreza es también importante para la ventaja competitiva. El talento sobresaliente es un recurso escaso en cada nación. El éxito de una nación

depende en gran medida del tipo de formación que eligen sus personas de talento, de dónde optan por trabajar y de su compromiso y esfuerzo.

Los objetivos que las instituciones y los valores de una nación fijan a los individuos y las empresas y el prestigio que el país otorga a determinados sectores orientan el flujo del capital y de recursos humanos; lo cual, a su vez, afecta directamente a la posición competitiva de ciertos sectores. Las naciones suelen ser competitivas en actividades que admiran o de las que depende la gente: las actividades de las que surgen los héroes de la nación. Algunas veces es difícil distinguir entre causa y efecto. El hecho de alcanzar el éxito internacional puede dar prestigio a un sector, reforzando su ventaja. La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva.

Entre todos los vértices del rombo, la rivalidad interior es posiblemente, la más importante, a causa del poderoso efecto estimulante que ejerce sobre todos los demás. La rivalidad interior, como cualquier rivalidad, obliga a las empresas a innovar y mejorar. Los rivales nacionales se empujan recíprocamente para reducir los costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. La rivalidad interior origina enemistades activas; las empresas se disputan no solo la cuota del mercado, sino también las personas, la excelencia técnica y, lo que quizá es más importante el “derecho a alardear”.

El éxito de un rival nacional demuestra a los otros que es posible avanzar y a menudo atrae al sector nuevos rivales. A menudo las empresas atribuyen el éxito de los rivales extranjeros a ventajas “injustas”. Con los rivales nacionales no hay excusas. La concentración

geográfica magnifica la fuerza de la rivalidad interior. Cuanto más localizada esté una rivalidad, más intensa será ésta. Y cuanto más intensa, mejor.

Otra aportación positiva de la rivalidad interior es la presión que crea para la mejora constante de las fuentes de ventaja competitiva. Las empresas se ven obligadas a avanzar más allá de esas ventajas y, en consecuencia, a lograr ventajas más sostenibles. Además los rivales interiores compiten preservando recíprocamente su honradez y en la obtención de apoyo oficial. Es menos probable que las empresas queden atrapadas en el sopor de los contratos oficiales o en el progresivo proteccionismo industrial. Por el contrario, cada sector buscará y aprovechará formas más constructivas de apoyo oficial, como la ayuda para entrar en mercados extranjeros y la inversión en instituciones educativas especializadas o en otros factores especializados. Irónicamente, es también la vigorosa competencia interior la que en definitiva presiona a las empresas nacionales a abordar los mercados mundiales y las endurece para tener éxito en ellos.

Especialmente cuando hay economías de escala los competidores nacionales se obligan unos a otros a mirar hacia afuera, hacia los mercados extranjeros, para conseguir una mayor eficacia y una más alta rentabilidad. Y habiendo pasado con éxito la prueba de la feroz competencia interior las empresas más fuertes están bien equipadas para triunfar en el extranjero (Porter, 2012).

8.3 El rombo como sistema

Cada uno de estos cuatro aspectos define un vértice del rombo de la ventaja nacional; el efecto de un vértice suele depender de la situación de los otros. Las desventajas selectivas en los factores de producción no motivarán la innovación a menos que la rivalidad sea vigorosa y los objetivos de las empresas respalden una inversión continuada. Al nivel más amplio, las debilidades en cualquier determinante limitarán las posibilidades del progreso y mejora de un sector. Pero los vértices del rombo también se refuerzan unos a otros: constituyen un sistema (Porter, 2012).

Dos elementos, la rivalidad interior y la concentración geográfica contribuyen especialmente a ello: la rivalidad interna porque promueve mejoras en todos los demás determinantes, y la concentración geográfica, porque eleva y magnifica la interacción de las cuatro fuerzas. El papel de la rivalidad interior ilustra cómo opera el auto refuerzo del sistema. Una vigorosa rivalidad interior estimula el desarrollo de una reserva singular de factores especializados, particularmente si los rivales se hallan situados en una misma ciudad o región. Los rivales locales activos también mejoran la demanda del interior del sector.

La rivalidad interior promueve también la formación de sectores afines y auxiliares. Pueden producirse efectos en todas direcciones: algunas veces los proveedores se convierten en miembros del propio sector al que han estado suministrando otras veces; otras veces, los compradores evolucionados y exigentes pueden entrar en un sector proveedor, especialmente cuando poseen la capacidad tecnológica pertinente y consideran estratégico ese

sector. Otro efecto de la naturaleza sistémica del rombo es que las naciones rara vez disponen de un solo sector competitivo; más bien, el rombo crea una situación que promueve la formación de clústeres de sectores competitivos.

Los sectores competitivos no están dispersos en desorden en toda economía, sino que suelen estar unidos por relaciones verticales (comprador-vendedor) u horizontales (clientes, tecnología o canales comunes). Dichos clústeres no suelen estar tampoco dispersos físicamente; sino concentrados. Un sector competitivo ayuda a crear otro en un proceso en que ambos se refuerzan. Una vez que se forma un clúster, la totalidad del grupo de sectores se auxilia mutuamente. La rivalidad activa de un sector se extiende a los otros del racimo a través de la creación de nuevas empresas, a través del ejercicio del poder de negociación y a través de la diversificación que efectúan las empresas ya consagradas.

La entrada en un sector de empresas de otros sectores del clúster espolea la elevación del nivel a estimular la diversidad en los enfoques de I+D y facilitar la introducción de nuevas estrategias y técnicas. Por el conducto de los proveedores o clientes que están en contacto con múltiples competidores, la información circula libremente y las innovaciones se difunden con rapidez. Las interconexiones dentro del clúster, a menudo imprevistas, originan nuevos modos de competir y nuevas oportunidades.

El clúster se convierte en un vehículo para mantener la diversidad y superar la introversión, la inercia, la inflexibilidad y los arreglos entre rivales que retrasan o bloquean la mejora competitiva y la entrada de nuevos competidores (Porter, 2012).

IX. METODOLOGÍA

9.1 Tipo de estudio

Criterios	Concepto	Descripción
Periodo	Prospectivo	La información se recogerá a partir de información del pasado y del presente para describir si existe ventaja competitiva nacional de la cerveza artesanal mexicana según la Teoría de Rombo de Michael Porter.
Evolución del fenómeno	Transversal	La evolución será transversal porque se medirán una sola vez las variables y las características del sector de la cerveza artesanal mexicana en un momento dado.
Comparación de poblaciones	Descriptivo	Solo se contará con una población que se describirá en función de un grupo de variables. Las hipótesis se referirán a la búsqueda sistemática de asociaciones entre dichas variables en la misma población.
Interferencia del Investigador en el fenómeno	Observacional	La investigación solo describirá o medirá el fenómeno estudiado. No se podrá modificar a voluntad propia ninguno de los factores que intervienen en el proceso.
Alcance	Comparativo	El alcance será comparativo, ya que las variables entre la ventaja competitiva nacional de la cerveza artesanal mexicana y la Teoría del Rombo de Michael Porter se asociarán de manera directa y proporcional para corroborar que la primera cumpla con las características del segundo.

Tabla 3: Tipo de estudio de la Investigación. Fuente: Propia.

9.2 Población Objetivo y Localización

El universo de estudio del presente documento se desarrolla mediante un muestreo a partir del conocimiento y experiencia del padrón de empresas micro-cerveceras de la República Mexicana que han tenido participación en la Expo Cerveza México 2014, realizada en el mes de Septiembre en el Centro Nacional de Exposiciones y Convenciones World Trade Center “WTC” de la ciudad de México. El éxito del estudio se basa en la decisión de estas empresas para aportar y responder datos específicamente establecidos para medir la ventaja competitiva internacional de este micro-sector.

Los datos son recolectados a partir de llamadas telefónicas y encuestas digitales enviadas por correo electrónico a los representantes de Relaciones Públicas de las empresas cerveceras, lo que permite obtener la información a un costo reducido, tomando en cuenta la ubicación de los actores en distintos estados del país.

En total se contacta a 70 empresas micro-cerveceras, de las cuales 21 respuestas son recibidas con el instrumento digital de recolección digital utilizado, no obstante, solo 18 son tomadas en cuenta debido a la falta de seriedad de 3 de ellas.

Las cervecerías contactadas son localizadas en diversos estados de la República Mexicana, como son: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Colima, Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tlaxcala y Veracruz.

9.3 Unidad de análisis

Pregunta de investigación	Unidad de Análisis
A) ¿Cuáles son las características principales de la mano de obra para producir cerveza artesanal mexicana, cuáles son las cantidades y costos de esa mano de obra, cómo es su infraestructura y porqué éstas determinantes son definidas como factores de producción necesarias para competir en dicho sector?	Características de la mano de obra del sector de la cerveza artesanal mexicana, su infraestructura y las condiciones de los factores del Rombo de Porter de la ventaja nacional.
B) ¿Cómo se define la naturaleza de la demanda del sector de la cerveza artesanal mexicana tomando en cuenta específicamente al mercado interno, es decir, cuáles son sus necesidades, cuáles sus exigencias y demandas locales y a qué segmentos especializados es posible atender de manera universal?	La demanda del sector de la cerveza artesanal mexicana en el mercado interior y las condiciones de la demanda del modelo del Rombo de Porter de la ventaja nacional.
C) ¿Quiénes son los proveedores locales del sector y cuáles son las unidades de negocio internacionalmente competitivas que se relacionan con la producción de cerveza artesanal mexicana y cómo interactúan entre ellas?	Los proveedores locales del sector agroalimentario de la cerveza artesanal mexicana, las unidades de negocio internacionalmente competitivas relacionadas con la producción de cerveza artesanal mexicana, la interacción que hay entre ellas y los sectores afines o auxiliares de Porter en el marco teórico del Rombo de Porter de la ventaja nacional.
D) ¿Cuáles son las condiciones que permiten que las unidades de negocio productoras de cerveza artesanal se creen, que se organicen y que puedan gestionarse en México?	Las condiciones para crear, organizar y gestionar unidades de negocio productoras de cerveza artesanal y la estructura de las empresas de acuerdo al marco teórico del Rombo de Porter de la ventaja nacional.
E) ¿Cómo define las estrategias del sector y su rivalidad doméstica o interna en México, atendiendo determinantes tales como la innovación, inversión, la mejora continua y la competencia.	Las estrategias y la competencia interna del sector de la cerveza artesanal en México y la estrategia y rivalidad de acuerdo al Rombo de Porter de la ventaja nacional.

Tabla 4: Unidad de Análisis de la Investigación. Fuente: Propia.

9.4 Variables

Las variables son objetos, procesos o características que están presentes, o supuestamente presentes, en el fenómeno que un científico quiere estudiar, en este caso nuestro fenómeno es la ventaja competitiva del sector de la cerveza artesanal a nivel internacional. Estos objetos, procesos o características reciben el nombre de variables en la medida en que su modificación provoca una alteración en otro objeto, proceso o característica. En el siguiente punto, se identifican con claridad los procesos, tomando en cuenta su posición dentro del modelo que tomamos como referencia para la investigación.

9.4.1 Identificación de variables

En la verificación experimental, se intentarán reproducir artificialmente los fenómenos que se dan de forma espontánea en la realidad, y que deseamos comprender. Disponemos de una hipótesis que crea un vínculo causal entre un objeto, proceso o característica (*supuesta causa*) y otro objeto, proceso o característica que exige su explicación (*el efecto*). Se observa o manipula experimentalmente la primera para ver si se produce el efecto que la hipótesis describe. La variable o variables que se observan o manipulan, son descritas como variables independientes. En este caso las variables independientes son: *las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, el contexto de la estrategia y rivalidad de las empresas, los sectores afines y auxiliares, el gobierno y la oportunidad que intervienen en el sector de las micro-cerveceras artesanales de México.*

El objeto, proceso o característica a estudiar y que modifica su estado con la alteración de las variables independientes (es decir, que depende de ella y que en esa medida es un efecto) se llama variable dependiente, que en el caso particular de esta investigación es *la ventaja competitiva internacional de la cerveza artesanal mexicana*. Si queremos conocer cómo se produce o no la ventaja competitiva internacional de la cerveza artesanal mexicana, en este caso la *variable dependiente*, deberemos observar y/o modificar en dado caso sus condiciones o *variables independientes* para obtener el resultado final.

9.4.3 Definición de las variables

Condiciones de los factores. Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.

Condiciones de la demanda. Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interno.

Sectores afines o auxiliares: Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones de la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Estado o Gobierno. Conjunto de instituciones que poseen la autoridad y potestad para establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un

territorio determinado.

Oportunidad. Momento propicio para algo.

9.4.4 Operacionalidad de las variables

Las variables independientes del presente estudio serán observadas y medidas a partir de los criterios y las condiciones en que se basa el modelo teórico del “*rombo de la ventaja competitiva nacional*” de Michael Porter, con la finalidad de relacionar de forma precisa los constructos presentados para definir si el sector de la cerveza artesanal mexicana cuenta con la características necesarias o no de tener esa o esas ventajas a nivel global.

9.5 Diseño de la investigación

Se ha establecido el planteamiento de la investigación, el cual consiste en evaluar y comparar al sector de la cerveza artesanal mexicana con el modelo teórico del Rombo de Michael Porter para saber si tiene o no ventaja competitiva internacional, por lo que se procede a definir las etapas de la misma. La investigación, objeto de este estudio es de tipo transversal descriptiva, ya que mide el fenómeno en un momento dado para determinar o ubicar la relación entre el conjunto de variables independientes con la variable dependiente con el propósito de observarlas, medirlas y analizar su incidencia actual.

9.5.1 Etapas del proceso de la investigación

Definición del tema. En esta etapa se expone el tema a tratar, cuáles son las variables que habrán de manejarse y los constructos que permitirán que la investigación llegue a su realización.

Investigación del marco contextual. Etapa en la cual se investiga en las diversas fuentes de información, todos aquellos datos que permitan crear un criterio con relación al tema a tratar, creando mayor conocimiento del mismo.

Investigación del marco teórico. Etapa en la que se escoge el modelo teórico adecuado que permite referenciar la investigación, con bases ya establecidas a partir de dicho marco.

Planteamiento del problema. Etapa en la que se exponen las cuestiones del estudio, a partir de los objetivos planteados, realizando las preguntas que permitan responder a las hipótesis con el fin de comprobar o desechar.

Descripción de la Unidad de Análisis. Etapa que permite comentar los casos o elementos que sean objeto de estudio.

Delimitación de la población. Etapa en la cual una vez definida la Unidad de Análisis se escoge a la población (conjunto de casos que concuerdan con las especificaciones) que ha de ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados a obtener.

Selección de la muestra. Etapa que define el subconjunto de elementos que pertenecen a un conjunto definido en sus características a los cuales se les realiza el estudio.

Recolección de datos. Esta etapa permite elaborar un plan detallado de procedimientos que conducen a reunir datos con un propósito específico.

Selección del instrumento de medición. En esta etapa se escoge el recurso para registrar información o datos sobre las variables de la investigación.

Medición de los datos. Etapa en la que se realiza el proceso de vincular los conceptos abstractos con indicadores empíricos mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles en los términos que se tienen en mente.

Análisis e interpretación de datos. Una vez que se codifican los datos, se transfieren a una matriz, se guardan en archivo y se limpian de errores, posteriormente se procede a hacer el análisis a través de programas especializados para posteriormente interpretarlos y generar los resultados.

Reporte de resultados. En esta etapa se define al usuario final, se seleccionará el tipo de reporte a presentar, se entrega el reporte y se agrega el material adicional correspondiente. Se realiza una presentación final con los resultados.

Conclusiones. Se establecen las aportaciones e ideas, producto del análisis de la investigación en base a los resultados.

9.6 Recolección de datos

Los datos han sido recolectados en el periodo comprendido entre el 01 de octubre de 2014 y el 15 de noviembre de 2014, mediante una encuesta digital estructurada enviada por correo electrónico a partir de la aceptación verbal hecha por vía telefónica de los tomadores de decisiones de las empresas micro-cerveceras, ya sea por su condición de dueño, director general, maestro cervecero o socio.

9.7 Instrumentos de medición

El instrumento de medición utilizado para recolectar los datos se ha basado en una entrevista digital compuesta por 28 preguntas concretas (Ver Anexo 1), de las cuales 8 son abiertas, 4 de opción múltiple y 16 de formato mixto con la finalidad de obtener una mayor sensibilidad en la averiguación obtenida. Estructuradas a partir de la plataforma Google Forms, se han obtenido además en otro apartado de la encuesta, indicadores específicos a través de escalas de Likert de las actividades que actualmente realizan los actores del micro-sector. Con la generación de un link, ha sido posible enviar a través de correo electrónico, este instrumento de medición a las empresas micro-cerveceras, obteniendo información precisa para analizar los mecanismos de las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores auxiliares, las estrategias, la estructura, la rivalidad, la participación del gobierno en el sector y la oportunidad a partir de la innovación de los procesos de elaboración y comercialización de la cerveza artesanal mexicana en el mercado interior, con miras a comprobación de ventajas competitivas de corte internacional.

X. RESULTADOS

Atendiendo a las hipótesis y planteamientos del problema que atañe a la presente investigación, y con relación a las encuestas realizadas a las empresas micro-cerveceras que aportaron datos e información se han obtenido los siguientes datos:

Son 18 empresas micro-cerveceras de la República Mexicana las que han invertido su valioso tiempo para otorgar datos relevantes a esta investigación. Tomando en cuenta que el universo objeto de estudio es de 70 empresas participantes en la Expo Cerveza México 2014, llevada a cabo el pasado septiembre en el WTC de la ciudad de México, el porcentaje de participación ha sido del 26%. Por cuestiones de confidencialidad, quedarán en el anonimato, sin embargo, cada una de ellas ha sido trascendente para la realización y obtención de los resultados de este estudio.

