

Un acercamiento a la competitividad del sector de cerveza artesanal mexicana

IRENE JUANA GUILLÉN MONDRAGÓN¹

ARACELI RENDÓN TREJO²

ANDRÉS MORALES ALQUICIRA²

RESUMEN

La producción de cerveza artesanal está cobrando auge en varios países del mundo incluido México. La tendencia de consumo actual en este nicho de mercado es la búsqueda y consumo de productos gourmet elaborados de forma artesanal. La responsabilidad social de las empresas artesanales las lleva a crear productos considerando las tendencias de mercado: status, salud y consumo de lo natural. Estos productos por su calidad y por los insumos utilizados son más costosos y de mayor precio que los industriales. El objetivo de este artículo es conocer la problemática y perspectivas del sector e identificar las estrategias competitivas de las empresas participantes. La investigación se basa en la revisión y análisis de materiales documentales diversos. Los principales resultados sugieren que cualquier empresa puede participar en un mercado en el que dominan empresas de clase mundial, si identifican sus ventajas competitivas, ofrecen valor agregado y establecen redes de colaboración y competencia.

Palabras clave: Competitividad e isomorfismo, PYMES y Cerveza artesanal.

ABSTRACT

The microbrew production is in booming in several countries including Mexico. The current consumer trend among consumers in this market niche is the search and consumption of gourmet products made by artisans. The corporate social responsibility that have acquired craft enterprises have led them to make products considering the current market trends: status, health and consumption of the natural. These products for their quality and inputs are more costly and more expensive than industrial goods. The objective of this research is to know problems and prospects of Mexican microbrew industry and identify the competitive business strategies of the participating companies. The main results suggest that any company can participate in a market where the main players are world-class companies, this will be possible if they can identify their competitive advantages, offer added value to customers and establish networks of collaboration and competition.

Keywords: Competitiveness and isomorphism, SMEs, Craft brewery.

¹ Profesora-Investigadora de la UAM-Iztapalapa. División de Ciencias Sociales y Humanidades.

² Profesores-Investigadores de la UAM-Xochimilco.

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas sucedidas en México, durante los años treinta y cuarenta, afectaron la economía rural campesina y las prácticas de producción artesanal³, también cambiaron los patrones de consumo y de producción en dirección a un mundo moderno industrializado con una producción a gran escala. De acuerdo con Sánchez, (2002, citado por (Castillo Aguilera, s/a), durante esta época nacieron algunos sectores industriales; industria textil, cemento, acero y el sector de alimentos y bebidas, entre otros. Actualmente, en el sector de las bebidas alcohólicas, especialmente en el de la cerveza, la producción y los gustos y preferencias del mercado nacional continúan evolucionando y adaptándose a las tendencias globales.

Hoy día, somos testigos del auge que parece estar retomando la producción artesanal en diversos ámbitos de la economía, esto se debe, entre otras razones, a la idea de sustentabilidad que ronda el pensamiento organizacional, motivada por la presencia de consumidores más responsables y preocupados por su bienestar. Esta filosofía de consumo convirtió en agnósticos a consumidores fieles, porque de cierto modo, ahora son poco susceptibles a la seducción del marketing y del prestigio de las marcas tradicionales.

434

No obstante que la evolución de la sociedad se sustenta en el avasallador avance tecnológico, en la producción en masa y en la globalización (Bustos Flores, 2009), la producción artesanal está floreciendo gracias a las transformaciones en los gustos y preferencias de los consumidores. Actualmente, de acuerdo con Chacón (2015)⁴, los consumidores esperan algo más que sólo atributos de los productos, la tendencia en 2016, se enfoca en “la búsqueda de un nuevo símbolo de estatus, el cual está íntimamente relacionado con el bienestar y la salud...”

Esta metamorfosis orienta al consumidor hacia la adquisición de productos 100% naturales y de aquellos que son resultado de la transformación de materias primas básicas mediante una cuidadosa elaboración artesanal.