De acuerdo a la fecha de creación de cada una de estas 18 empresas, se debe resaltar que el 39% de ellas han sido creadas en el presente año, lo que muestra la tendencia de crecimiento del sector y el boom nacional que se percibe por esta micro-industria. La *Tabla 2* muestra los datos:

AÑO DE CREACIÓN	EMPRESAS	%
2014	7	39%
2013	2	11%
2012	4	22%
2011	2	11%
2010	1	6%
2009	0	0%
2008	2	11%
TOTAL	18	100%

Tabla 5: Año de creación de las empresas encuestadas.

Las respuestas fueron atendidas principalmente por la Dirección General de las empresas, la Dirección de Marketing, Maestros Cerveceros, Socios y Gerentes de Comercialización. De las empresas encuestadas, las actividades que realizan relacionadas a la cerveza artesanal, el 33% produce cerveza artesanal mexicana y la vende a los distribuidores, el 14% la produce pero además la distribuye directamente a comercios externos, el 29% la produce, la distribuye y además la comercializa en locales propios y ajenos, el 19% no la produce pero la adquiere de productores y la distribuye a locales externos y el 5% mencionó que no hace ninguna de las anteriores opciones, ya que provee materia prima y tecnología para elaborar cerveza artesanal.

La *Ilustración 5* refleja los datos mencionados:

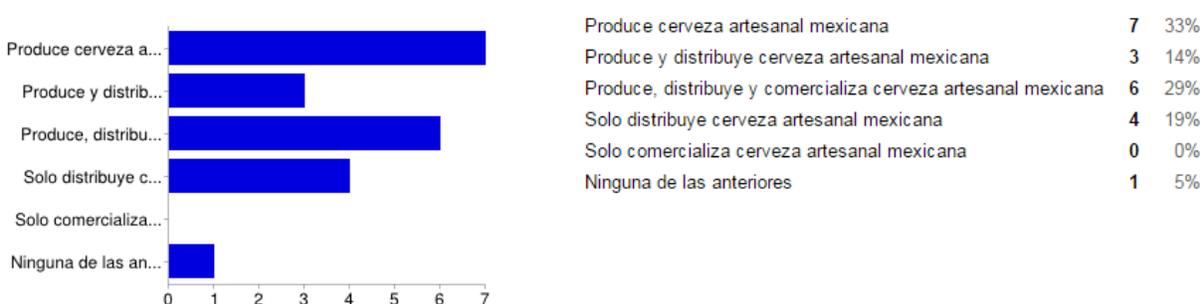


Ilustración 5: Giro de las empresas encuestadas.

Es importante señalar que solamente una de las 18 empresas encuestadas según la *Ilustración 6*, exporta cerveza artesanal al extranjero, pero es de destacar que lo hace a tres países distintos, Estados Unidos, Australia y Brasil, las otras 17 no tienen en sus planes cercanos hacerlo.

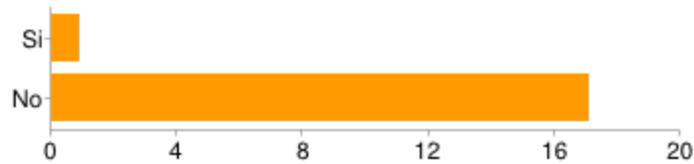


Ilustración 6: Empresas encuestadas exportadoras de cerveza artesanal.

Las similitudes que manejan las empresas encuestadas para definir una cerveza artesanal nos mencionan que es una bebida fermentada, elaborada con agua, malta de cebada, lúpulos y levadura, sin adjuntos químicos en donde cualquier otro ingrediente debe servir solamente para mejorar la experiencia de consumirla, no para diluirla o abaratarla. Puede incluir otros ingredientes como trigo o centeno. Una bebida que desencadena sensaciones no solo agradables, sino además extraordinarias en cada trago, con aromas, sabores y colores que agudizan los sentidos, producida en pequeños lotes por empresas o individuos con materia prima de la mejor calidad.

En cuanto a los factores en la producción, distribución, y comercialización de la cerveza artesanal, con elementos básicos de la competencia, tales como la tierra, la mano de obra, el capital, la infraestructura comercial o administrativa, los recursos materiales y el conocimiento científico, se ha solicitado una autoevaluación de las empresas para identificar de la manera más objetiva el nivel de calidad y especialización con los que cuentan, teniendo como resultado la siguiente *Tabla 3*:

FACTORES	CONCEPTO	NIVEL DE CALIDAD Y ESPECIALIZACIÓN				
		Muy bajo	Bajo	Regula	Bueno	Muy bueno
Recursos Naturales	Calidad	0%	6%	11%	61%	22%
	Especialización	11%	6%	28%	44%	11%
Recursos Humanos	Calidad	0%	0%	17%	44%	39%
	Especialización	0%	17%	28%	28%	27%
Recursos de Capital	Calidad	6%	16%	16%	56%	6%
	Especialización	6%	16%	28%	44%	6%
Infraestructura administrativa	Calidad	6%	22%	33%	28%	11%
	Especialización	6%	32%	28%	28%	6%
Infraestructura de información	Calidad	0%	11%	39%	39%	11%
	Especialización	0%	12%	44%	22%	22%
Infraestructura científica y tecnológica	Calidad	0%	17%	22%	50%	11%
	Especialización	6%	11%	39%	33%	11%

Tabla 6: Condición de los factores de las empresas encuestadas en cuanto a calidad y especialización.

Esta tabla representa la percepción que tienen las empresas micro-cerveceras de sí mismas, donde podemos observar que solo el 22% de los encuestados considera tener una muy buena calidad de sus recursos naturales y solo el 11% cree tener la suficiente especialización de los mismos para producir cerveza artesanal. El 39% asegura tener una excelente calidad de sus recursos de capital humano, y el 27% considera que la especialización de su personal es la mejor. Por otro lado, en cuanto a capital financiero se refiere, solo el 6% considera tener calidad en el manejo de sus finanzas y 6% también se considera experto o especializado en ellas. La infraestructura administrativa también presenta bajos niveles en la parte alta de la tabla, ya que solo el 11% asegura tener una administración de calidad y únicamente el 6% la considera excelente y muy especializada. Hablando de información, las empresas que consideran tener una calidad superior en este rubro es del 11% y las que aseguran destacar en la especialización de la información alcanza solo el 6% de ellas. Por último pero no menos importante, para la infraestructura científica y tecnológica, las empresas que consideran tener una calidad muy elevada alcanza el 11%, misma cifra que para su especialización.

Cabe mencionar que los picos de los porcentajes en la mayoría de los rubros son ubicados entre regulares y buenos, según se puede revisar en los datos expuestos obtenidos de la escala de Likert.

Continuando con la evaluación del sector micro-cerveceros se les cuestionó acerca de sus inversiones, si las consideran adecuadas, si éstas son constantes. Además se enfatizó en saber si la mano de obra de la cual disponen hoy en día, es altamente especializada y si la infraestructura de sus compañías son viables o no para competir en el mercado nacional. La *Ilustración 7* nos presenta gráficamente que los niveles actuales se manejan entre regulares y buenos dentro de los conceptos mencionados.

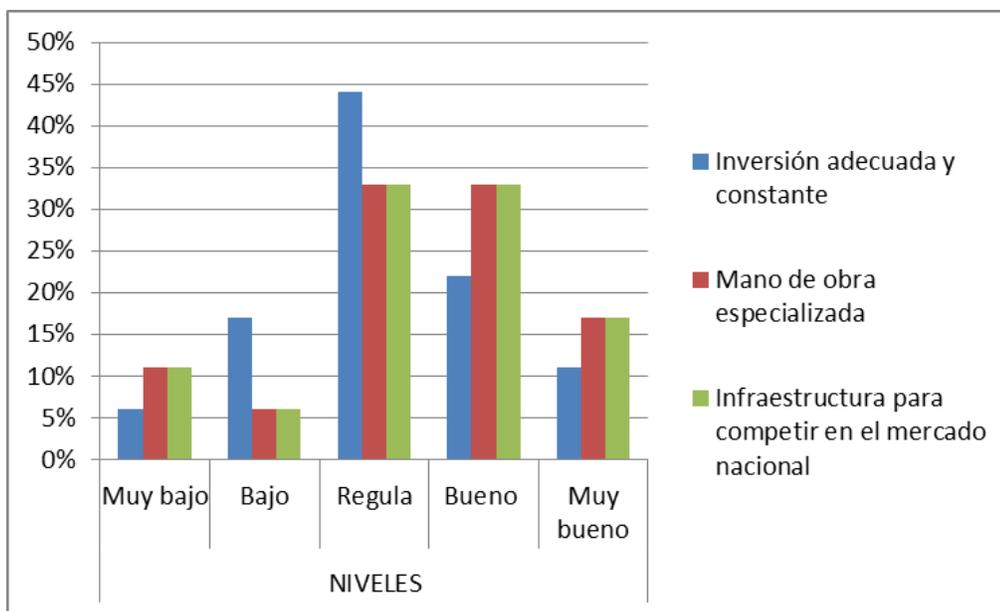


Ilustración 7: Niveles que presentan las empresas micro-cerveceras sobre la inversión, la mano de obra especializada y su infraestructura para competir en el mercado nacional.

Solo el 11% de los encuestados consideran que su inversión es excelente y adecuada además de constante. Por otro lado la mano de obra especializada se mantiene en porcentajes de

17% para las empresas que consideran que tener la mejor, misma cifra para la infraestructura necesaria para competir en el mercado nacional. La tendencia sobre estos conceptos, se mantiene en la media de la gráfica como se puede apreciar.

De acuerdo a la opinión del sector micro-cervecerero nacional, la demanda por consumir cerveza artesanal tiene su origen en México debido a la fuerte influencia del movimiento que se dio en E.E. U.U. a finales del siglo XX, por consumir productos fermentados novedosos, distintos y de gran calidad, denominados “*Premium*”, combinando principalmente nuevos sabores, aromas y texturas al paladar del cliente o consumidor. A partir de entonces, el mercado mexicano ha comenzado a especializarse en este tipo de bebidas, con información relevante que le proporciona nuevas opciones, mayor estatus y un mejor estilo.

A la pregunta de si consideran que los clientes locales de la cerveza artesanal en México son altamente informados y exigentes con este tipo de productos, 8 de los participantes respondieron que sí, puesto que sus clientes buscan cosas específicas en cada cerveza, además, están haciendo los esfuerzos necesarios para educar al paladar de sus clientes a través de catas, talleres y eventos especializados en estos productos, mencionan también que una vez que comienzas a informarte no puedes parar, inclusive en cuestión de meses, aprendes lo más básico con respecto a ellas y te conviertes en un consumidor más estricto. Por otro lado, los otros 10 participantes comentaron que no, ya que la cerveza artesanal es relativamente nueva, por lo tanto, el mercado aún no es exigente, puesto que no tiene un punto objetivo de comparación. Aún no hay mucha difusión sobre el tema y sobre todo, el consumidor final aún no está dispuesto a pagar precios más altos por una cerveza, por mayor calidad que tenga. El cliente debe de tener información no solo de estilos, sino también de procesos e ingredientes para valorar el producto,

hace falta cultura y conocimiento, pero reconocen que esta situación está cambiando y prevén con el tiempo que viene lo mejor.

Los cerveceros artesanales mexicanos saben que una barrera de entrada de estos productos es el precio, por lo que se les preguntó si consideraban que la cerveza artesanal debe ser más cara que una cerveza industrial, aquí la *Ilustración 8*:

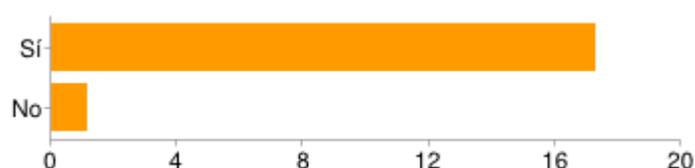


Ilustración 8: Precio de la cerveza artesanal vs cerveza industrial.

La respuesta afirmativa asciende a un 94% de la opinión de los participantes. Los motivos son en primera instancia, debido a los altos costos de las materias primas y otros insumos (maquinaria, logística, personal, etc.), además del tiempo en los procesos de elaboración, ya que al ser de mayor calidad, más especializados y en menores cantidades, requieren un mayor esfuerzo de transformación y a su vez mayor esfuerzo económico, al sumarle a los costos de producción, los costos de distribución y publicidad. Los impuestos asignados a la producción de este tipo de bebidas, son otro factor importante, pues son mayores a los de una cerveza industrial normal y sus costos se ven reflejados en el precio al consumidor final. El trabajo y labor del artesano, también es un atributo importante para otorgarle un valor agregado.

Con relación a la detección de clientes especializados que muestran diferencias en su comportamiento de consumo de cerveza artesanal en México que asemejan nuevas tendencias

para ser utilizadas en mercados mundiales, resultó que el 67% de los participantes como se muestra en la *Ilustración 9* han mencionado que sí los han detectado, y que les ha generado ventajas competitivas a nivel local, tales como dar a conocer sus productos de boca en boca por ejemplo, que se traduce en la llegada de nuevos clientes a sus centros de consumo y comercialización, de igual forma le da credibilidad a sus productos y los posiciona en el mercado de los clientes que gustan de productos selectos.

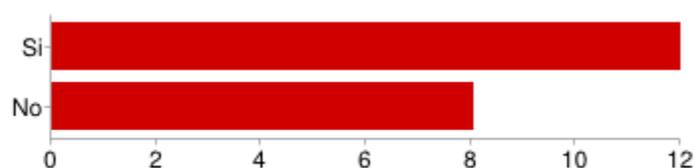


Ilustración 9: Detección de segmentos de clientes especializados.

Sobre si consideran los empresarios micro-cerveceros mexicanos, que los proveedores locales con los que colaboran están bien capacitados y sobre todo, si les permiten obtener ventajas competitivas por sobre la competencia, el 78% de ellos como se muestra en la *Ilustración 10*, piensan que aún falta mucha logística particularmente en la distribución y los envíos de sus productos a los diversos puntos de venta, consideran además que algunos proveedores no tienen la tecnología necesaria para competir con proveedores de talla internacional. Los proveedores que fungen como intermediarios no se preocupan por la atención a sus clientes. Les falta visión hacia el futuro, carecen de la infraestructura adecuada y no están bien capacitados. No manejan los mismos precios y calidades, son inconstantes. Aún no se encuentran bien organizados. Todos los proveedores son los mismos para todos los productores, mencionan.

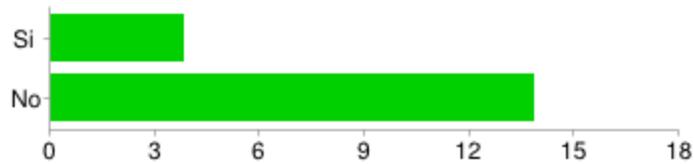


Ilustración 10: Proveedores locales del sector micro-cerveceros bien capacitados

Es importante renovarse constantemente para adquirir ventajas competitivas e innovación, por lo que a la pregunta sobre si realizan actividades constantes para superar las barreras que se oponen al cambio y a la innovación en el sector de la cerveza artesanal, la muestra de 18 participantes respondió (*Ilustración 11*):

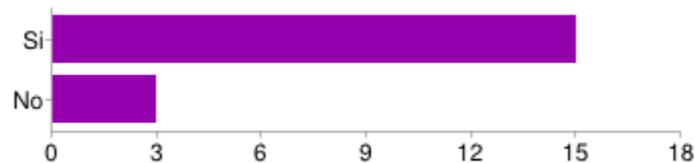


Ilustración 11: Realización de actividades constantes para superar las barreras que se oponen al cambio y la innovación.

Con un porcentaje del 83% de afirmación, parte de las actividades que realizan para superar estas barreras son por ejemplo, catas en restaurantes y bares, pláticas directas entre clientes y productores en las exposiciones especializadas de cerveza, invitaciones a la planta para conocer más sobre el proceso artesanal, tocan puertas, dan muestras. Consideran que es mucha la labor y el resultado es lento. También otorgan conferencias en centros universitarios, realizan maridajes, dan cursos para principiantes, otorgan información a través de redes sociales e internet, pertenecen a las asociaciones de cerveza del país, crean conciencia sobre sus productos, y buscan educar al mercado actual.

Debido a que el “boom” de la cerveza artesanal es relativamente joven, se les instó a los representantes de la muestra a mencionar si consideran que existan en el país las condiciones que promuevan la coordinación entre las empresas que participan en el sector de la cerveza artesanal para generar una sana competencia interna, a lo que el 67% mencionó (*Ilustración 12*) que por el momento es una comunidad pequeña y las relaciones son cordiales con la mayoría de los productores, ya que a todos los une un mismo fin, dar a conocer la cerveza artesanal. Por otro lado, consideran que el mercado es vasto para todos los que de él hoy participan. Consideran también que el excesivo pago de impuestos los pone en una gran desventaja con las grandes cerveceras, ya que existe gran diferencia en los costos. El 33% restante considera que la industria sigue siendo muy inmadura, que hacen falta consolidación en las instituciones y asociaciones que realmente representen los intereses de todos los involucrados en el sector. Falta coordinación y difusión de los productores. *“Existe la unión para poder pelear contra la competencia cerrada pero el duopolio de Heineken y Ab InBev con contratos de exclusividad (los cuales oficialmente ya no deberían de existir por ley, diluyen algunos esfuerzos ya que en la práctica es totalmente diferente). Además entre las mismas empresas cerveceras artesanales, la competencia también tiene barreras entre aquellos que ya tienen una posición privilegiada en el mercado y aquellos que no”*, comentan.

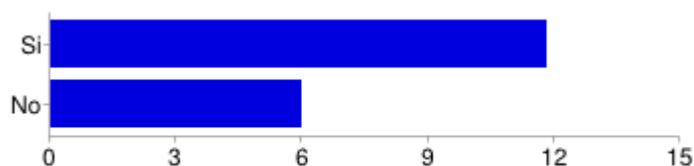


Ilustración 12: Existen las condiciones que promueven la competencia sana en el sector de la cerveza artesanal.

A la cuestión de si los empresarios micro-cerveceros consideran que sus empresas cuentan con la información adecuada para detectar las oportunidades del mercado y así alcanzar los objetivos de los propietarios, los directivos y el personal en general, 83% mencionaron que sí, pues cada uno busca distinguirse con productos exclusivos, con gente de experiencia en marketing y ventas, algunos mencionan su buena administración y su antigüedad en la experiencia para realizar este tipo de cerveza. La búsqueda de información no se limita al territorio mexicano en algunas de las empresas, revisan las tendencias, buscan el análisis, basan sus esfuerzos en el marketing, la publicidad y el diseño gráfico, hacen investigación de mercado, inteligencia comercial, tienen bases sólidas. Buscan el contacto y promueven el producto con nuevos clientes, el mercado y la información es muy grande y aún hay mucho que explorar, también mencionan. *Ilustración 13.*

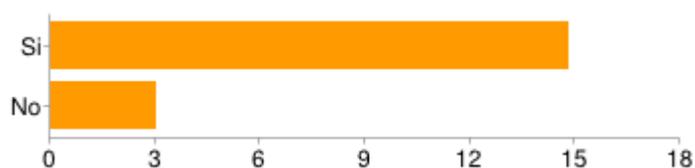


Ilustración 13: Información adecuada para detectar las oportunidades del mercado.

Actualmente el país está sufriendo cambios drásticos debido a las reformas impulsadas por el gobierno federal, hecho que afecta o beneficia a tales o cuales industrias. Se les preguntó a los participantes si consideran que dicha situación permite al sector micro-cerveceros obtener y acumular rápidamente los recursos y destrezas especializados para que las empresas artesanales desarrollen ventajas competitivas que les permitan diferenciarse internacionalmente, a lo que respondieron que “no” el 89% de los encuestados, debido a que las oportunidades que ofrece el

gobierno son demasiado cerradas, pues al ofrecerles un proyecto ambicioso como el de la cerveza simplemente se niegan, sin analizarlo. Mencionan también que con la venta de las dos compañías más grandes de cerveza al capital extranjero, traen nuevos recursos que ponen en desventaja competitiva al micro-sector. La falta de aplicación de las leyes en cuanto a la exclusividad en locales y comercios es otro factor importante genera barreras hacia la competitividad. Los Impuestos Especiales sobre Producción y Servicios (IEPS) del 26.5% además del IVA limitan su crecimiento, desarrollo e internacionalización (actualmente, el mejor mercado internacional para la cerveza artesanal es E.E.U.U. donde se pueden encontrar la mayor variedad de etiquetas, sabores y estilos, usando los mejores ingredientes y al mejor precio). Al no existir insumos nacionales, se importan muchas de las materias primas, los aranceles son elevados la producción nacional de la malta mexicana, es casi exclusiva de Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma. Faltan programas en el área de arrendamientos de equipos de producción, como sucede en otros países, ya que la mejor forma de tener un producto de calidad es teniendo el equipo adecuado, pero para adquirirlo hace falta invertir, lo cual hace difícil que pequeños productores con un buen producto en México, puedan financiarse. *Ilustración 14.*

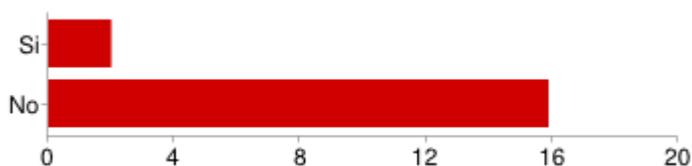


Ilustración 14: La situación actual del país permite la acumulación rápida de recursos y destrezas especializados.

Entrando al tema de distribución se le preguntó a los participantes de la encuesta si consideran sus canales en este rubro, sólidos y estables, y si con ellos les es posible atender a la

mayoría de los consumidores locales a lo que el 56% de la muestra contestó que “sí”, ya que mencionan que sus canales se encuentran en constante aumento, desde aquellos a quienes les gusta en sí el producto, hasta otros que están contentos por el servicio que reciben. Para los productores, su trabajo es lograr distribuir su producto lo mejor posible, a través del servicio, otorgando catas, dando capacitaciones, la calidad en el producto y promocionándose en los diversos establecimientos. Entre los participantes hay quienes mencionan que tienen sistemas de distribución propios bastante flexibles, que les permite atender de manera rápida y eficiente a sus puntos de venta.

Otros por ejemplo mencionan que en general locales y comercios, están muy acostumbrados a recibir cristalería, refrigeradores, mesas, publicidad exterior e interior, entre otras cosas, y como productores micro que son, las cerveceras artesanales no cuentan con los recursos para competir con este tipo de elementos que las cerveceras industrializadas si aportan. Otro problema en la distribución es el margen de ganancia, ya que como productores pequeños, la utilidad se reduce, si se compara con la cerveza industrial. Al trabajar con intermediarios, éstos buscan el precio más bajo a la compra, pero el más elevado a la venta en los locales y comercios, lo que puede limitar la entrada a algunos establecimientos. En otros casos, la distribución la realizan personalmente los mismos productores, buscando satisfacer las necesidades de los consumidores. Existen quienes buscan una diferenciación, colocando sus productos en tiendas departamentales y de autoservicio en donde el producto se mantiene refrigerado y el cliente cuenta con estacionamiento y 7 días de la semana con horarios amplios para adquirir estos productos y a precio más económico que en tiendas de *“boutique”*. *Ilustración 15.*

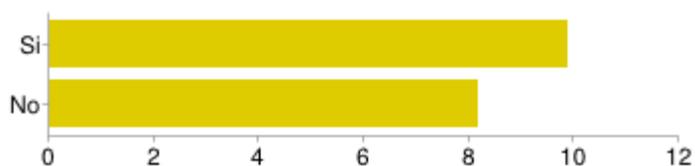


Ilustración 15: Canales de distribución de cerveza artesanal sólidos, estable que atienden a la mayor parte de los consumidores locales.

De la disponibilidad de los recursos con los que cuentan las micro empresas cerveceras para alcanzar ventajas competitivas en el sector de la cerveza artesanal, el 56% dice contar con ellos debido a que los recursos se encuentra al alcance, sin embargo, es necesario contar con presupuesto para adquirir las cosas. Entre las empresas micro-cerveceras del país, es posible adquirir ventajas, pero para competir contra las grandes cerveceras industriales solicitan al Gobierno bajar los IEPS en el país, dividiendo a los productores “grandes”, que comercialicen arriba de una cantidad “X” de litros al año de la de los “pequeños”, o que sea un precio fijo por litro vendido, sin importar el precio del litro. Existen participantes que cuentan con fábrica, en donde realizan desde el molido del grano hasta el empaque de las cajas, cuentan con laboratorios y línea de embotellado, incluyendo el pasteurizado para ofrecer al cliente la mejor experiencia posible al degustar sus productos, manteniendo un sabor estándar en todas las botellas. Cuentan con gente adecuada para usar todas las herramientas y un equipo comercial que distribuyen y venden los productos. Es importante considerar que la producción debe ser suficiente para abastecer los puntos de venta actuales y por abrir, y que la logística sea precisa para su distribución. *Ilustración 16.*

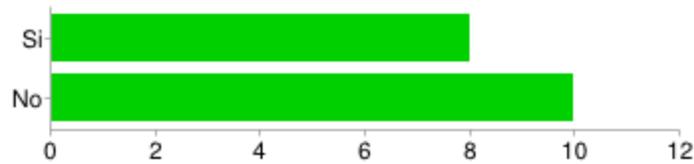


Ilustración 16: Disponibilidad de recursos para obtener ventaja competitiva en el sector de la cerveza artesanal.

Al preguntar si existen organizaciones o instituciones, ya sea públicas o privadas que fomenten formas adecuadas de inversión y mejora continua para alcanzar ventajas competitivas en la cerveza artesanal que producen, se encontró que el 83% de los encuestados comentan que no existen dichas organizaciones y mencionan que si es que existen, aún no hay propuestas concretas en común, otros dicen que no existen incentivos a la cerveza artesanal. Para los pequeños cerveceros, la banca no es una opción viable sino hasta los dos años de operación. Entre los que si conocen o reconocen instituciones, mencionan a Cerveceros de México y Beer Brothers.

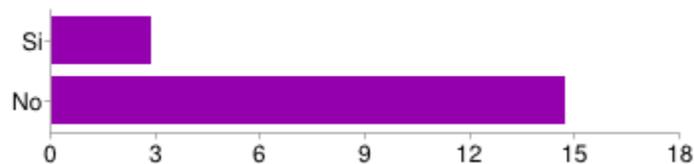


Ilustración 17: Existencia de organizaciones locales o instituciones que fomenten formas adecuadas de inversión y mejora continua para alcanzar ventajas competitivas en el sector de la micro industria cervecera.

Las ventajas competitivas que consideran los empresarios cerveceros artesanales de México son entre otras: que el mercado está creciendo a pasos agigantados y es momento de entrar y posicionarse. La cultura mexicana es símbolo de artesanos y de fabricación de calidad, el

reconocimiento de cerveza mexicana del país es un valor. Existe una mano de obra calificada. En México es más fácil empezar siendo chico y crecer, a diferencia de mercados más maduros que requieren una inversión de capital más grande. Una variedad de productos combinables con la cerveza son una gran ventaja. Innovación y reputación gracias a las cerveceras industriales como Grupo Modelo en el mundo. Ofrecer un producto con capital 100% nacional. El gran consumo de la cerveza en el país. Creatividad y variedad. México es un país de gente joven.

Al preguntar si el micro-sector cree que el gobierno funciona como estimulador de la cerveza artesanal en el mercado mexicano, esto es, que impulse a las empresas del sector a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad, el 89% de ellos respondieron que “no” ya que el gobierno respalda a las dos cerveceras más grandes en el país y con eso se retrasan las aspiraciones de muchos empresarios micro-cerveceros por sobresalir. Consideran también que los impuestos que les cobran son excesivamente elevados y los obstáculos hacia las pequeñas empresas son muchos. Comentan que se deben de promover subsidios y que para el gobierno mexicano, el sector de la cerveza artesanal mexicana, prácticamente no existe. Comentan que entre permisos e impuestos, se frena el crecimiento y limitan la entrada de nuevos competidores. *Ilustración 18.*

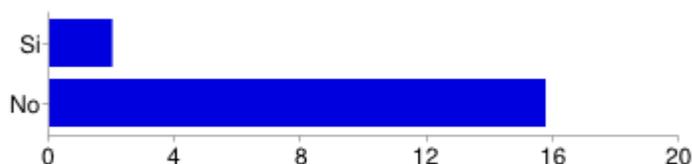


Ilustración 18: Gobierno como estimulador de la cerveza artesanal en el mercado mexicano.

Entre sus inquietudes mencionan que debe disminuir el IEPS, pues al día de hoy existe una tasa fija de 26.5%. El impuesto a la cerveza artesanal es de mil pesos por hectolitro, mientras que las industriales sólo pagan 300 pesos. La idea es buscar una cuota fija que no disminuya la recaudación, sino que detone la inversión y sea consciente de los productores emergentes.

Algunos de los encuestados sugieren dividir el cobro en dos niveles, uno para aquellas grandes cerveceras con capacidades inmensas de producción, y otro para las micro y pequeñas cervecerías artesanas. Por ejemplo, si el IEPS fuera del 8% para la micro-industria cervecera y de 35% para las grandes cervecerías (Grupo Modelo/InBev y Grupo Cuauhtémoc/Heineken), esto permitiría que las primeras pudieran ofrecer precios más equitativos en el mercado nacional. Por otro lado, en vez de manejar tasas con porcentajes de venta, beneficiaría mucho más obtener precios fijos por cada litro, permitiendo equiparar al mercado micro-cervecerero con la comercialización de la cerveza industrial a nivel nacional. Otra parte del sector encuestado, refieren que el gobierno permite el duopolio, no tiene apertura, es difícil el acercamiento con los funcionarios públicos. El gobierno pone muchas barreras, cargas impositivas exageradas, permisos a costos altísimos, no se realizan las leyes adecuadas para los pequeños productores.

De entre las funciones que consideran los empresarios micro-cerveceros debe realizar el gobierno para estimular e impulsar la demanda y acelerar el ritmo de las innovaciones en el sector de la cerveza artesanal en México, se encuentran particularmente el ajustar los impuestos y beneficiar a los pequeños productores, poner atención a las desventajas que el duopolio industrial cervecero les produce al mantener el control en la producción de la malta mexicana, lo que impide a las micro-cervecerías a adquirir malta en México y los obliga a obtenerla de productores extranjeros, generando el pago extraordinario de aranceles para su importación.

Destacan la necesidad de complementar la producción nacional de dichos insumos con importaciones que permitan a la micro-industria tener acceso a los mismos en condiciones similares a las que se tienen en el exterior, sin alterar de manera significativa los costos de producción en el país. El gobierno debe asegurar la aplicación de la ley en cuanto a la exclusividad que aún existe en locales y comercios. Aplicar leyes claras y precisas donde se especifique y limite la participación de los grandes productores e importadores y que faciliten la obtención de insumos al micro-sector. El otorgamiento de programas de financiación para la obtención de tecnología de punta que impulse el acrecentamiento de la micro-industria y realizar eventos nacionales impulsando en foros adecuados la comunicación y los beneficios de los productos artesanales. Tomar como ejemplo las leyes aplicadas en otros países tales como E.E.U.U. y Alemania, para este tipo de productos.

En un ámbito final de la encuesta se ha realizado una prueba de enfoques específicos en los cuales cada participante hubo de evaluar las acciones tanto del gobierno como las propias como empresa, permitiendo obtener una radiografía del micro-sector artesanal en sí:

10.1 Indicadores del Gobierno

No.	FACTORES CLAVE DEL ENTORNO Y EL GOBIERNO	NIVEL				
		MUY INCIERTO	INCIERTO	REGULAR	CIERTO	MUY CIERTO
	De los siguientes enfoques específicos, marque el nivel que considera usted que proporciona el Gobierno al sector de la cerveza artesanal en México, tomando como base que 1 es muy bajo o muy incierto y 5 muy alto o muy cierto:					
1	Alenta a las empresas del sector de la cerveza artesanal mexicana a que pasen a niveles más altos de competitividad					
2	Desempeña un papel intrínsecamente parcial y trabaja en tándem con el sector de la cerveza artesanal con unas condiciones subyacentes favorables					
3	Promueve políticas en el que las empresas del sector de la cerveza artesanal logran ventajas competitivas					
4	Estimula la pronta demanda de productos avanzados, confrontando al sector con la necesidad de explorar las tecnologías de vanguardia a través de proyectos cooperativos simbólicos, estableciendo premios que recompensan la calidad, promoviendo la aceleración de las innovaciones					
5	Protege el mercado y se rinde a las presiones políticas para aislar de la competencia a los minoristas, agricultores, distribuidores e industriales ineficaces					
6	Prefiere las políticas que ofrecen ventajas fácilmente materializables a corto plazo (subvenciones, protección y fusiones convenidas)					
7	Busca la mejora rápida de los productos y procesos del sector de la cerveza artesanal y la búsqueda de volúmenes de negocios en los mercados mundiales					
8	Apoya mecanismos tales como programas de enseñanza especializada, apoya a las actividades de investigación con universidades y con asociaciones comerciales y fomenta la inversión privada de las empresas del sector					
9	Permite que las fuerzas del mercado eleven los costes de los factores o el tipo de cambio, y resiste a la tentación de hacerlos bajar					
10	Promueve normas oficiales estrictas que estimulan y mejoran la demanda interior. Normas rigurosas relativas al rendimiento y cualidades de los productos del sector de la cerveza artesanal, a la seguridad de su uso y a su efecto ambiental, con la finalidad de mejorar la calidad, elevar la tecnología y responder a las exigencias de los consumidores y las demandas sociales					
11	Ofrece un proceso rápido y eficaz que no absorbe recursos ni causa retrasos para la regulación de dichas normas oficiales					
12	Apoya las actividades en colaboración de I+D entre empresas del sector para generar economías de escala y aporta fuentes económicas a estos proyectos a través de organizaciones independientes					
13	Alenta una inversión continua en destrezas humanas, en innovación y en activos físicos					
14	Realiza incentivos fiscales para elevar la tasa de inversión continua en el sector de la cerveza artesanal					
15	Regula la competencia mediante políticas tales como el mantenimiento de un monopolio, el control de la entrada en el sector o la fijación de precios del mismo					
16	Mantiene una fuerte política antimonopolista contra las fusiones horizontales, las alianzas y el comportamiento colusorio. Desaprueba las absorciones en que intervengan los líderes del sector					
17	Permite la absorción de pequeñas empresas de sectores afines, cuando con ello se promueve la transferencia de destrezas que creen ventajas competitivas					
18	La política de comercio exterior del Estado con relación a la cerveza artesanal mexicana, persigue el acceso libre al mercado a través de ventajas competitivas del sector en las naciones extranjeras y lo considera como un sector emergente apoyándolo en los problemas incipientes que pudiera tener					

Ilustración 19: Perfil estratégico de los factores clave del entorno del micro-sector artesanal cervecero y el gobierno