En este trabajo se presenta, después del planteamiento del problema y la metodología de investigación, la perspectiva teórica que guía la indagación. Posteriormente, se explican los resultados de la investigación para dar a conocer las principales características del sector de producción de cerveza artesanal mexicana, las estrategias de competitividad implementadas en el sector y el pape

³ (Rionda Ramírez, 2007) señala que en México, el régimen de producción artesanal se desarrolló en dos fases; 1.- En la primera, la producción artesanal se fundó sobre bases dictadas por el esquema europeo; economías domésticas de autoconsumo y producción simple y rural. La segunda se originó de finales del siglo XVIII a inicios del XIX, con una producción industrial urbano incipiente, con lógica de acumulación y mercado local.

⁴ Son 10 las tendencias culturales y de consumo: 1. Changeability; 2. Desexualización; 3. Efficiency; 4. Golden age; 5. Humanistic rules; 6. Interdependence; 7. Objectivity; 8. Out of megacity; 9. Back to frugality; y 10. Low key: El nuevo símbolo de status estará relacionado con el bienestar y la salud.

de las PYMES para reducir las barreras de entrada al sector, también se discute la problemática del sector de cerveza artesanal en México, puesto que sus productos van ganando espacios en la preferencia del consumidor y se ubica su importancia actual. Finalmente se plantean algunas reflexiones.

PLANTEAMIENTO PROBLEMA

El objetivo de la investigación es conocer la problemática y perspectivas del sector o campo organizacional de producción de cerveza artesanal mexicana e identificar mediante la perspectiva teórica del isomorfismo institucional las bases de su estructuración, asimismo, a través de los enfoques de competitividad estructural y sistémica indagar ¿cuáles son las principales estrategias de competitividad aplicadas de 2013 a 2015 por las empresas del sector y, mediante la teoría de Porter, analizar cómo inciden las PYMES sobre las barreras de entrada para favorecer su participación en un sector dominado por empresas de clase mundial.

JUSTIFICACIÓN

Como resultado de la concentración en la industria cervecera a nivel mundial, se han creado condiciones y oportunidades para el surgimiento de nuevos negocios. Es el caso de la producción artesanal de cerveza, la cual tiene sus inicios en la década de los setenta en Inglaterra. Actualmente en varios países del mundo se observa la irrupción de nuevos productores de cerveza artesanal, considerada y valorada por consumidores conocedores y deseosos de productos de calidad superior y sabores diferentes tipo gourmet. Esta tendencia está presente también en México. Dio inicio en 1995 como resultado de una iniciativa personal, posteriormente otras empresas e iniciativas incorporan al sector productos de diferentes sabores y calidades. En la actualidad los productores de cerveza artesanal se ubican principalmente en Baja California, en Jalisco y en la Ciudad de México. Enfrentan diversos problemas como son el insuficiente abasto de insumos diversos, la necesidad de importar algunos; los altos impuestos que se pagan, mayores que los de las cervezas industriales; la imposibilidad de competir en cuanto a publicidad con las más grandes, ahora propiedad de la holandesa Heineken y de la belga-brasileña AB Inbev. No obstante, tienen altas perspectivas de crecimiento; se plantea que alrededor de 30% en 2016 y se han organizado para darse a conocer y para mostrar sus productos, mediante ferias y sitios en la WEB.

La relativa novedad del escenario organizacional motiva la indagación. La relevancia de la investigación estriba en la posibilidad de conocer y dar cuenta de los factores de competitividad de las empresas pioneras que participan en el sector. Los resultados de la investigación serán de utilidad para emprendedores que deseen crear nuevas empresas de producción de cerveza artesanal, mediante los cuales podrán conocer los avatares que deberán afrontar. Asimismo, los resultados del estudio

servirán para mostrar la factibilidad de que las PYMES logran participar en un mercado dominado por empresas de clase mundial. Finalmente, con los resultados se traza el camino para la comprender y documentar las estrategias competitivas ideadas por las PYMES, y para proponer nuevas líneas de investigación a desarrollar en el futuro.

METODOLOGÍA

Para cumplir con los objetivos de la investigación se llevó a cabo una investigación documental; se realizó una revisión de literatura relacionada con elementos conceptuales del isomorfismo institucional y conceptos teóricos de competencia y competitividad. Asimismo, se revisó la teoría Porter, estrategia competitiva. Además, se consultaron documentos electrónicos; sitios web y páginas de internet de las principales organizaciones que participan en el campo organizacional de producción de cerveza artesanal en México, para conocer su trayectoria e indagar acerca de sus estrategias competitivas. Esta es una investigación exploratoria busca contribuir al conocimiento del sector de producción de cerveza artesanal en México.