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO Y EL GOBIERNO (%)		NIVEL				
De los siguientes enfoques específicos, marque el nivel que considera usted que proporciona el Gobierno al sector de la cerveza artesanal en México, tomando como base que 1 es muy bajo o muy incierto y 5 muy alto o muy cierto:		MUY INCIERTO	INCIERTO	REGULAR	CIERTO	MUY CIERTO
1	Alenta a las empresas del sector de la cerveza artesanal mexicana a que pasen a niveles más altos de competitividad	44%	16%	28%	6%	6%
2	Desempeña un papel intrínsecamente parcial y trabaja en tándem con el sector de la cerveza artesanal con unas condiciones subyacentes favorables	38%	28%	28%	6%	0%
3	Promueve políticas en el que las empresas del sector de la cerveza artesanal logran ventajas competitivas	66%	11%	17%	6%	0%
4	Estimula la pronta demanda de productos avanzados, confrontando al sector con la necesidad de explorar las tecnologías de vanguardia a través de proyectos cooperativos simbólicos, estableciendo premios que recompensan la calidad, promoviendo la aceleración de las innovaciones	60%	17%	17%	6%	0%
5	Protege el mercado y se rinde a las presiones políticas para aislar de la competencia a los minoristas, agricultores, distribuidores e industriales ineficaces	33%	22%	17%	6%	22%
6	Prefiere las políticas que ofrecen ventajas fácilmente materializables a corto plazo (subvenciones, protección y fusiones convenientes)	33%	22%	22%	17%	6%
7	Busca la mejora rápida de los productos y procesos del sector de la cerveza artesanal y la búsqueda de volúmenes de negocios en los mercados mundiales	60%	17%	17%	6%	0%
8	Apoya mecanismos tales como programas de enseñanza especializada, apoya a las actividades de investigación con universidades y con asociaciones comerciales y fomenta la inversión privada de las empresas del sector	55%	33%	6%	6%	0%
9	Permite que las fuerzas del mercado eleven los costes de los factores o el tipo de cambio, y resiste a la tentación de hacerlos bajar	28%	22%	22%	6%	22%
10	Promueve normas oficiales estrictas que estimulan y mejoran la demanda interior. Normas rigurosas relativas al rendimiento y cualidades de los productos del sector de la cerveza artesanal, a la seguridad de su uso y a su efecto ambiental, con la finalidad de mejorar la calidad, elevar la tecnología y responder a las exigencias de los consumidores y las demandas sociales	61%	17%	11%	11%	0%
11	Ofrece un proceso rápido y eficaz que no absorbe recursos ni causa retrasos para la regulación de dichas normas oficiales	66%	22%	6%	6%	0%
12	Apoya las actividades en colaboración de I+D entre empresas del sector para generar economías de escala y aporta fuentes económicas a estos proyectos a través de organizaciones independientes	61%	22%	17%	0%	0%
13	Alenta una inversión continua en destrezas humanas, en innovación y en activos físicos	72%	17%	11%	0%	0%
14	Realiza incentivos fiscales para elevar la tasa de inversión continua en el sector de la cerveza artesanal	66%	17%	17%	0%	0%
15	Regula la competencia mediante políticas tales como el mantenimiento de un monopolio, el control de la entrada en el sector o la fijación de precios del mismo	28%	33%	22%	11%	6%
16	Mantiene una fuerte política antimonopolista contra las fusiones horizontales, las alianzas y el comportamiento colusorio. Desaprueba las absorciones en que intervengan los líderes del sector	49%	28%	17%	6%	0%
17	Permite la absorción de pequeñas empresas de sectores afines, cuando con ello se promueve la transferencia de destrezas que creen ventajas competitivas	33%	22%	17%	17%	11%
18	La política de comercio exterior del Estado con relación a la cerveza artesanal mexicana, persigue el acceso libre al mercado a través de ventajas competitivas del sector en las naciones extranjeras y lo considera como un sector emergente apoyándolo en los problemas incipientes que pudiera tener	44%	17%	33%	6%	0%

Tabla 7: Perfil estratégico de los factores clave del entorno del sector micro-cervecerero artesanal y el gobierno (Porcentajes).

10.2 Indicadores de las empresas

No.	FACTORES CLAVE DE LAS EMPRESAS Y EL ENTORNO	NIVEL				
		MUY INCIERTO	INCIERTO	REGULAR	CIERTO	MUY CIERTO
	De los siguientes enfoques específicos, marque el nivel que realiza su empresa en cada uno de ellos para alcanzar ventaja competitiva, tomando como base que 1 es muy bajo o muy incierto y 5 muy alto o muy cierto:					
1	Reconoce el papel esencial de la innovación y la incómoda verdad de que la innovación surge de la presión y del reto					
2	Tiene la capacidad de liderazgo para crear un ambiente dinámico y estimulante					
3	Tiene la capacidad para reconocer las rutas de escape demasiado fáciles que parecen llevar a la ventaja competitiva, pero que realmente son atajos al fracaso					
4	Busca las presiones y los retos, sin evitarlos. Saca provecho de la propia nación para ganar ímpetu innovador					
5	Vende a los compradores y canales más informados y exigentes					
6	Busca los compradores con las necesidades más difíciles de satisfacer y más avanzadas					
7	Establece normas que superan las vallas reguladoras y normas de calidad más rigurosas					
8	Se abastece en los proveedores más avanzados					
9	Trata a los empleados como permanentes con el fin de estimularlos a mejorar su destreza y productividad					
10	Busca estímulos en los competidores más capaces, respeta a los rivales del sector y los estudia					
11	Establece medidas que le ayudan a ver las señales del cambio en el sector de la cerveza artesanal en México y actúa en consecuencia tomando la delantera a la competencia					
12	Investiga a los compradores o canales nuevos que surgen					
13	Encuentra sitios cuyas regulaciones presagian la aparición de regulaciones en otros lugares					
14	Incluye en el equipo de Dirección a gente de fuera					
15	Mantiene relaciones permanentes con centros de investigación y contactos con personas de talento					
16	Desempeña un papel activo en la formación de un «clúster» y trabajar con los compradores, proveedores y canales de México para ayudarles a mejorar y ampliar sus propias ventajas competitivas					
17	Anima y apoya a los proveedores nacionales que suministran importantes elementos especializados a competir a nivel mundial					
18	Crea factores especializados, tales como los recursos humanos, los conocimientos científicos o la infraestructura					
19	Tiene ubicada su sede central y otras actividades clave en donde hay una concentración de compradores evolucionados, proveedores importantes o mecanismos especializados de creación de factores, como universidades o laboratorios					
20	Mantiene una rivalidad interior vigorosa					

No.	FACTORES CLAVE DE LAS EMPRESAS Y EL ENTORNO	NIVEL				
		MUY INCIERTO	INCIERTO	REGULAR	CIERTO	MUY CIERTO
	De los siguientes enfoques específicos, marque el nivel que realiza su empresa en cada uno de ellos para alcanzar ventaja competitiva, tomando como base que 1 es muy bajo o muy incierto y 5 muy alto o muy cierto:					
21	Considera que la competencia dentro del sector es excesiva y argumenta en favor de fusiones y absorciones que creen economías de escala y masa crítica					
22	Prefiere crecer internacionalmente que dominar el mercado interior					
23	Innova para compensar las desventajas locales en factores de producción en vez de abastecerse fuera o subcontratar					
24	Impulsa el desarrollo de proveedores y compradores nacionales en vez de confiar solamente en los extranjeros					
25	Tiene como objetivo mejorar las capacidades de origen nacional, de manera que las actividades extranjeras sean un mero complemento selectivo que contribuya a la ventaja competitiva conjunta					
26	Identifica compradores del sector de la cerveza artesanal evolucionados en otras naciones ayudándose a conocer diferentes necesidades y obligándose a adoptar un ritmo más rápido de innovación					
27	Situa personal de alta calidad en bases exteriores y fomenta un buen nivel de esfuerzo científico					
28	Permite el acceso a sus propias ideas como resultado de sus iniciativas de investigación en el extranjero, sabiendo que la ventaja competitiva nace de la mejora continua, no de la protección de los secretos actuales					
29	Confía en empresas extranjeras e independientes, en lo referente a conocimientos y activos					
30	Piensa en las alianzas como instrumentos selectivos empleados con carácter temporal o en relación con actividades no esenciales					
31	Está situada en un lugar en donde se crea la tecnología esencial del producto y del proceso, donde se tiene una masa crítica de producción y se favorece la innovación					
32	Se centra en mejorar los resultados financieros					
33	Solicita ayuda al Estado					
34	Busca estabilidad y trata de reducir el riesgo a través de alianzas y fusiones					
35	Cree en el cambio					
36	Activa a su gente para que innove continuamente					
37	Reconoce la importancia de México como parte integrante de su éxito competitivo y trabaja para mejorarlo					
38	Reconoce la necesidad de presión y desafío					
39	Esta dispuesta a alentar políticas y normas estatales apropiadas, aunque no sean agradables					
40	Esta preparada para sacrificar la vida fácil por la dificultad y, en definitiva, por la ventaja competitiva continua					
41	Tiene como objetivo lograr la competitividad internacional continua					

Ilustración 20: Perfil estratégico de los factores clave de las empresas micro-cerveceras artesanales y el entorno nacional

No.	FACTORES CLAVE DEL DE LAS EMPRESAS Y EL ENTORNO (%)	NIVEL				
		MUY INCIERTO	INCIERTO	REGULAR	CIERTO	MUY CIERTO
	De los siguientes enfoques específicos, marque el nivel que realiza su empresa en cada uno de ellos para alcanzar ventaja competitiva, tomando como base que 1 es muy bajo o muy incierto y 5 muy alto o muy cierto:					
1	Reconoce el papel esencial de la innovación y la incómoda verdad de que la innovación surge de la presión y del reto	6%	0%	11%	39%	44%
2	Tiene la capacidad de liderazgo para crear un ambiente dinámico y estimulante	6%	0%	11%	50%	33%
3	Tiene la capacidad para reconocer las rutas de escape demasiado fáciles que parecen llevar a la ventaja competitiva, pero que realmente son atajos al fracaso	6%	0%	44%	44%	6%
4	Busca las presiones y los retos, sin evitarlos. Saca provecho de la propia nación para ganar ímpetu innovador	11%	11%	28%	28%	22%
5	Vende a los compradores y canales más informados y exigentes	6%	0%	28%	38%	28%
6	Busca los compradores con las necesidades más difíciles de satisfacer y más avanzadas	6%	0%	28%	22%	44%
7	Establece normas que superan las vallas reguladoras y normas de calidad más rigurosas	6%	0%	28%	16%	50%
8	Se abastece en los proveedores más avanzados	6%	6%	22%	33%	33%
9	Trata a los empleados como permanentes con el fin de estimularlos a mejorar su destreza y productividad	11%	0%	6%	33%	50%
10	Busca estímulos en los competidores más capaces, respeta a los rivales del sector y los estudia	6%	0%	16%	22%	56%
11	Establece medidas que le ayudan a ver las señales del cambio en el sector de la cerveza artesanal en México y actúa en consecuencia tomando la delantera a la competencia	6%	0%	28%	55%	11%
12	Investiga a los compradores o canales nuevos que surgen	6%	11%	6%	55%	22%
13	Encuentra sitios cuyas regulaciones presagian la aparición de regulaciones en otros lugares	11%	11%	44%	34%	0%
14	Incluye en el equipo de Dirección a gente de fuera	22%	17%	33%	28%	0%
15	Mantiene relaciones permanentes con centros de investigación y contactos con personas de talento	22%	22%	17%	33%	6%
16	Desempeña un papel activo en la formación de un <<clúster>> y trabajar con los compradores, proveedores y canales de México para ayudarles a mejorar y ampliar sus propias ventajas competitivas	6%	11%	22%	50%	11%
17	Anima y apoya a los proveedores nacionales que suministran importantes elementos especializados a competir a nivel mundial	17%	11%	33%	33%	6%
18	Crea factores especializados, tales como los recursos humanos, los conocimientos científicos o la infraestructura	6%	16%	44%	28%	6%
19	Tiene ubicada su sede central y otras actividades clave en donde hay una concentración de compradores evolucionados, proveedores importantes o mecanismos especializados de creación de factores, como universidades o laboratorios	33%	22%	22%	17%	6%
20	Mantiene una rivalidad interior vigorosa	11%	6%	16%	61%	6%

No.	FACTORES CLAVE DEL DE LAS EMPRESAS Y EL ENTORNO (%)	NIVEL				
		MUY INCIERTO	INCIERTO	REGULAR	CIERTO	MUY CIERTO
	De los siguientes enfoques específicos, marque el nivel que realiza su empresa en cada uno de ellos para alcanzar ventaja competitiva, tomando como base que 1 es muy bajo o muy incierto y 5 muy alto o muy cierto:					
21	Considera que la competencia dentro del sector es excesiva y argumenta en favor de fusiones y absorciones que creen economías de escala y masa crítica	17%	17%	38%	28%	0%
22	Prefiere crecer internacionalmente que dominar el mercado interior	44%	22%	28%	6%	0%
23	Innova para compensar las desventajas locales en factores de producción en vez de abastecerse fuera o subcontratar	22%	6%	38%	6%	28%
24	Impulsa el desarrollo de proveedores y compradores nacionales en vez de confiar solamente en los extranjeros	28%	11%	22%	17%	22%
25	Tiene como objetivo mejorar las capacidades de origen nacional, de manera que las actividades extranjeras sean un mero complemento selectivo que contribuya a la ventaja competitiva conjunta	28%	6%	33%	22%	11%
26	Identifica compradores del sector de la cerveza artesanal evolucionados en otras naciones ayudándose a conocer diferentes necesidades y obligándose a adoptar un ritmo más rápido de innovación	11%	22%	22%	45%	0%
27	Situa personal de alta calidad en bases exteriores y fomenta un buen nivel de esfuerzo científico	22%	17%	39%	22%	0%
28	Permite el acceso a sus propias ideas como resultado de sus iniciativas de investigación en el extranjero, sabiendo que la ventaja competitiva nace de la mejora continua, no de la protección de los secretos actuales	6%	6%	33%	44%	11%
29	Confía en empresas extranjeras e independientes, en lo referente a conocimientos y activos	6%	17%	22%	33%	22%
30	Piensa en las alianzas como instrumentos selectivos empleados con carácter temporal o en relación con actividades no esenciales	17%	0%	44%	33%	6%
31	Está situada en un lugar en donde se crea la tecnología esencial del producto y del proceso, donde se tiene una masa crítica de producción y se favorece la innovación	22%	22%	34%	22%	0%
32	Se centra en mejorar los resultados financieros	6%	0%	50%	28%	16%
33	Solicita ayuda al Estado	72%	11%	11%	0%	6%
34	Busca estabilidad y trata de reducir el riesgo a través de alianzas y fusiones	16%	6%	44%	28%	6%
35	Cree en el cambio	0%	0%	17%	11%	72%
36	Activa a su gente para que innove continuamente	0%	6%	28%	22%	44%
37	Reconoce la importancia de México como parte integrante de su éxito competitivo y trabaja para mejorarlo	6%	0%	16%	50%	28%
38	Reconoce la necesidad de presión y desafío	0%	6%	22%	28%	44%
39	Esta dispuesta a alentar políticas y normas estatales apropiadas, aunque no sean agradables	0%	0%	28%	50%	22%
40	Esta preparada para sacrificar la vida fácil por la dificultad y, en definitiva, por la ventaja competitiva continua	0	6%	28%	16%	50%
41	Tiene como objetivo lograr la competitividad internacional continua	11%	6%	33%	11%	39%

Tabla 8: Perfil estratégico de los factores clave las empresas micro-cerveceras artesanales y el entorno nacional (Porcentajes).

Las gráficas y las tablas anteriores, nos muestran una radiografía, tanto de la tendencia de las respuestas así como de los porcentajes de las mismas, atendiendo todos y cada uno de los indicadores o factores clave para alcanzar ventaja competitiva internacional, de tal modo que con ellos se da pie a la comprensión y realización de las conclusiones en el siguiente capítulo, mostrando la situación actual del sector de la cerveza artesanal en México con miras hacia su internacionalización.

XI. CONCLUSIONES

Atendiendo las hipótesis de la investigación y las preguntas formuladas en presente escrito, es preciso señalar que cada una de ellas será respondida de acuerdo a las exploraciones realizadas y al análisis de los resultados obtenidos. Además, se expondrán algunas recomendaciones que le permitan al sector de la cerveza artesanal mexicana, revisar su situación y enfocar sus esfuerzos para mantener o lograr ventaja competitiva internacional.

Una vez entrados en el tema, es preciso señalar que al iniciar el reciente estudio, el objetivo primordial del mismo, ha sido el de comprobar la existencia de la ventaja competitiva de la cerveza artesanal mexicana en un ámbito internacional, enfocado al modelo del rombo de Michael E. Porter.

Tomando en cuenta que al día de hoy, este sector representa menos del 1% del mercado interno y que para finales del 2014, espera alcanzar la unidad; la pregunta general a comprobar es saber si la industria es realmente capaz de mantener una innovación constante en el mercado nacional, si está capacitada para superar las barreras que se oponen continuamente al cambio y si tiene la habilidad de defender la búsqueda de la mejora continua determinando las bases para alcanzar el éxito y tener una ventaja competitiva que le permita contender un lugar privilegiado en un entorno globalizado.

Como base de referencia, cabe mencionar un estudio sobre las tendencias globales en el consumo de bebidas alcohólicas con un incremento constante del 15% hasta el año 2017, alcanzando los 25.4 billones de litros³¹ medidos en Lpa³². La principal región de consumo actual

³¹ Fuente: Euromonitor Internacional.

es Asia-Pacífico que, además, se estima crecerá al doble de velocidad que el promedio global, por lo que las exportaciones de cerveza artesanal mexicana a esta zona, deben estar ya consideradas.