MARCO CONCEPTUAL

Elementos conceptuales del Isomorfismo Institucional

436

En la actualidad se observa que la vida organizacional moderna se caracteriza por una tendencia homogeneizadora- de formas y prácticas organizacionales que deriva de la necesidad de las organizaciones por afrontar la incertidumbre y mejorar su posición competitiva, y al mismo tiempo tener la posibilidad de dar respuesta a las demandas del mercado mundial. DiMaggio y Powell (1999, sostienen citando a Giddens, 1979), que el hecho de que las organizaciones sean más similares se debe a un proceso de estructuración de campos organizacionales, el cual es promovido por el Estado y por las profesiones, y también, por las organizaciones más grandes y de más antigüedad que dominan sus ambientes.

Pero, ¿qué se debe entender como campo organizacional?, en palabras de DiMaggio y Powell (1999:106), un campo organizacional está formado por “aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que (ofrecen) productos o servicios similares”, luego entonces, un campo organizacional puede ser entendido como un conjunto de organizaciones que realizan actividades productivas en un sector de actividad o cadena productiva, dentro del cual compiten o están organizadas en redes de colaboración formal o informal. Asimismo, se considera también la participación de organismos que legitiman las actividades de las primeras. Por lo anterior en este trabajo se usaran como sinónimos los conceptos campo organizacional y sector.

Los autores sostienen que los campos organizacionales pasan por un ciclo de vida; en sus primeras etapas existe una diversidad de enfoques y formas organizacionales que traen consigo las entidades que se incorporan al sector, pero una vez que un campo organizacional va madurando se da entre las organizaciones fundadoras un proceso isomorfismo, el cual se impone a otras organizaciones que deseen participar, con la finalidad de tratar racionalmente con la incertidumbre de un mercado altamente competitivo; aunque esto no les garantiza el éxito o eficiencia, les da legitimidad entre los miembros de la organización, entre las organizaciones del campo y frente a los organismos reguladores y los clientes.

La globalización ha favorecido el isomorfismo, el cual de acuerdo con Hawley (1968, citado por (DiMaggio & Powell, 1999)), es “un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales”, esto sugiere la presencia de organizaciones dominantes “las más antiguas y grandes (quienes) llegan a un punto donde pueden dominar sus ambientes...” (Freeman, 1982, citado por Dimaggio y Powell, 1999:108) e influir en otras organizaciones a adoptar esquemas organizacionales similares.

Inspirados en Meyer (1983) y en Fennell (1980), Dimaggio y Powell (1999), señalan que las organizaciones pueden estar inmersas en dos tipos de isomorfismo: el competitivo y el institucional: el primero de acuerdo con Hannan y Freeman (1977, citados por Dimaggio y Powell, 1999), aborda la competencia del mercado, el cambio en los nichos y las medidas de ajuste, el segundo (introducido por Kanter (1972, citado por DiMaggio y Powell, 1999), refiere las fuerzas que presionan a las comunidades para adaptarse al exterior.

El nuevo institucionalismo sociológico propone los siguientes tres mecanismos de cambio institucional isomorfo, los cuales pueden considerarse como formas ideales a disposición de las organizaciones para adaptarse al ambiente y dar respuesta a la incertidumbre competitiva actual (DiMaggio y Powell, 1999:109): i) *El isomorfismo coercitivo* es un proceso de influencia política o de presión que ejercen organizaciones de gobierno y de regulación, así como de otras organizaciones con más poder para obligar o persuadir a organizaciones más vulnerables a obedecer ordenanzas para alcanzar la legitimidad. ii) *El isomorfismo mimético* es un proceso de influencia que conduce a las organizaciones a imitar, es decir, a buscar de forma voluntaria parecerse a otras organizaciones exitosas adoptando modelos gerenciales vigentes por convenir a sus intereses y para hacer frente a la incertidumbre, y lograr el éxito organizacional que otras organizaciones han alcanzado. iii) *El isomorfismo normativo* es un proceso de influencia normativo asociado con la profesionalización. La profesionalización según Larson (1977) y Collins (1979) (citados por DiMaggio y Powell, 1999:113), es “la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo y por establecer una base cognoscitiva” que legitime las ocupaciones que representan. En este

proceso de cambio institucional isomorfo se definen oportunidades de crecimiento de redes profesionales para fomentar el sentido de pertenencia.