Para 2017, la cerveza será la bebida más popular, seguida de las bebidas espirituosas, mientras que el vino ocupará un distante tercer lugar y en el cuarto puesto las cidras de pera y manzana, como se puede observar en la *Ilustración 21*:

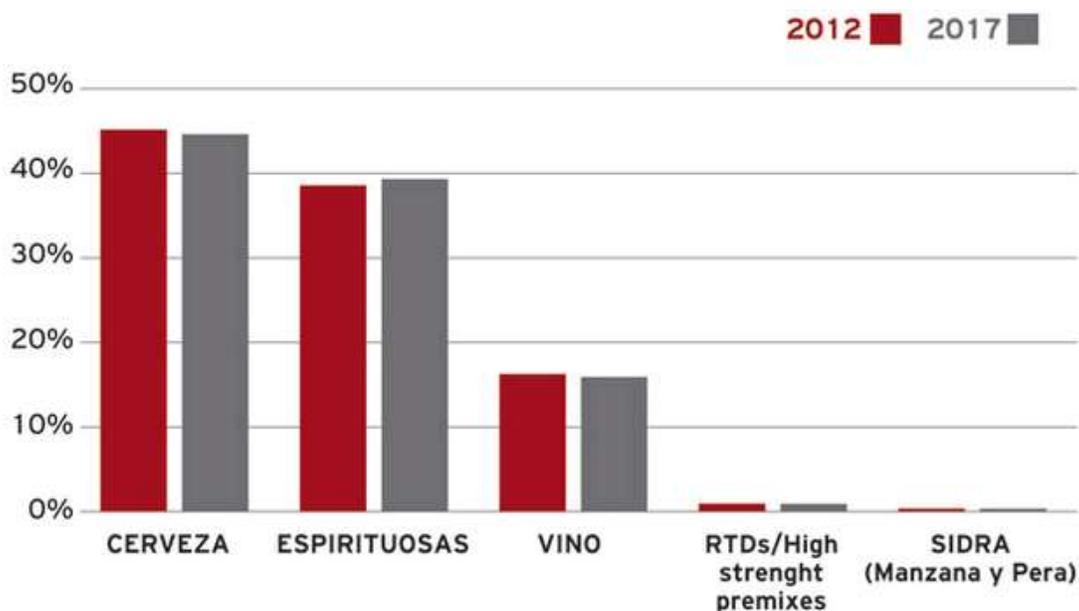


Ilustración 21: Participación en el consumo mundial de bebidas alcohólicas. Proyección 2017
Fuente: Euromonitor Internacional.

Para el caso de América Latina, la proyección a 2017, refleja de igual forma a la cerveza en primer término con más del 60% del mercado, seguido por las bebidas espirituosas con un 30%, el vino con un 9% y las bebidas mezcladas participando solamente de un 1% aproximadamente como a continuación se muestra en la *Ilustración 22*:

³² Lpa= Litros de alcohol puro.

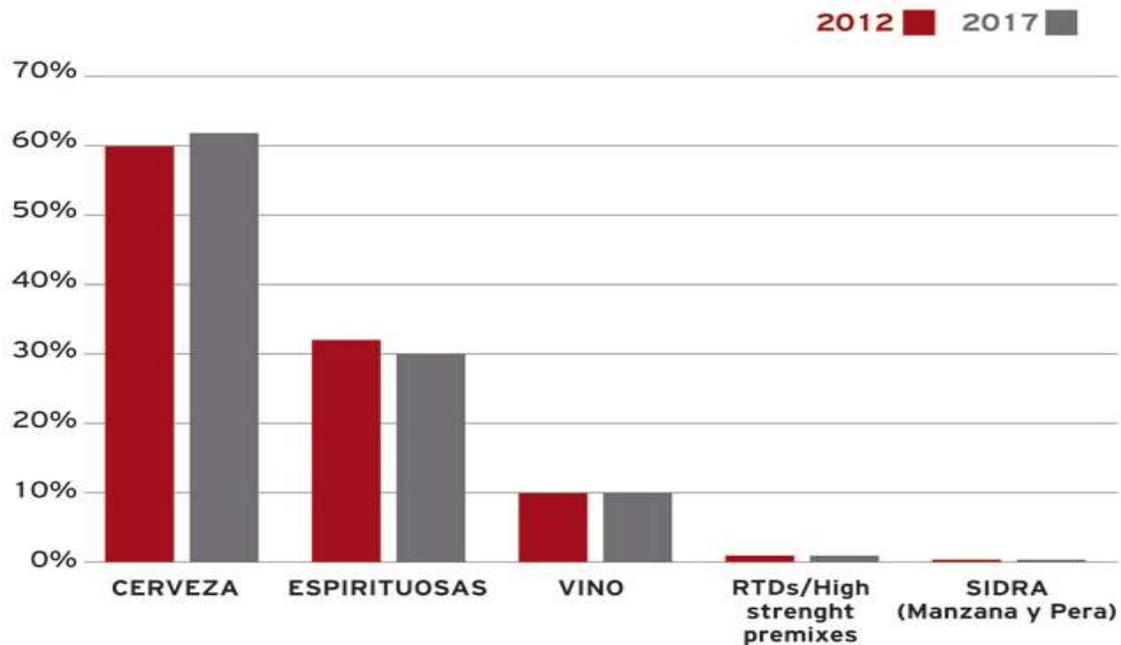


Ilustración 22: Participación en el consumo de bebidas alcohólicas - Latinoamérica. Proyección 2017.
Fuente: Euromonitor Internacional.

Estos datos reflejan la tendencia y el gusto que existe en los mercados mundiales y en particular también en el mercado latinoamericano, hecho que demuestra la oportunidad que tiene la cerveza y el sector de esta bebida artesanal en México para posicionarse como un referente mundial, siempre y cuando, los vértices del diamante y sus fuentes sean dinámicas y se basen en la innovación y en la búsqueda de diferencias estratégicas.

Ahora bien, para poder conquistar estos mercados, es menester para la industria, comprobar si en ella existe la fuerza interna, a través de características especializadas, que le permitan definir la existencia de factores esenciales para generar ventaja competitiva.

En el presente estudio se ha solicitado información a 70 empresas micro cerveceras del sector artesanal que han participado en el mes de Septiembre en la Expo Cerveza México WTC 2014 de la Ciudad de México. De todo este universo, se ha recibido respuesta de 18 empresas que a través de un cuestionario en línea, han resuelto la consulta, arrojando resultados que dan la pauta para mencionar las siguientes conclusiones:

De acuerdo a la *Pregunta A* de la investigación, donde se cuestiona ¿cuáles son las características “especializadas” con las que cuenta la producción de la cerveza artesanal mexicana, en qué parte se ubican y por qué estas determinantes son definidas como factores esenciales para generar ventaja competitiva internacional?, se hace referencia a la *Tabla 3* de este documento, donde se presentan y ubican las determinantes esenciales para obtener ventaja competitiva nacional, tales como recursos naturales, humanos y de capital, de infraestructura administrativa y de información, así como científica y tecnológica, no obstante, el sector de la cerveza artesanal mexicana aún no considera dentro de sus filas, tener la máxima calidad ni la especialización sobresaliente en cada uno de estos rubros, puesto que el porcentaje de estas características de manera global según la encuesta formulada, tiende a ser de regular a bueno, más no así superior como para desarrollar conjuntamente planes de estudio especializados en la formación profesional y técnica, o para patrocinar centros de investigación universitarios especializados y recoger suficiente información por medio de asociaciones comerciales que puedan conseguir mayor atención y mayor influencia (por ejemplo, un centro común de investigación o un laboratorio común de pruebas) que les permita repartir los costos y avanzar en innovaciones. Tampoco mantiene una estrecha conexión con los proveedores de sus infraestructuras para satisfacer las necesidades concretas de la industria como la transmisión de datos hacia la calidad o falta de ella en sus servicios y su logística, así pues también, hace falta

organizar cursos para sus directivos y colaboradores sobre temas jurídicos de calidad y de gestión, entre otros. De tal forma, se da por hecho la aprobación de la *Hipótesis A* de la investigación, ya que al haber una inversión intermitente, una infraestructura simple y mano de obra no especializada al 100%, se desechan las probabilidades de una ventaja nacional en este rubro por el momento. No obstante, a pesar de que la industria está *in crescendo*, los avances son considerables, el esfuerzo es constante y en la medida en que la producción de la cerveza artesanal mexicana se esfuerce por alcanzar esta determinación superior en la calidad y especialización de sus factores, ello le permitirá obtener ventaja competitiva al interior del país en un periodo de tiempo determinado.

La *Pregunta B* nos estimula a responder ¿cuáles son las características de la demanda del sector de la cerveza artesanal en México, cómo se define su naturaleza, cuáles son sus exigencias y también sus necesidades, qué presión ejercen los clientes locales para mantener una constante innovación de los productos consumidos y qué tan posible es poder identificar segmentos especializados que permitan ser atendidos para ser trasladados de manera universal?, se puede argumentar que las características de la demanda se dan por un patrón de consumo que viene de los E.E.U.U. por consumir productos fermentados novedosos, con nuevos sabores, aromas y colores, bebidas que proporcionan un mayor estatus al cliente y más estilo, añadiendo más opciones a las de los dos grandes grupos cerveceros en México (Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma). Así, se comenzó a importar cerveza de otros países y a crear nuevas marcas de producción local artesanal. De acuerdo con la encuesta realizada, más del 50% de las empresas participantes mencionan que la cerveza artesanal es un producto relativamente nuevo, por lo que aún no existe una base sólida de clientes informados que permitan trascender sus demandas e inquietudes en innovación constante hacia los productos en México, además, la

exclusividad que han manejado las potencias cerveceras del país han frenado su desarrollo. Sin embargo, estas empresas micro-cerveceras están realizando esfuerzos significativos para educar el paladar de sus clientes, realizando catas, talleres y eventos focalizados en atender y formar criterios para apreciar la calidad y no solo la cantidad a ser bebida, hecho que va sumando en la formación de consumidores especializados en el sector artesanal. Ahora bien, en cuanto a la identificación de segmentos especializados, algunos participantes mencionan que los tienen identificados, y que esta situación les ha permitido dar a conocer sus productos de boca en boca, por ejemplo, atrayendo nuevos clientes potenciales a sus centros de consumo, dando credibilidad y posicionándose en un mercado de productos selectos. A reserva de ello, la exigencia del mercado solicita también la colaboración con los poderes públicos para simplificar las normativas y modificarlas de manera que promuevan la innovación, crear visorías que verifiquen las leyes, prefigurar las necesidades de consumidores en otros lugares y obtener mayor demanda local de estos segmentos especiales.

Es por tanto, que atendiendo a la *Hipótesis B* del presente estudio, ésta se refuta parcialmente, entendiendo que el sector de la cerveza artesanal mexicana sí está trabajando en el ejercicio de presionar y llevar a sus clientes a exigir mayor calidad y especialización de sus productos con una búsqueda tendiente a la innovación, pero a pesar de ello, todavía no tiene la fuerza suficiente como para generar una verdadera ventaja competitiva en el mercado interno. Es de refutar igualmente la teoría de que no existan segmentos especializados, porque a ciencia cierta, los hay, pero de igual forma, no tienen aún el apto nivel para trasladar su consumo a un entorno universal, donde se obtengan ventajas tangibles para explotar los mercados mundiales.

¿Qué proveedores y sectores afines a la industria micro-cervecera son competitivos en un ámbito internacional y cuáles de ellos se relacionan estrechamente con el desarrollo y la producción de la cerveza artesanal mexicana, cuál es su tipo de interacción y cuáles son las ventajas que le aportan en materia de innovación y mejora continua? Esta incógnita, identificada como *Pregunta C* de la investigación, se responde con los comentarios de los encuestados, donde casi el 80% de ellos, considera que los proveedores locales “funcionan”, más no poseen la tecnología adecuada para competir como proveedores de talla internacional ya que existen fallas en los servicios de atención y distribución, por ejemplo. Ellos no plantean una visión integral hacia el futuro, carecen de infraestructura modernizada, de tecnología y de logística para el impulso de la innovación. No se encuentran bien capacitados y la calidad de sus productos es variable, así como la de sus precios y cualidades. Es incompleta su interacción que sustente el desarrollo del sector. En México, por ejemplo, las materias primas para elaborar cerveza son deficientes, y la relación de los proveedores no es estrecha ni conjunta ya que la mayoría de las micro-empresas dependen de uno o dos proveedores intermediarios que poco o nada se preocupan por sus clientes y son inconstantes. Su aportación de ventajas en mejora continua es demeritoria. Se requiere la formación de proveedores sostenibles y la implantación a su vez, de proveedores externos que potencialicen al mercado y lo hagan reaccionar, y estos síntomas confirman por tanto, la *Hipótesis C*.

Sobre ¿cuáles son las condiciones en que la industria artesanal micro-cervecera del país crea, organiza y gestiona sus estructuras, cómo es el modo en que generan los valores y la motivación de sus recursos e infraestructura para obtener el esfuerzo y compromiso que les permitan desarrollar las destrezas necesarias para obtener la ventaja competitiva del sector? cuestión identificada como *Pregunta D*, es menester mencionar que actualmente las empresas

micro-cerveceras se hallan en una lucha constante por conseguir una mayor participación en el mercado local y regional. Comercializan en general de forma conjunta sus productos en ferias comerciales y eventos, del mismo modo compilan un directorio de los integrantes del sector. Como comunidad recién emergida, mantienen relaciones cordiales con la mayoría de los productores de la industria, con un principal fin: dar a conocer y estimular los beneficios y las cualidades de la cerveza artesanal en el mercado mexicano. Comprendiendo que el mercado es joven aún y vasto para todos, procuran la unión afable para afrontar intereses y desventajas en común, como por ejemplo el excesivo pago de IEPS (Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios) del 26.5%, aquel que es trasladado al consumidor final y acrecienta el valor de sus productos por sobre una cerveza industrial. Persiste inmadurez, pues falta consolidación en las instituciones y asociaciones que representen los intereses de todos y cada uno de los micro-empresarios y la conjunción de acciones fomenten las exportaciones de la comunidad.

La mayoría de los partícipes considera que cuentan con la información y la infraestructura suficiente para obtener recursos y detectar las oportunidades del mercado, gestionan su distinción con productos artesanales “exclusivos”, con personal experimentado en marketing y ventas, desarrollando una buena administración y considerable experiencia en la realización de su mercancía. Algunas empresas además, realizan la búsqueda y mejora de sus valores observando el territorio extranjero, revisando las tendencias, analizando los mercados y explorando sus variables. Consideran que es mucha la labor y el resultado es lento, empero la conciencia sobre sus productos en la mente del consumidor va adquiriendo forma y está en plenitud de desarrollo. Es inferible entonces, el rechazo a los preceptos señalados en la *Hipótesis D*, ya que la industria micro-cervecera se está abriendo camino para adquirir las condiciones necesarias, en la constante creación de productos, en su organización y en la gestión de sus

recursos e infraestructuras para alcanzar la ventaja competitiva nacional, cimentando poco a poco las destrezas necesarias para ello, y aunque el tramo es sinuoso, avanza hacia la competitividad.

¿Qué tipo de estrategias son utilizadas por la industria micro-cervecera del país, cuál es la rivalidad doméstica que existe entre sus participantes, qué tipo de inversión se ha realizado y que mejoras comprobables se han obtenido en el sector tomando en cuenta como finalidad el logro de ventajas competitivas? indica la *Pregunta E*.

Como parte de las actividades que se realizan para superar las barreras del mercado, se aplican entre otras cosas, estrategias directas con el consumidor, como catas en restaurantes y bares, pláticas y conferencias en algunas universidades, fomento a los valores, usos y características de la cerveza artesanal mexicana, invitaciones a las plantas de producción, promoción constante a nuevos distribuidores y consumidores, además de maridajes. Por otro lado, se proporciona información a través de las redes sociales e internet, y se busca el apoyo e las asociaciones cerveceras del país.

La venta de las dos compañías más grandes de cerveza al capital extranjero, traen ventajas y desventaja competitiva al micro-sector. Por un lado, las cervezas artesanales con la exclusividad de 100% mexicanas, abre las puertas para adquirir esta distinción. Por otro lado, los capitales extranjeros invierten cuantiosos recursos en la promoción y distribución de sus cervezas, dejando de lado al sector micro-cervecerero artesanal con sus productos. Además, la falta de aplicación real de las leyes en cuanto a la exclusividad en locales y comercios es un factor importante que genera barreras hacia la competitividad. Es por ello, que uniendo fuerzas, el micro-sector, lucha constantemente contra marea por obtener leyes más equitativas que permitan

la libre competencia, como es el caso del ajuste del IEPS, la iniciativa de una Norma Oficial Mexicana (NOM) que determine las características de sus productos para evitar que los grandes jugadores del mercado compitan de forma desproporcional y la aplicación del Artículo 10 de la Ley Federal de Competencia Económica, con el fin de introducir libremente sus productos al mercado y obtener así preferencia y presencia en el gusto y los hábitos de compra del consumidor.

Las empresas artesanales comienzan a incrementar sus inversiones para ampliar sobre todo su capacidad productiva que tan solo de 2012 a 2013 aumentó en más de 115,000 hectólitros situándose en 250,000 hectólitros ese año, lo que habla de mejoras comprobables que alimentadas por el panorama positivo del mercado mexicano tras la resolución de la Comisión Federal de Competencia (CFC) que ordenó limitar, como ya se ha mencionado, los contratos de exclusividad de las grandes cerveceras a solo un 25% del mercado mexicano, contratos que para el año 2018 deberán reducirse al 20%.

Con estos datos se disiente entonces la *Hipótesis E*, comprobando que las estrategias utilizadas en la industria micro-cervecera y la competencia enérgica interna de los actores cerveceros artesanales e industriales del mercado mexicano, estimulan la inversión y la mejora continua en el desarrollo de los productos del micro-sector; de tal forma que crear y alcanzar una ventaja competitiva internacional es posible refiriéndonos a estos rubros.

Pregunta F, ¿cuál es el papel que desempeña actualmente el Gobierno con relación a la industria micro-cervecera en el país, actúa realmente como un agente indirecto que amplifica, estimula y beneficia al sector y que lo alienta para que las empresas relacionadas eleven sus aspiraciones para obtener niveles más altos de competitividad en el mercado nacional?