No obstante que el isomorfismo institucional aporta un bagaje teórico que explica la forma en que las organizaciones se adaptan al ambiente y de los procesos de influencia que las rigen, dentro de cada sector, cada entidad busca ser competitiva y forjarse una identidad organizacional propia y única que la distinga de las demás. La identidad está definida por su misión, visión, y filosofía organizacional. De acuerdo con Chandler (citado por Torres y Jasso, 2009) las organizaciones se modernización como consecuencia de un crecimiento orgánico determinado por la capacidad de inversión en infraestructura y en actividades de marketing, por el ejercicio de una gestión profesional y por la construcción de capacidades organizacionales. Este crecimiento, en términos de DiMaggio y Powell (1999) refleja el nivel de competitividad alcanzado por cada organización dentro del campo organizacional.

Elementos teóricos: Competencia y competitividad.

La competitividad es un tema central para los gobiernos y las empresas. Al nivel de país se encuentra relacionada con mejores condiciones de vida derivadas de aumento de la productividad, del empleo, del ingreso, de la inversión y el comercio. Al nivel de la empresa, una mayor competitividad se traduce en su permanencia y crecimiento y por tanto, en el caso de los trabajadores, más y mejores empleos y, probablemente, mejores ingresos.

La competitividad ha sido estudiada desde hace tiempo. Su origen se encuentra en la teoría clásica de ventajas comparativas o relativas⁵. En la década de los años ochenta, Porter estudió la ventaja competitiva y en los noventa “propuso estudiar la competitividad de una nación analizando patrones de éxito competitivo en las industrias y usando las exportaciones sostenidas a un amplio conjunto de otros países y/o salidas significativas de inversión extranjera, basada en habilidades y activos creados en el país de origen como indicador. Su teoría sugiere que los atributos de una nación moldean el entorno económico, de tal forma que estos promueven o impiden la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo” (Alvarez Medina, 2008). A nivel de país, se han planteado como elementos de competitividad, la estabilidad macroeconómica, cierto nivel de déficit presupuestario, de tasas de interés o la abundancia de la mano de obra. Otros enfoques consideran a la tasa de crecimiento de la productividad muy ligada a la competitividad y por ende a la posibilidad de un mejor nivel de vida (Mankiw, 2008).

⁵Creada por David Ricardo, esta teoría considera la abundancia de recursos naturales y factores de producción. La diferencia de productividad del trabajo en los diferentes países es la causa del intercambio comercial internacional.

En la década de los años 90, la OCDE buscó resumir diferentes enfoques de competitividad en uno llamado “competitividad estructural” cuyos elementos medulares eran “el énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico, una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas y capaz de activar las potencialidades de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa y, por último, redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y por un contexto institucional capaz de fomentar la innovación” (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996). El observar que aun cuando existiera estabilidad macroeconómica podría no existir (o haber un insuficiente) entorno empresarial, llevó a que surgiera el concepto de competitividad sistémica. En este enfoque, aplicado a economías desarrolladas y en desarrollo, era importante considerar dos aspectos; el primero, la distinción en cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro) (Equihua Zamora, 2001) y el segundo, la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teorías de la innovación y a la sociología industrial (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996). “Los países más competitivos poseen: i) en el *nivel meta*, estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración, y capacidad de los actores para la interacción estratégica; ii) un *contexto macro* que exige mayor eficacia de las empresas; iii) un *nivel meso* estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad, y iv) en el nivel micro un gran número de empresas que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración recíproca” (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996).

Organizaciones internacionales al definir la Competitividad ponen énfasis en las habilidades de las economías para producir bienes y servicios para el mercado externo, que sean aceptados y que se mejore el nivel de vida de la población. Hay índices para medir la competitividad, por ejemplo, el del Foro Económico Mundial (WEF) está basado en doce pilares de competitividad⁶ y evalúa el panorama de competitividad de 144 economías a partir de su productividad y prosperidad. El Instituto Mexicano para la competitividad (IMCO) define competitividad a la capacidad que tiene un país o región para atraer y retener inversión y talento. Un país competitivo es atractivo para el talento y la inversión y detona oportunidades de desarrollo y prosperidad para todos sus habitantes (Instituto Mexicano de la Competitividad, 2015).

⁶ Incluyen instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, disposición tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación (Instituto Mexicano de la Competitividad, 2015).

A nivel de la empresa se vincula a “la capacidad para vender más productos o servicios y mantener o aumentar su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar utilidades o salarios, o dañando el ambiente social o natural” (Polevnsky, 2003). También ha sido relacionada con normativas burocráticas, espíritu empresarial, economías o ventajas de localización, capacidad innovadora, entre otros aspectos. Según Deming (1989) la competitividad implica tres aspectos claves: a) racionalidad económica para alcanzar altos niveles de productividad, sin despilfarro, b) capacidad de coordinación y adecuación rápida y flexible al entorno y, c) capacidad de dirección y organización que aumente los niveles de eficiencia en los aspectos relacionados con la dirección y gestión de los recursos. Importantes son también las redes organizacionales, las cuales son esquemas o formas de asociación, de vinculación o de unión para competir en el mercado. Herrscher (2009), menciona que una red es un modelo de asociatividad empresarial que busca beneficio mutuo entre los participantes. Algunas de las ventajas son: la construcción de vínculos humanos entre dos o más actores, unidades o patrimonios disímiles para trabajar en común, responder con rapidez y flexibilidad a la acción competitiva, el principal beneficio es el respeto a la identidad y estructura propias.

Para Clark y Guy (1998) “en el nivel microeconómico la competitividad se refiere a la habilidad de una empresa de crecer en tamaño, participación de mercado y rentabilidad. Tradicionalmente los costos de producción determinaban una competitividad relativa pero otros factores se han ido mostrando importantes como son: habilidades y motivación de la fuerza de trabajo, capacidades de investigación y desarrollo, habilidades para adoptar nuevas tecnologías, factores organizacionales y administrativos, relaciones con otros actores como clientes, proveedores, otras empresas, etc.” (Alvarez Medina, 2008). Porter (2003), por su parte, propone analizar la competitividad de la empresa a través del análisis de la cadena del valor para detectar las fuentes de ventajas competitivas. Otras contribuciones son las de Aktouf (2004), Castañón (2003), Prahalad y Hamel (1990) citados por (Alvarez Medina, 2008) .

A nivel de empresa, la necesidad y deseo de la permanencia y el crecimiento son los impulsores de la búsqueda del mejoramiento en la competitividad. Esto, involucra muchos aspectos en la organización. Importante será el llegar y estar en varios mercados geográficos ya sea mediante la exportación, inversión directa o mediante las asociaciones con productores locales, adquisiciones de empresas o estableciendo tanto redes de colaboración de formato libre como de colaboración y competencia que operen de forma simultánea; las primeras en términos de Herrscher E., (2009), implican un vínculo flexible, libre, que facilita el ingreso y la salida de los miembros, y las segundas, de acuerdo con Hamel, Doz y Prahalad (1989, citados por Porras (2015), son importantes en la medida en que permiten a las empresas colaborar y competir, una práctica común hoy en día.

La competitividad de la organización está definida de acuerdo con Scott y Meyer (1983, citados por (Scott, 1999) por el dominio e influencia que ejerza en los ambientes institucionales y técnicos. En el ambiente institucional se elaboran reglas y requerimientos a los que las organizaciones individuales deben ajustarse si desean obtener apoyo, legitimidad e incentivos por establecer estructuras y procesos correctos. En el ambiente técnico se definen las actividades de intercambio de un producto o servicio en un mercado, en él las organizaciones reciben distinciones por detentar procesos de trabajo eficientes y eficaces.

En el caso de las empresas de menor tamaño, su reto es mayor en un entorno en donde la prevalencia y avance de las empresas más grandes es una constante. La existencia de pequeños resquicios o nichos de mercado que la gran empresa no atiende, son oportunidades para aquellas empresas que logran detectarlos y entrar en ellos. Su éxito dependerá de factores internos y externos. Los primeros relacionados con la implementación de acciones diversas en las que la creatividad e ideas innovadoras deberán estar presentes.