Como se ha mencionado en este documento, cambios drásticos acontecen hoy día en el país, y la actuación del Gobierno mexicano, de acuerdo a la mayoría de los participantes de esta investigación, refieren que el Estado les permite acumular pocos recursos y destrezas especializadas para desarrollar ventajas competitivas, pues las oportunidades existen, pero los recursos son insuficientes, señalan. La relativa aplicación de las leyes, los altos impuestos, la falta de programas para arrendamientos de equipos de producción y la poca financiación, dificultan el crecimiento y la inversión de muchas de las micro-cerveceras mexicanas. El Gobierno, dicen, solo respalda a las dos cerveceras más grandes del país y con eso se retrasan las aspiraciones de pasar a niveles más altos de competitividad. Sugieren una mayor apertura, y un acercamiento más cordial, el ajuste de impuestos y la aplicación correcta de las leyes, además, el otorgamiento de financiación para la obtención de tecnología de punta que impulse el acrecentamiento de la cerveza artesanal y foros adecuados de comunicación para transmitir, beneficiar y amplificar las fuerzas del rombo de Michael E. Porter en favor de la creación y obtención de ventajas competitivas. Por tal motivo, la *Hipótesis F* se acepta debido a los referentes expuestos con anterioridad.

Concluyendo la reflexión sobre los efectos de la competitividad nacional en el sector de la cerveza artesanal mexicana en un entorno mundial, se debe mencionar lo siguiente: la competencia en general es dinámica, y se basa en la innovación y en la búsqueda de diferencias estratégicas, la oferta de factores de producción es mayor, al haber aumentado el número de países abiertos a la economía mundial, los mercados nacionales e internacionales de factores son más eficientes y la intensidad de la competencia por dichos factores ha disminuido. Ahora bien, si el sector de la cerveza artesanal estrecha la relación con sus compradores, proveedores y otras instituciones servirá no solo para conseguir más eficiencia, sino para incrementar el ritmo de

mejora y de innovación. En esta concepción más amplia y más dinámica, el entorno de nación afectará a la ventaja competitiva por sus efectos sobre la *productividad* y en especial sobre su *crecimiento*. Debe recordarse que los factores genéricos como recursos naturales, materiales y humanos, pueden ser abundantes y fácilmente obtenibles, pero la prosperidad dependerá directamente de la productividad con que se empleen y se mejoren en México. Factores tales como la infraestructura administrativa, tecnológica y de información, el sistema jurídico y los institutos de investigación en universidades por ejemplo, habrán de mejorar en eficiencia y calidad, y en última instancia pero mucho más importante, en especialización. Es muy importante recalcar, que los factores especializados (un instituto mexicano de investigación especializada en los componentes de la cerveza y sus propiedades, por ejemplo), no solo fomentará un nivel elevado de productividad, sino que será más difícil de obtener o adquirir en otros lugares, lo que le dará ventajas para competir.

En el contexto de la estrategia y la rivalidad de las empresas, las reglas, normas y e incentivos rigen su intensidad al interior. La rivalidad en el sector de la cerveza artesanal mexicana debe ser vigorosa, evitando que las empresas se imiten entre sí, mejorando la eficiencia en la producción y en la prestación de sus servicios, centralizando su estrategia en la diferenciación y no en el costo. De tal forma que la competencia entre los empresarios micro-cerveceros pase de la imitación a la innovación a la inversión cuantiosa en activos materiales e intangibles (conocimiento y tecnología).

Para generar condiciones de demanda adecuadas para la cerveza artesanal en México, la clave está una vez más en la *diferenciación*, donde las micro-empresas tienen la obligación de desarrollar un mercado nacional cada vez más exigente y selecto. La aparición de más clientes

avanzados y exigentes de cerveza artesanal en el mercado nacional, permitirá a las micro-cerveceras mejorar y apreciar las necesidades existentes y las que irán apareciendo. Esta demanda interna, también pondrá de manifiesto segmentos de mercado en los cuales las micro-empresas puedan diferenciarse. Finalmente, debemos tomar en cuenta que en una economía mundial, la calidad de la demanda interior o nacional, importa mucho más que su dimensión para alcanzar ventajas competitivas globales.

XII. RECOMENDACIONES

12.1 La responsabilidad del Gobierno

Haciendo énfasis en la participación que las industrias pretenden del Gobierno para generar competitividad a nivel nacional, podemos mencionar que dicho tema, es un factor controversial, ya que muchos empresarios consideran que es obligación del Estado establecer las políticas adecuadas para contribuir directamente a la competencia en sectores estratégicos. Sin embargo, otros partícipes pretenden que su funcionamiento se deje a la actuación de una mano invisible (Porter, 2012). Estas afirmaciones, de acuerdo al modelo del rombo de Michael Porter, son erróneas, ya que permitir que cualquiera de estas situaciones suceda, solo erosionará los factores del rombo y limitará las posibilidades competitivas que tiene un país en sectores determinados.

Por un lado, si el Gobierno ayuda a la industria cervecera artesanal con frecuentes políticas hacendarias o de cualquier otro tipo, solo perjudicará a las empresas a la larga y crearán la demanda de más y más ayuda. Por otra parte, ignorar la presencia oficial y el papel legítimo que el Estado representa, también podría limitar la conformación del contexto y estructura institucional que rodea a las micro-empresas para alcanzar ventajas competitivas.

Entonces, ¿cuál podría ser la función correcta del Gobierno con relación a la industria artesanal cervecera de México? La de catalizador, un estimulador y alentador de las empresas para elevar sus aspiraciones y pasar a niveles más altos de competitividad, aun cuando el proceso

fuera desagradable y difícil. El 44% de las empresas encuestadas para este proyecto de tesis considera que el Gobierno no está efectuando este papel y solo el 6% cree que sí lo hace. Le valdría a las micro-empresas artesanales desarrollar y crear los factores competitivos que les permitan alcanzar la competitividad nacional. La participación del Estado en la micro-industria, debiera solo desempeñar un papel intrínsecamente parcial y tendría éxito si se trabaja en tándem con unas condiciones subyacentes favorables. Más del 90% de los participantes del estudio, considera que el papel de transmisor y amplificador del Gobierno es desempeñado de regular a malo dentro del sector. Coordinarse conjuntamente en actividades para estimular la pronta demanda de los productos de cerveza artesanal en el país, les beneficiaría, confrontando al micro-sector con la necesidad de explotar las tecnologías de vanguardia a través de proyectos cooperativos sobre todo simbólicos, estableciendo premios que recompensen la calidad la especialización en el ramo. Los poderes públicos pueden apoyar y acelerar el ritmo de la innovación en el sector, sin la necesidad de manejar la estructura industrial del sector, protegiendo el mercado durante demasiado tiempo y rindiéndose a las presiones políticas e intereses privados de las grandes cerveceras internacionales, pues de este modo aísla de la competencia a los minoristas, agricultores, distribuidores y productores de cerveza artesanal en México.

El Estado no debiera equivocarse al buscar la competitividad de la industria nacional artesanal cervecera: el tiempo competitivo de las empresas del sector no tiene por qué estar reñido con el tiempo político de los gobernantes. Para que la industria cervecera artesanal mexicana trascienda en ámbitos de competitividad, hace falta más que un sexenio para que el sector logre ventaja competitiva, pues la esencia del procedimiento requiere de tiempo para

mejorar las destrezas humanas, la inversión en los productos y los procesos, la creación de clústeres de empresas del sector micro-cerveceros y la penetración en los mercados extranjeros. En política, un sexenio es una eternidad, por consiguiente, la mayoría de los gobernantes prefiere las políticas que ofrecen ventajas fácilmente materializables a corto plazo, tales como las subvenciones, la protección y las fusiones convenidas: medidas que precisamente, retrasarían la innovación y la competitividad (Porter, 2012). Se debe entender que la mayoría de las políticas verdaderamente beneficiosas para el sector de la cerveza artesanal en México, serán lentas y requerirán de la paciencia de los empresarios artesanales y su exigencia a los políticos mexicanos por mantenerlas y no socavarlas con otras que produzcan ventajas estáticas a corto plazo pero que a la larga disminuyan el dinamismo y un entorno de competitividad. En conjunto se puede promover la mejora rápida de los productos y procesos y la búsqueda de volumen de negocios en mercados mundiales adoptando principios básicos para desempeñar el apropiado papel de apoyo a la competitividad nacional: alentando el cambio, promoviendo la rivalidad interior y estimulando la innovación. Es un hecho irremediable, que llevar a cabo las políticas de este modo y con esta posición, necesariamente llevará consigo a corto plazo sufrimiento y dolor, originando inclusive, la quiebra de algunas empresas y frustraciones de otras, pero finalmente, propiciará y dará lugar a participantes más sólidos y competitivos, alimentando al rombo y fortaleciéndolo en su labor.

Entre los enfoques específicos presentados, evaluados y analizados se recomienda lo siguiente:

11.1.1 Crear factores altamente especializados

El Estado mexicano tiene responsabilidades irrenunciables ante ciertos aspectos fundamentales, tales como los sistemas de educación primaria y secundaria, la infraestructura básica nacional y la investigación en áreas de amplio interés nacional, como la atención sanitaria por ejemplo. Sin embargo, esta clase de esfuerzos generalizados en la creación de factores, no producirán ventajas competitivas a los sectores industriales (Porter, 2012). Para traducir los factores en verdaderas ventajas competitivas, estos deberán ser avanzados, especializados y estar ligados a sectores o grupos de sectores específicos como es el caso de la micro-industria de cerveza artesanal en México. El Gobierno puede aplicar mecanismos de enseñanza especializada en los procesos de elaboración, distribución y comercialización de la cerveza artesanal mexicana; fomentar en universidades e instituciones específicas, actividades de investigación conectadas al micro-sector mostrando, entre otras cosas, las cualidades de estos productos y sus beneficios; coadyuvar en la realización de actividades de la Cámara de la Industria de la Cerveza y de la Malta (CANICERM), ahora denominada Cerveceros de México, también en la Asociación de Cerveceros de la República Mexicana (ACERMEX) y otras asociaciones comerciales que se integren; y lo que es más importante, puede promover las inversiones privadas de las empresas que integran el sector, lo que permitirá en definitiva crear los factores que proporcionarán la ventaja competitiva de la nación en el sector micro-cervecerero en un ámbito internacional.

11.1.2 No intervenir en los mercados de factores y de dinero

Al intervenir en los mercados de factores y de dinero, el Gobierno muchas veces lo que pretende es rebajar los costos o forzar un tipo de cambio favorable, y con ello ayudar a las empresas a competir más eficazmente en los mercados internacionales; esto más allá de beneficiar a los sectores, los perjudica, ya que aunque no lo parezca, estas acciones actúan contra la mejora de la industria y la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible. Esto no quiere decir que el Gobierno deba seguir políticas que intencionadamente eleven los costos de los factores o el tipo de cambio, sino que cuando las fuerzas del mercado eleven estos costos o el tipo de cambio, el Estado resista a la tentación de hacerlos bajar (Porter, 2012). En caso de que surja una posible conmoción por alguna devaluación de la moneda por ejemplo, ya sea por precios del petróleo o algún otro determinado factor, las empresas podrán más fácilmente sobrevivir a ello, saldrán más fortalecidas por la obligación de mejorar sus ventajas competitivas y esto proporcionará mayor fuerza al rombo nacional en el sector.

11.1.3 Normas estrictas

Normas oficiales y estrictas promoverán ventajas competitivas nacionales al micro-sector, ya que ayudarán a mejorar y estimular la demanda interior. Entendido de otra forma, el gobierno debiera establecer normas rigurosas relativas al rendimiento y cualidades de los productos de cerveza artesanal, a la seguridad en su consumo y a su efecto en el ambiente y la sociedad, de este modo, las empresas micro-cerveceras mejorarán su calidad, elevarán la tecnología y responderán eficazmente a las exigencias de sus consumidores y las demandas sociales. El 61%

de los partícipes opina que el Gobierno suaviza las normas, y por ventajoso que parezca, ello solo contrarresta la oportunidad del sector de adquirir ventajas competitivas.

Pero ¿qué beneficios podría traer imponer normas rígidas? Fácil, cuando las regulaciones severas se anticipan a las normas que se extenderán internacionalmente, dan a las empresas de una nación ventaja inicial para desarrollar productos y servicios que serán valiosos en cualquier sitio. Impulsar una Norma Oficial Mexicana (NOM) que establezca las características artesanales de la bebida de cebada, puede ser un ejemplo positivo para que los productores adquieran ventajas que creen una representación 100% mexicana del producto a nivel mundial. *“Una NOM siempre será positiva para los productores por la certeza que les puede dar, como ha resultado en el caso del tequila y los insumos con los que se prepara”*³³.

11.1.4 Limitar la cooperación

Actualmente, la moda en la política mundial en cuanto a competitividad se refiere, es la de generar una exigencia de investigación más cooperativa y la creación de consorcios industriales, creyendo que la investigación realizada independientemente por cada uno de los competidores, es derrochadora y redundante, y considerando que la inversión aislada en I + D, es insuficiente debido a que no pueden cosechar todas las ventajas que en conjunto lograrían (Porter, 2012). Un análisis más atento de los proyectos en colaboración de diversas industrias a nivel mundial, ha demostrado que realizar este tipo de uniones coordinadas funcionan, pero no de la forma en que se pudiera creer. Hoy por hoy, las empresas micro-cerveceras participan en

³³ Cita: Marisol Huerta de Banorte.

proyectos cooperativos que permiten mantener buenas relaciones con el gremio para conservar su imagen y protegerse del riesgo de que los competidores obtengan nueva información con tal o cual proyecto; no obstante, es un hecho que las empresas no aportan sus conocimientos más especializados (científicos o técnicos) a dichos proyectos de cooperación, por lo tanto, sin dejar de contribuir en ellos, se debe considerar el enfoque real. La verdadera utilidad de la investigación en colaboración con empresas del sector señala la importancia de las nuevas áreas técnicas y estimula la investigación de las propias empresas. Los proyectos en cooperación impulsarán a las empresas micro-cerveceras a explorar nuevos campos e incrementarán el gasto en I + D, porque saben a ciencia cierta, que sus rivales nacionales se encontrarán investigando ese y otros proyectos individualmente.

En ciertos casos la investigación cooperativa resultará beneficiosa, siempre y cuando corresponda a áreas del producto y el proceso, y no a temas estrechamente ligados con las fuentes exclusivas de ventaja de cada empresa. Las investigaciones en cooperación deben constituir solo una porción modesta del programa de investigación global de las empresas micro-cerveceras y en campos determinados. La investigación en colaboración puede ser solamente indirecta, canalizada a través de organizaciones independientes, a las que tengan acceso la mayoría de los miembros del sector, tales como laboratorios de universidades y centros de excelencia, lo que reducirá los problemas de gestión y minimizará el riesgo de la rivalidad.

11.1.5 Promover objetivos enfocados a la inversión continua

El Gobierno tiene un papel fundamental en la conformación de los objetivos de los inversores, administradores y empleados. Por ejemplo, la forma en que se regulan los mercados financieros determina los incentivos de los inversores y a su vez el comportamiento de las empresas (Porter, 2012).

Para permitir la obtención de ventajas competitivas internacionales, el Estado mexicano puede alentar una inversión continuada en destrezas humanas destinada a la industria cervecera artesanal, además de una inversión en activos físicos. Una manera poderosa para elevar la tasa de inversión continua dentro del sector de la cerveza artesanal, puede ser incentivándolo fiscalmente para generar plusvalía a largo plazo (5 años por ejemplo) limitando la inversión nueva en capital social. Estos incentivos pueden aplicarse también a los fondos de pensiones³⁴ y a otros capitales no gravados, que por el momento tengan pocos motivos para no dedicarse a la negociación rápida de sus títulos.

11.1.6 Liberar la competencia

La regulación de la competencia mediante políticas tales como el mantenimiento de un monopolio o duopolio como se ha venido sucediendo al presente en México con las empresas del grupo Av InBev y Heineken, el control de la entrada en el sector o la fijación de impuestos mal

³⁴ Los fondos de pensiones son los patrimonios sin personalidad jurídica afectos a los planes de pensiones y creados, al objeto exclusivo, de dar cumplimiento a los mismos. En los fondos de pensiones se materializan o se invierten las aportaciones de cada partícipe, así como los rendimientos financieros que generan las aportaciones. El patrimonio del fondo integra los derechos consolidados de los partícipes y los derechos económicos de los beneficiarios y con cargo a él se abonan las prestaciones por contingencias.

proporcionados o agresivos y de precios, tiene consecuencias muy negativas en el país: ahoga la rivalidad y la innovación. Es mejor que las empresas del sector micro-cervecerero, se preocupen más por innovar y especializarse que por relacionarse con las autoridades y proteger lo que han logrado, desatendiendo los factores del rombo y generando un mercado menos dinámico y menos atractivo. En la actualidad, la Comisión Federal de Competencia, hoy (CFC) prometió mediante una resolución otorgada el 11 de julio de 2013, tomar las acciones necesarias para que bajo ninguna circunstancia, se limite la venta de cerveza artesanal de productores de pequeña escala en el territorio nacional. En algunos años, todas las cervezas artesanales deberán y podrán gozar de acceso abierto e irrestricto a todos los restaurantes, bares y cantinas del país. El Gobierno deberá controlar al duopolio cervecero para acatar la ley y la apertura, añadiendo en su caso, resoluciones que realmente abolan las prácticas monopólicas de las dos cervecerías más grandes del país. Los compromisos presentados por las cerveceras Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma, no deben ser limitados, ni deben permitir a estas grandes empresas exprimir solas el mercado. Por ejemplo, actualmente Grupo Modelo mantiene contratos donde los restaurantes son premiados con líneas de crédito y descuentos si mantienen un nivel de consumo mínimo de sus productos. La entrada de cervezas artesanales dificulta cumplir con estas metas, por lo que los establecimientos se niegan a vender estos nuevos productos, a pesar de que cuentan con el “permiso” de Modelo.

La liberación y la privatización, por sí mismas, no tendrán éxito alguno si no hay una vigorosa rivalidad nacional, y esto requiere, como derivación, una política antimonopolista fuerte y coherente.

11.1.7 Adoptar una política interior antimonopolista

Para poder innovar en el mercado cervecero artesanal, es necesario crear una fuerte política antimonopolista, específicamente contra las fusiones horizontales³⁵, las alianzas y el comportamiento colusorio³⁶. A pesar de que hoy se encuentre de moda realizar fusiones y alianzas debido a la globalización, a la larga esas prácticas socavan la creación de ventajas competitivas. El 49% de los encuestados opinan que la competitividad, en el caso de México, con relación a la industria cervecera, ha sido hasta cierto punto transgredida, pues se han realizado fusiones y absorciones de los líderes del sector, donde han participado inclusive empresas extranjeras. La verdadera competitividad nacional requiere que el Gobierno desaprobe estas fusiones, absorciones y alianzas. La política económica del Estado mexicano debería primar la instalación de empresas nuevas frente a las absorciones, tanto si la iniciativa es nacional como internacional. Solo debiera permitirse la fusión de empresas de sectores “afines”, si con ello se promueve la transferencia de destrezas que puedan, en definitiva, crear ventajas competitivas (Porter, 2012).

11.1.8 Rechazar el comercio exterior regulado

La tendencia por regular el comercio exterior representa una creciente y peligrosa amenaza para obtener competitividad nacional en cualquier sector. Repartir el mercado a través de acuerdos comerciales sistemáticos, acuerdos de restricción voluntaria u otro tipo de

³⁵ Fusión entre dos empresas que producen productos similares.

³⁶ Pacto que acuerdan dos personas u organizaciones con el fin de perjudicar a un tercero.

mecanismos que establezcan objetivos cuantitativos, son peligrosos ineficaces y a menudo cuantiosamente costosos para los compradores (Porter, 2012).

Este tipo de comercio, le abre la puerta a las empresas ineficaces. La política exterior del Gobierno mexicano debiera perseguir el acceso libre al mercado en todas las naciones extranjeras, no puede responder solamente a las quejas o funcionar solamente para los sectores que puedan reunir bastante influencia. Debe de abrir mercados dondequiera que la nación tenga ventaja competitiva, y debe dirigirse activamente a los sectores emergentes, apoyar en este caso, a la cerveza artesanal mexicana y a los problemas incipientes que de esta industria hoy emanan. El Estado debe de concentrar sus medidas en dismantelar las barreras comerciales que puedan existir con alguna otra nación, y no regular las importaciones ni las exportaciones.

11.2 Las cosas que pueden hacer las micro-cerveceras

Entendiendo los factores del rombo de Michael E. Porter, solamente las propias empresas del sector de la cerveza artesanal mexicana pueden lograr y mantener una ventaja competitiva si actúan directamente sobre los fundamentos del diamante. El 83% de los encuestados en este estudio, reconocen el papel esencial de la innovación y la incómoda verdad de ella surge invariablemente de la presión y del reto. Es necesario que las micro-cerveceras adquieran capacidad de liderazgo para advertir las rutas fáciles de escape que a simple vista, parecen llevar al éxito, pero que realmente son atajos que conducen al fracaso. Por ejemplo, es tentador confiar en los proyectos de investigación en colaboración para reducir los costos y los riesgos, sin embargo, esto puede provocar la distracción de la propia empresa por atender investigaciones

específicas propias que le proporcionen la especialización y desviar los recursos de las actividades que requiere para mantener una innovación constante (Porter, 2012).

De acuerdo a los resultados y la investigación realizada en el presente trabajo, es necesario advertir, registrar y exponer que de los cuatro aspectos que definen la teoría del rombo de Michael E. Porter, cada vértice suele depender de la situación de los otros tres. Dentro de la evaluación al sector de la cerveza artesanal mexicana, se visualizan varios campos de acción, que pueden permitir sustentar el esfuerzo de las micro-cerveceras de México para alentar la innovación y la mejora continua:

11.2.1 Ejercer presión hacia la innovación

Cada empresa perteneciente al sector de la industria cervecera artesanal debe buscar las presiones y los retos que le sobrevengan en el constante operar cotidiano, nunca evitarlos. Debe sacar provecho de los propios recursos y de la misma nación para ganar un ímpetu innovador. Para ello, es necesario comprometerse en atender los mercados internos y canales más exigentes e informados, aquellos a los que se les considere sean más difíciles de satisfacer. Establecer normas que superen las vallas reguladoras y las normas de calidad más rigurosas; abastecerse de los proveedores más avanzados y tratar a los empleados como permanentes, con el fin de estimularlos a desarrollar su destreza y productividad.

11.2.2 Estimularse a través de sus mejores competidores

Tener competidores capaces y rivales respetados, no es un factor que niegue el alcance de oportunidades ni mucho menos el logro de ventajas competitivas a los participantes del sector, por el contrario, estos enemigos en común, le permitirá a la micro-industria mantenerse en constante movimiento y cambiar.

Para continuar siendo dinámicas, las empresas deben de considerar afrontar retos y desavenencias. Mostrar cabildeo contra el establecimiento de ciertas normas estrictas por parte de los directivos de una empresa del sector, es señal de que sus dirigentes han rebajado el nivel de sus aspiraciones por conquistar sus metas. Por ello, para mantener la estabilidad y la innovación constante en el mercado interno, la empresa debe adquirir clientes exigentes, proveedores muy capaces y competidores admirados, evitando así, la inercia de un caldo de cultivo, y por consiguiente, del fracaso.

11.2.3 Establecer ¡Warnings!

Al establecer señales de alarma anticipadas, las empresas del sector cervecero artesanal adquirirán ventajas en la línea del tiempo. Esto es muy conveniente, ya que esta forma el sector podrá tomar las medidas adecuadas que le ayuden a ver las señales del cambio en el mercado, y así actuar en consecuencia tomando la delantera. Al servir a los compradores con necesidades más avanzadas, compradores nuevos y canales recién creados, las empresas micro-cerveceras podrán encontrar sitios cuyas regulaciones presagien la aparición de regulaciones en otros lugares. Un apoyo a estas alarmas, puede ser el incluir en el equipo directivo a gente de otros

lugares, ya sea regiones, o incluso países, mantener además relaciones con centros de investigación y contactos con personas de talento.

11.2.4 Mejorar el rombo nacional

Para las empresas del sector de la cerveza artesanal mexicana, deberá ser una prioridad, generar un entorno nacional que permita ser una plataforma para el éxito internacional. Para ello, deberán desempeñar un papel activo en la formación de un “clúster”³⁷, y trabajar con los compradores, proveedores y canales de su nación para ayudarles a mejorar y ampliar sus propias ventajas competitivas. Por ejemplo, para mejorar la demanda interior, las empresas de cerveza artesanal pueden establecer cursos y actividades especializadas en los procesos de elaboración de la cerveza, proporcionando el conocimiento para hacer del consumidor, una persona más exigente y cultivada. Del mismo modo, las empresas pueden animar y apoyar a los proveedores nacionales que suministran importantes elementos especializados: por ejemplo pueden alentarlos a competir a nivel mundial. La vitalidad y la fuerza del clúster nacional no tiene otra opción que la de mejorar el ritmo de innovación y superación de la empresa (Porter, 2012).

Es importante mencionar que en las reflexiones sobre la competencia y la estrategia a nivel de la empresa, los clústeres desempeñan una función muy destacada. El hecho de que en las economías nacionales dominen los clústeres, no empresas aisladas ni sectores aislados, da ideas importantes acerca de la naturaleza de la competencia y el papel de la ubicación en la ventaja competitiva (Porter, 1990).

³⁷ Un clúster o cúmulo es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí. Por su dimensión geográfica, un clúster puede ser urbano, regional o nacional o incluso supranacional.

Para que el sector sea competitivo, las principales empresas deben de tomar también medidas inequívocas para crear factores especializados, tales como los recursos humanos, los conocimientos científicos o la infraestructura. Las asociaciones sectoriales deben de invertir en información de mercado, tecnología de producción e infraestructura común. Las empresas pueden también acelerar la innovación ubicando su sede central y otras actividades clave allí donde hay una concentración de compradores evolucionados, proveedores importantes o mecanismos especializados para la creación de factores, como universidades, instituciones o laboratorios.

11.2.5 Saludar la rivalidad nacional

Para lograr la competencia internacional, las empresas del micro-sector cervecero deberán codearse con rivales nacionales muy capaces y mantener una rivalidad interior vigorosa. En diferentes países como Estados Unidos o la Unión Europea, muchos directivos se quejan actualmente de que la competencia es excesiva y giran su mirada hacia las fusiones y absorciones para crear economías de escala y masa crítica (Porter, 2012).

Por supuesto que la competencia es ardua, sin embargo, el razonamiento al que pretenden llegar es erróneo pues una vigorosa rivalidad nacional crea una ventaja competitiva sostenible, pues las ganas por mantenerse siempre en la mente y preferencia del consumidor, permite crear e innovar constantemente nuevas formas, nuevos métodos, nueva tecnología, además de crecer internacionalmente.

Cabe mencionar, que aunque las fusiones no le hacen bien a la creación de ventajas en el mercado interno, en dado caso, es mejor que ésta se dé por la compra de una firma extranjera, pues esto acelerará su globalización y completará sus ventajas o compensará sus desventajas nacionales, lo cual es mucho mejor que la fusión con un fuerte competidor nacional. Es el caso de Grupo Modelo con Ab-InBev y de Cuauhtémoc-Moctezuma con Heineken, particularmente.

11.2.6 Internacionalizarse y aprovechar las ventajas de otras naciones

Basando esta tesis en el ámbito internacional de la ventaja competitiva del sector de la cerveza artesanal mexicana, se debe mencionar firmemente que adoptar una perspectiva mundial es importante para la creación de una ventaja competitiva, no obstante, la búsqueda de estrategias mundiales en las empresas, se debe dar sin abandonar el rombo nacional (Porter, 2012).

Confiar en actividades extranjeras y suplantar a las nacionales es una solución mediocre. El 28% de los participantes de la encuesta, apunta a la innovación en sus actividades para compensar las desventajas locales en factores de producción. Esto por supuesto, es mucho mejor que abastecerse fuera o subcontratar, por ejemplo.

Impulsar el desarrollo de proveedores y compradores nacionales en la medida de lo posible, es mejor que confiar solamente en los extranjeros. La industria micro-cervecera debe comprender que a menos que los fundamentos críticos de la competitividad se encuentren presentes en el mercado interno, las empresas no mantendrán la ventaja competitiva a largo plazo.

El objetivo principal de las empresas del sector, debe ser el de mejorar las capacidades de origen nacional de manera que las actividades extranjeras, sean un mero complemento selectivo que contribuya a la ventaja competitiva conjunta (Porter, 2012).

Enfocar correctamente a las empresas del sector artesanal a la globalización, les permitirá orientarse y aprovechar selectivamente las fuentes de ventaja existentes en los rombos de otras naciones. Por ejemplo, identificar compradores evolucionados de otros países como en Estados Unidos o en la Unión Europea, ayudará a cada empresa cervecera mexicana a conocer diferentes necesidades y la obligará a adoptar un ritmo más rápido de innovación. No se debe olvidar que por muy favorable que se vea el rombo nacional, existen otras naciones que están en marcha realizando labores de investigación importantes. Para aprovechar las investigaciones extranjeras, es recomendable situar personal de alta calidad en bases exteriores y fomentar un buen nivel de esfuerzo científico. Para obtener resultados de sus iniciativas de investigación en el extranjero, las empresas deberán también permitir el acceso a sus propias ideas, sabiendo que la ventaja competitiva nace de la mejora continua, no de la protección de los secretos actuales.

11.2.7 Alianzas selectas

Las alianzas son buenas para crear oportunidades y al presente, aliarse con empresas extranjeras se ha vuelto una panacea de moda, ya que representa una solución tentadora, pues sin renunciar a la independencia, dicha empresa quiere beneficiarse de las ventajas de una firma extranjera o evitar riesgos. Empero, aunque las ventajas pueden traer ventajas selectivas, siempre imponen costos notables: implican la coordinación de dos explotaciones separadas, la

conciliación de objetivos con una entidad independiente, la creación de un competidor y la renuncia a unos beneficios. Al final de todo, estos costos acaban haciendo que muchas alianzas sean acuerdos transitorios de corto plazo, en lugar de relaciones estables a largo plazo (Porter, 2012). Lo que es más importante, establecer alianzas como parte fundamental de la estrategia llevará a la empresa a la mediocridad, no al liderazgo internacional. Una empresa no puede confiar en otra empresa extranjera e independiente, en lo referente a los conocimientos y activos que son esenciales para su ventaja competitiva. Como mejor se utilizan las alianzas es como instrumentos selectivos empleados con carácter temporal o en relación con actividades no esenciales.

11.2.8 Situar la base de operaciones en una región que propicie la ventaja competitiva

Entre las decisiones más importantes de una empresa diversificada está la de dónde situar la sede principal de cada una de sus unidades de negocio. Una empresa puede situar en diferentes localidades, regiones o países la base de las operaciones de sus diferentes negocios. El 78% de las participantes de presente estudio, mencionan que sus empresas artesanales están situadas en zonas de regulares a malas si se les relaciona con los siguientes criterios: una empresa cervecera artesanal deberá situarse en donde se determinan las estrategias, se creen las tecnologías esenciales del producto y de los procesos, además deberá de estar en donde exista una masa crítica³⁸ de producción. Las circunstancias de ese lugar deben favorecer la innovación; de lo contrario, la empresa deberá trasladar su base de operaciones a una región que estimule la

³⁸ Cantidad mínima de personas necesarias para que un fenómeno concreto tenga lugar. Así, el fenómeno adquiere una dinámica propia que le permite sostenerse y crecer.

innovación y que proporcione mejor entorno para la competitividad nacional. No existen remedios a medias: el equipo directivo debe trasladarse también.

11.2.9 El papel de liderazgo

La mayoría de las empresas y altos directivos en general, tienen una precepción errónea de la naturaleza de la competencia y de la tarea que tienen ante sí, pues se centran en mejorar los resultados financieros, en solicitar ayuda al Estado, en buscar estabilidad y en reducir el riesgo a través de alianzas y fusiones.

Las realidades competitivas actuales exigen liderazgo. Los líderes creen en el cambio, activan a su gente para que innove continuamente, reconocen la importancia de su propio país como parte integrante de su éxito competitivo y trabajan para mejorarlo. Y lo que es más importante, los líderes reconocen la necesidad de presión y desafío, están dispuestos a alentar políticas y normas estatales apropiadas aunque éstas no sean agradables; están preparados para sacrificar la vida fácil por la dificultad y sobre todo, por la ventaja competitiva continua.

Este debe ser el objetivo, tanto para las naciones como para las empresas: no simplemente sobrevivir, sino lograr la competitividad internacional y no solo una sola vez, sino de manera continua.

BIBLIOGRAFÍA

- GUZMÁN Y ARBOTES, A. J. (1993). LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL: REFLEXIONES SOBRE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS Y SEMIINDUSTRIALIZADOS. POLÍTICA Y CULTURA. *UAM, INVIERNO*(3).
- HERNÁNDEZ, Y. (2006). LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL DEL SUBSECTOR AGRÍCOLA VIVERISTA EN EL ESTADO DE MORELOS,. *TESIS*. MEXICO, D.F.: UNAM.
- LOZANO, B. A. (2013). *TESIS: FORMACIÓN DE REDES ESTRATÉGICAS PARA CREAR VALOR: LAS CERVECERIAS ARTESANALES DE MÉXICO*. CHAPINGO, ESTADO DE MÉXICO: CIESTAAM.
- NAVAS Y GUERRAS, J. L. (2012). *FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. MADRID, ESPAÑA: THOMSON REUTERS-CIVITAS.
- PORTER, M. (1985). *VENTAJA COMPETITIVA, CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR*. MÉXICO: COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL.
- PORTER, M. (2009). *ESTRATEGIA COMPETITIVA, TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES*. MADRID, ESPAÑA: EDICIONES PIRÁMIDE.
- PORTER, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY. THECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS*. NUEVA YORK: THE FREE PRESS.
- PORTER, M. E. (1990). *THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS*. NUEVA YORK: THE FREE PRESS.
- PORTER, M. E. (2012). *SER COMPETITIVO*. ESPAÑA: DEUSTO.
- REYES, A. (2010). PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE CERVEZA ARTESANALA A PARTIR DE CEBADA. MÉXICO, D.F.: UNAM.
- REYNA Y KRAMMER, M. J. (2012). *APUNTES PARA LA HISTORIA DE LA CERVEZA EN MÉXICO*. MÉXICO, D.F.: INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA.
- W. UNGER, R. (2007). *BEER IN THE MIDDLE AGES AND THE RENAISSANCE*. PENNSYLVANIA: UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA PRESS.

INFOGRAFÍA

ÁVILA Y GUILLEZEAU, N. Y. (ABRIL de 2008). COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS NACIONES. NEGOTIUM(9).