RESULTADOS

La globalización ha afectado a las sociedades y a la economía mundial. Derivado del incremento del comercio internacional y del intercambio cultural, diversas actividades económicas han transformado sustancialmente sus estructuras organizacionales; la industria cervecera es una de ellas. Actualmente, en el mercado de la cerveza a nivel mundial coexisten la producción a escala industrial y la elaboración artesanal, esta última proviene de una moda que nació en Estados Unidos, en los años treinta del siglo XX, y que fue auspiciado por inmigrantes europeos para revivir recetas de tradición europea, elaboradas en pequeña escala bajo estrictos estándares de calidad y tradición. En los años setenta el movimiento experimentó un gran desarrollo, hoy en día existen numerosas fábricas de cerveza artesanal en todo el mundo (Bascur, 2013). Limberger & Tula (2015) mencionan que, “surgieron en varios países del centro y la periferia del sistema capitalista pequeñas y medianas fábricas de cerveza (microcervecerías) con estrategias productivas y mercados diferenciados”.

En México, hasta finales del siglo XX, este sector había conservado una estructura duopólica de producción a gran escala con el dominio del mercado por parte de Cuauhtémoc Moctezuma y Modelo. Durante los primeros 13 años del siglo XXI, la propiedad de estas dos grandes empresas cerveceras pasó a manos de capital extranjero, la primera en 2010 a la holandesa Heineken y la segunda, en 2013 a Anheuser-Busch InBev (Bernáldez, 2013). Hoy en día diversas micro, pequeñas y medianas empresas están incursionando en la producción de cerveza a escala artesanal.

Por lo anterior, el objetivo de la investigación es conocer la problemáticas y perspectivas del sector de producción de cerveza artesanal mexicana e identificar, mediante la perspectiva teórica del

isomorfismo institucional, las bases de su conformación. Así mismo, a través de los enfoques de competitividad estructural y sistémica indagar las principales estrategias competitivas aplicadas por las empresas participantes.

La transformación del sector cervecero ha estado influida tanto por factores internos como por elementos de orden externo: los primeros de carácter organizacional y los segundos identificados con las fuerzas del ambiente institucional, tales como las condiciones competitivas, la economía, la cultura, la tecnología, las disposiciones de autoridades gubernamentales, las acciones de asociaciones industriales y de corporaciones internacionales entre otras, es decir, componentes de la teoría de competitividad sistémica. En términos de Torres y Jasso (2009) (Chandler, 1962, 1990, 1992; Penrose, 1959), el cambio deriva tanto de la necesidad de las organizaciones por explotar de forma eficiente sus capacidades e instalaciones, como por las transformaciones de los mercados, por el avance tecnológico y por los cambios en la población y en sus gustos y preferencias.

De acuerdo a la revisión de la literatura, son dos los principales factores que dieron origen a la emergencia de nuevos actores organizacionales en la elaboración de cerveza artesanal en México: 1. La influencia del movimiento artesanal exterior, que derivó del proceso de concentración en el que grandes empresas mundiales compraron a las dos grandes empresas en México, y 2. La intervención de la Ley Federal de Competencia (LFC), en respuesta a una demanda interpuesta en 2010 contra las prácticas monopólicas de exclusividad de las dos cerveceras dominantes del mercado que limitaban la participación de otros competidores en el mercado. En 2013, la LFC ordenó a las grandes empresas eliminar esas prácticas, lo que favoreció la aparición de productores de cerveza artesanal, microcervecerías, cuyos productos son diferentes a los industriales; de acuerdo con Morales (2015), la cerveza artesanal ofrece a los consumidores la experiencia de disfrutar un valor agregado único, diferente al de la cerveza industrial.

El ambiente competitivo en el país es favorable para la producción y comercialización de cerveza artesanal, aunque como todo sector, también afronta un sinnúmero de desafíos, de ahí el interés de diversos emprendedores en participar en este atractivo campo organizacional. Entre los retos están las barreras a la entrada: el acceso a los insumos – algunos de importación-, los asuntos de carácter impositivo y la presencia de grandes competidores. Una nueva generación de emprendedores es la responsable del nacimiento de este campo organizacional en el país.