MUNDOCERVEZA. (17 de OCTUBRE de 2013). Recuperado el 15 de NOVIEMBRE de 2014, de MUNDOCERVEZA: <http://www.mundocerveza.com/20131017/mexico-cervecerias-modelo-y-cuauhtemoc-moctezuma-promueven-venta-de-cervezas-artesanales/>

WIKIPEDIA. (04 de NOVIEMBRE de 2014). Recuperado el 17 de NOVIEMBRE de 2014, de WIKIPEDIA: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cerveza>

BEBERBEER. (2008). Recuperado el 2014 de NOVIEMBRE de 18, de BEBERBEER: http://www.bebebeer.com/B_C/Asia/Cerveza_japon.htm

TABLAS

Tabla 1: Matriz de Congruencia de la Investigación. Fuente: Propia.....	21
Tabla 2: Fábrica de cervezas establecidas en México (1890-1925).....	24
Tabla 3: Tipo de estudio de la Investigación. Fuente: Propia.	82
Tabla 4: Unidad de Análisis de la Investigación. Fuente: Propia.....	84
Tabla 5: Año de creación de las empresas encuestadas.....	91
Tabla 6: Condición de los factores de las empresas encuestadas en cuanto a calidad y especialización. .	94
Tabla 7: Perfil estratégico de los factores clave del entorno del sector micro-cervecerero artesanal y el gobierno (Porcentajes).....	110
Tabla 8: Perfil estratégico de los factores clave las empresas micro-cerveceras artesanales y el entorno nacional (Porcentajes).	114

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo del Rombo de Michael E. Porter.....	18
Ilustración 2: Lista de mercados importadores de cerveza de malta exportado por México en 2013.	26
Ilustración 3: Lista de los mercados proveedores de cerveza de malta importada por Estados Unidos de América en 2013. Fuente: Trademap	33
Ilustración 4: Proceso de elaboración de la cerveza. Fuente: www.rincondelvago.com	55
Ilustración 5: Giro de las empresas encuestadas.....	92
Ilustración 6: Empresas encuestadas exportadoras de cerveza artesanal.	93
Ilustración 7: Niveles que presentan las empresas micro-cerveceras sobre la inversión, la mano	95
Ilustración 8: Precio de la cerveza artesanal vs cerveza industrial.	97
Ilustración 9: Detección de segmentos de clientes especializados.	98
Ilustración 10: Proveedores locales del sector micro-cerveceros bien capacitados.....	99
Ilustración 11: Realización de actividades constantes para superar las barreras que se oponen al cambio y la innovación.	99
Ilustración 12: Existen las condiciones que promueven la competencia sana en el sector de la cerveza artesanal.	100
Ilustración 13: Información adecuada para detectar las oportunidades del mercado.	101
Ilustración 14: La situación actual del país permite la acumulación rápida de recursos y destrezas especializados.	102
Ilustración 15: Canales de distribución de cerveza artesanal sólidos, estables que atienden a la mayor parte de los consumidores locales.....	104
Ilustración 16: Disponibilidad de recursos para obtener ventaja competitiva en el sector de la cerveza artesanal.	105
Ilustración 17: Existencia de organizaciones locales o instituciones que fomenten formas adecuadas de inversión y mejora continua para alcanzar ventajas competitivas en el sector de la micro industria cervecera.....	105
Ilustración 18: Gobierno como estimulador de la cerveza artesanal en el mercado mexicano.....	106
Ilustración 19: Perfil estratégico de los factores clave del entorno del micro-sector artesanal cervecero y el gobierno	109
Ilustración 20: Perfil estratégico de los factores clave de las empresas micro-cerveceras artesanales y el entorno nacional.....	112
Ilustración 21: Participación en el consumo mundial de bebidas alcohólicas. Proyección 2017	117
Ilustración 22: Participación en el consumo de bebidas alcohólicas - Latinoamérica. Proyección 2017.	118

ANEXOS

Encuesta

La ventaja competitiva internacional de la cerveza artesanal mexicana

Por: Carlos Christian García Larracilla
Mail: garciaylarracilla@gmail.com

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado
Máster en Administración de Negocios Internacionales
Director de Tesis: Dr. Carlos Morales Troncoso

Estimado empresario cervecero:

La presente encuesta va dirigida a directivos y maestros cerveceros que producen, distribuyen y/o comercializan cerveza artesanal mexicana. Forma parte de un estudio de investigación que realizo actualmente a través de una tesis dirigida por el Dr. Carlos Morales Troncoso, Catedrático reconocido de la UNAM, que me permitirá obtener un Posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, y pretende entre otras cosas, recopilar información relevante que permita comprobar la existencia de ventajas competitivas internacionales en el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas cerveceras artesanales en México, identificando sus determinantes y analizando las variables que les permitan trascender comercialmente en los mercados globales a través de una constante innovación.

Mucho le agradeceré me conceda un espacio de su valioso tiempo para contestar las preguntas que a continuación se muestran. Entiendo que la información en su empresa es de gran valor y es difícil responder detalladamente, sin embargo, mucho le agradeceré hacerlo en la medida de lo posible. Las respuestas aquí recolectadas, serán tratadas de manera cien por ciento confidencial y serán utilizadas única y exclusivamente con fines de investigación académica.

Para cualquier duda o aclaración, por favor le pido contactarse con un servidor al correo: garciaylarracilla@gmail.com

De antemano, ¡Gracias por su colaboración!

Por favor, pase a la siguiente página para comenzar.

La siguiente encuesta consta de tres tipos de preguntas: abiertas, dicotómicas y de opción múltiple. Para algunas respuestas, bien merece la pena una explicación de su apreciable opinión. Por favor describa o indique la respuesta que se asemeje a sus criterios.

NOTA: TODOS LOS CAMPOS CON (*) DEBEN SER LLENADOS PARA PODER PASAR PÁGINA Y CONTINUAR LA ENCUESTA.

¡Muchas gracias!

¿Cuál es el nombre de la Empresa?*

Para estadística, indique por favor el año de creación de la empresa*

Por favor describa el puesto que desempeña usted dentro de la organización*

¿Cuál es el giro de su empresa?*

- Produce cerveza artesanal mexicana
- Produce y distribuye cerveza artesanal mexicana
- Produce, distribuye y comercializa cerveza artesanal mexicana
- Solo distribuye cerveza artesanal mexicana
- Solo comercializa cerveza artesanal mexicana
- Ninguna de las anteriores

¿Exporta o ha exportado su empresa cerveza artesanal para su comercialización?*

- Si
- No

Si su respuesta es afirmativa, por favor mencione ¿a qué países?

Por favor mencione la definición de cerveza artesanal que maneja la empresa*

Por favor comente algunos nombres de los productos más importantes de cerveza artesanal que maneja la empresa*

Los factores en la producción, distribución y comercialización de la cerveza artesanal son elementos básicos de la competencia, entre ellos están la tierra, la mano de obra, el capital, la infraestructura material, la infraestructura comercial o administrativa, los recursos naturales y el conocimiento científico. De los siguientes factores, identifique por favor de la manera más objetiva, el nivel de calidad y especialización con los que cuenta la empresa*

RECURSOS NATURALES (Nivel: 1 muy bajo y 5 muy alto)

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>				
Especialización	<input type="radio"/>				

*
RECURSOS HUMANOS (Nivel: 1 muy bajo y 5 muy alto)

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>				
Especialización	<input type="radio"/>				

*
RECURSOS DE CAPITAL (Nivel: 1 muy bajo y 5 muy alto)

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>				
Especialización	<input type="radio"/>				

*
INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA (Nivel: 1 muy bajo y 5 muy alto)

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>				
Especialización	<input type="radio"/>				

*
INFRAESTRUCTURA DE INFORMACIÓN (Nivel: 1 muy bajo y 5 muy alto)

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>				
Especialización	<input type="radio"/>				

*

INFRAESTRUCTURA CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA (Nivel: 1 muy bajo y 5 muy alto)

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>				
Especialización	<input type="radio"/>				

¿Qué nivel considera que presenta la empresa sobre los siguientes conceptos? (Nivel: 1 muy bajo y 5 muy alto)*

	1	2	3	4	5
Inversión adecuada y constante	<input type="radio"/>				
Mano de obra especializada	<input type="radio"/>				
Infraestructura para competir en el mercado nacional	<input type="radio"/>				

¿De dónde cree usted que proviene la demanda por consumir cerveza artesanal en el mercado mexicano? *

¿Para usted cuál es la principal necesidad o deseo que pretende satisfacer con la cerveza artesanal en los consumidores?

- Que degusten y aprecien sabores y olores
- Que consuman productos deli, gourmet o artesanales
- Generarles bienestar y roce con las amistades
- Que prueben productos nuevos
- Que beban alcohol
- Other:

¿Considera que los clientes locales de la cerveza artesanal en México son altamente informados y exigentes con este tipo de productos? *

- Sí
- No

*

¿Por qué?

¿Cree usted que el valor en precio de la cerveza artesanal debe ser mayor al de una cerveza industrial?*

- Sí
- No

*

¿Cuáles son sus razones?

¿Ha detectado segmentos de clientes (especializados) que muestren diferencias en el comportamiento de consumo de la cerveza artesanal en México con las que se puedan obtener nuevas tendencias para ser utilizadas en mercados mundiales?*

- Sí
- No

Si su respuesta es afirmativa, ¿considera que este segmento de clientes le ha generado a su empresa alguna ventaja competitiva a nivel local?

- Sí
- No

¿Cuáles son sus razones?

¿Considera que los proveedores locales con los que colabora están bien capacitados y le permiten obtener ventajas competitivas por sobre la competencia?*

- Sí
- No

*

¿Por qué?

¿La empresa realiza actividades constantes para superar las barreras que se oponen al cambio y a la innovación en el sector de la cerveza artesanal?*

- Sí
- No

Si su respuesta es afirmativa, por favor mencione algunas

¿Existen en el país condiciones que promuevan la coordinación entre las empresas que participan en el sector de la cerveza artesanal para generar una sana competencia interna?*

- Si
- No

*

¿Por qué?

¿Considera usted que su empresa cuenta con la información adecuada para detectar las oportunidades del mercado y así alcanzar los objetivos de los propietarios, los directivos y el personal en general?*

- Si
- No

*

¿Por qué?

¿Considera usted que la situación actual del país permite la acumulación rápida de recursos y destrezas especializados para que las empresas del sector de la cerveza artesanal desarrollen ventajas competitivas que les permitan diferenciarse internacionalmente?*

- Si
- No

*

¿Por qué?

¿Asume usted que los canales de distribución de cerveza artesanal que maneja su empresa son sólidos, estables y atienden a la mayoría de los consumidores locales? *

- Si
- No

*

¿Por qué?

¿Considera que su empresa cuenta con la disponibilidad de los recursos necesarios para tener obtener ventaja competitiva en el sector de la cerveza artesanal?*

- Si
- No

*

¿Por qué?

¿Existen localmente organizaciones o instituciones, ya sea públicas o privadas que fomenten formas adecuadas de inversión y mejora continua para alcanzar ventajas competitivas en la cerveza artesanal que produce? De ser así, por favor cite algunos ejemplos.*

- Si
- No

Ejemplos:

¿Qué ventajas competitivas considera que tiene el sector de la cerveza artesanal mexicana con respecto a la de otros países? *

¿Cree usted que el Gobierno funciona como estimulador de la cerveza artesanal en el mercado mexicano? Esto es, que impulse a las empresas del sector a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad. *

- Si
- No

*

¿Por qué?

¿Para usted cuáles son las funciones que debe realizar el Gobierno para estimular e impulsar la demanda y acelerar el ritmo de las innovaciones en el sector de la cerveza artesanal en México?*

Indicadores del Estado (Gobierno)

De los siguientes enfoques específicos, marque el nivel que considera usted que proporciona el Estado al sector de la cerveza artesanal en México, tomando como base que 1 es muy bajo o muy incierto y 5 muy alto o muy cierto.

*

Alienta a las empresas del sector de la cerveza artesanal mexicana a que pasen a niveles más altos de competitividad

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Desempeña un papel intrínsecamente parcial y trabaja en tándem con el sector de la cerveza artesanal con unas condiciones subyacentes favorables

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Promueve políticas en el que las empresas del sector de la cerveza artesanal logran ventajas competitivas

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Estimula la pronta demanda de productos avanzados, confrontando al sector con la necesidad de explorar las tecnologías de vanguardia a través de proyectos cooperativos simbólicos, estableciendo premios que recompensan la calidad, promoviendo la aceleración de las innovaciones

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Protege el mercado y se rinde a las presiones políticas para aislar de la competencia a los minoristas, agricultores, distribuidores e industriales ineficaces

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Prefiere las políticas que ofrecen ventajas fácilmente materializables a corto plazo (subvenciones, protección y fusiones convenientes)

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Busca la mejora rápida de los productos y procesos del sector de la cerveza artesanal y la búsqueda de volúmenes de negocios en los mercados mundiales

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Apoya mecanismos tales como programas de enseñanza especializada, apoya a las actividades de investigación con universidades y con asociaciones comerciales y fomenta la inversión privada de las empresas del sector

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Permite que las fuerzas del mercado eleven los costes de los factores o el tipo de cambio, y resiste a la tentación de hacerlos bajar

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Promueve normas oficiales estrictas que estimulan y mejoran la demanda interior. Normas rigurosas relativas al rendimiento y cualidades de los productos del sector de la cerveza artesanal, a la seguridad de su uso y a su efecto ambiental, con la finalidad de mejorar la calidad, elevar la tecnología y responder a las exigencias de los consumidores y las demandas sociales

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Ofrece un proceso rápido y eficaz que no absorbe recursos ni causa retrasos para la regulación de dichas normas oficiales

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Apoya las actividades en colaboración de I+D entre empresas del sector para generar economías de escala y aporta fuentes económicas a estos proyectos a través de organizaciones independientes

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Alenta una inversión continua en destrezas humanas, en innovación y en activos físicos

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Realiza incentivos fiscales para elevar la tasa de inversión continua en el sector de la cerveza artesanal

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Regula la competencia mediante políticas tales como el mantenimiento de un monopolio, el control de la entrada en el sector o la fijación de precios del mismo

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Mantiene una fuerte política antimonopolista contra las fusiones horizontales, las alianzas y el comportamiento colusorio. Desaprueba las absorciones en que intervengan los líderes del sector

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Permite la absorción de pequeñas empresas de sectores afines, cuando con ello se promueve la transferencia de destrezas que creen ventajas competitivas

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

La política de comercio exterior del Estado con relación a la cerveza artesanal mexicana, persigue el acceso libre al mercado a través de ventajas competitivas del sector en las naciones extranjeras y lo considera como un sector emergente apoyándolo en los problemas incipientes que pudiera tener

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

Indicadores de su Empresa

De los siguientes enfoques específicos, marque el nivel que realiza su empresa en cada uno de ellos para alcanzar ventaja competitiva, tomando como base que 1 es muy bajo o muy incierto y 5 muy alto o muy cierto:

*

Reconoce el papel esencial de la innovación y la incómoda verdad de que la innovación surge de la presión y del reto

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Tiene la capacidad de liderazgo para crear un ambiente dinámico y estimulante

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Tiene la capacidad para reconocer las rutas de escape demasiado fáciles que parecen llevar a la ventaja competitiva, pero que realmente son atajos al fracaso

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

Busca las presiones y los retos, sin evitarlos. Saca provecho de la propia nación para ganar ímpetu innovador

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Vende a los compradores y canales más informados y exigentes

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Busca los compradores con las necesidades más difíciles de satisfacer y más avanzadas

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Establece normas que superan las vallas reguladoras y normas de calidad más rigurosas

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Se abastece en los proveedores más avanzados

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Trata a los empleados como permanentes con el fin de estimularlos a mejorar su destreza y productividad

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Busca estímulos en los competidores más capaces, respeta a los rivales del sector y los estudia

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Establece medidas que le ayudan a ver las señales del cambio en el sector de la cerveza artesanal en México y actúa en consecuencia tomando la delantera a la competencia

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Investiga a los compradores o canales nuevos que surgen

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Encuentra sitios cuyas regulaciones presagien la aparición de regulaciones en otros lugares

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Incluye en el equipo de Dirección a gente de fuera

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Mantiene relaciones permanentes con centros de investigación y contactos con personas de talento

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Desempeña un papel activo en la formación de un <<clúster>> y trabajar con los compradores, proveedores y canales de México para ayudarles a mejorar y ampliar sus propias ventajas competitivas

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Anima y apoya a los proveedores nacionales que suministran importantes elementos especializados a competir a nivel mundial

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Crea factores especializados, tales como los recursos humanos, los conocimientos científicos o la infraestructura

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Tiene ubicada su sede central y otras actividades clave en donde hay una concentración de compradores evolucionados, proveedores importantes o mecanismos especializados de creación de factores, como universidades o laboratorios

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Mantiene una rivalidad interior vigorosa

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Considera que la competencia dentro del sector es excesiva y argumenta en favor de fusiones y absorciones que creen economías de escala y masa crítica

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Prefiere crecer internamente que dominar el mercado interior

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Innova para compensar las desventajas locales en factores de producción en vez de abastecerse fuera o subcontratar

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Impulsa el desarrollo de proveedores y compradores nacionales en vez de confiar solamente en los extranjeros

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Tiene como objetivo mejorar las capacidades de origen nacional, de manera que las actividades extranjeras sean un mero complemento selectivo que contribuya a la ventaja competitiva conjunta

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Impulsa el desarrollo de proveedores y compradores nacionales en vez de confiar solamente en los extranjeros

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Tiene como objetivo mejorar las capacidades de origen nacional, de manera que las actividades extranjeras sean un mero complemento selectivo que contribuya a la ventaja competitiva conjunta

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Identifica compradores del sector de la cerveza artesanal evolucionados en otras naciones ayudándose a conocer diferentes necesidades y obligándose a adoptar un ritmo más rápido de innovación

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Situa personal de alta calidad en bases exteriores y fomenta un buen nivel de esfuerzo científico

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Permite el acceso a sus propias ideas como resultado de sus iniciativas de investigación en el extranjero, sabiendo que la ventaja competitiva nace de la mejora continua, no de la protección de los secretos actuales

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Confía en empresas extranjeras e independientes, en lo referente a conocimientos y activos

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Piensa en las alianzas como instrumentos selectivos empleados con carácter temporal o en relación con actividades no esenciales

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Está situada en un lugar en donde se crea la tecnología esencial del producto y del proceso, donde se tiene una masa crítica de producción y se favorece la innovación

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Se centra en mejorar los resultados financieros

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

*

Solicita ayuda al Estado

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Busca estabilidad y trata de reducir el riesgo a través de alianzas y fusiones

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Cree en el cambio

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Activa a su gente para que innove continuamente

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Reconoce la importancia de México como parte integrante de su éxito competitivo y trabaja para mejorarlo

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Reconoce la necesidad de presión y desafío

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Esta dispuesta a alentar políticas y normas estatales apropiadas, aunque no sean agradables

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

•

Esta preparada para sacrificar la vida fácil por la dificultad y, en definitiva, por la ventaja competitiva continua

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

Tiene como objetivo lograr la competitividad internacional continua

1 2 3 4 5

Muy bajo o muy incierto Muy alto o muy cierto

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!