Morales (2015), menciona que los pioneros en el sector de cerveza artesanal son las marcas Cosaco y Minerva o Calavera. Los emprendedores impulsan la construcción de una cultura cervecera en la producción artesanal y han fundado micro, pequeñas y medianas empresas para contribuir al desarrollo económico de la sociedad y del país. Desde la década de los años 90, se observa una evolución en la producción y consumo de cerveza artesanal. En 1995, Gustavo González inició la

elaboración de cerveza artesanal inspirado en artesanos norteamericanos; en 2000 creó la marca Cosaco, cerveza de barril dirigida a mayores de 18 años que desean disfrutar de una cerveza maltosa, cremosa y pura.

En 2008, Bjorn Gilbert Nielsen creó Calavera, después de ser galardonado en Dinamarca por la creación de cerveza casera. Este productor incorpora en la creación de sus cervezas artesanales componentes de la tradición mexicana como el chocolate, el café, chiles; morita, guajillo, ancho y chipotle. Asimismo, usa componentes frutales que evocan las fiestas decembrinas. Esta organización planea una estrategia de competitividad enfocada en la sustentabilidad y en el desarrollo de cadenas de valor con empresas mexicanas. Jack es otra cerveza artesanal, creada por José Morales, quien se inspiró en la cerveza irlandesa para su elaboración. Esta empresa fue fundada por dos emprendedores. En la creación de cerveza artesanal también hay experiencia grupal como la de Beer Factory que nació en 1997, su concepto es restaurante-bar con su propia planta de fabricación. Sus cervezas cumplen con la Ley de pureza alemana establecida en 1516, se labora con malta de cebada, agua, lúpulo y levadura.

Finalmente entre los pioneros destaca Primus, una cervecería que nació en 2006 y en 2007 lanza su cerveza Tempus Alt y en 2008 Tempus doble malta. Este concepto de negocio es de tipo gremial, con el lema “por una cerveza libre”, se busca reunir a distintos microcerveceros mexicanos para compartir la aventura de construir una red de colaboración para la distribución. Su modelo considera la elaboración de cerveza, la apertura de bares en donde vende sus propias creaciones y las de otros cerveceros mexicanos (Morales, 2015). Esta forma de colaboración toma el concepto de redes de colaboración y competencia, operan de forma simultánea para fortalecer la posición competitiva en el mercado (Herrscher E. , 2009) Hamel, Doz y Prahalad (1989, citados por Porras (2015).

Además de los esfuerzos de los pioneros, el parteaguas que marcó el inicio del ‘boom’ de cerveza artesanal fue cuando se completó la compra de Grupo Modelo. Al ya no ser de propiedad nacional las cerveceras, aumentó la demanda por la cerveza artesanal mexicana.

El progreso de la cerveza artesanal en el mercado ha motivado la inclusión de un conjunto diverso de organizaciones a lo largo de la cadena productiva: micro y pequeñas empresas productoras, asociaciones, organizaciones de producción de malta, distribuidoras de envases, centros de consumo, empresas comercializadoras de equipos cerveceros, prestadores de servicios y diseñadores, entre otros. Todas ellas forman un campo organizacional (DiMaggio y Powell, 1999).

El ambiente institucional en la producción de cerveza artesanal, es competitivo. El aumento de productores de cerveza artesanal en México y sus diversas propuestas de valor se debe al incremento de la demanda, la cual según (Burgess Giles, 1989, pág. 33) se ve influenciada por los gustos y

preferencias de los consumidores, por las costumbres y por las tendencias sociales que propiciarán en el futuro que el consumidor *“may become more a creature of habit than of discernment”*.

De acuerdo con información del Beerectorio MX, el aproximado de unidades económicas dedicadas a la cerveza artesanal y casera es de 531 organizaciones (Beerectorio MX. , s.f.). La revolución cervecera en México, inició en el centro del país con la aparición de la cerveza artesanal y se dirigió a un consumidor maduro, conocedor, que busca lo diferente, que prefiere productos elaborados en pequeña escala, derivados de una producción especializada y cuidadosamente supervisada por un “maestro cervecero”, y que está dispuesto a pagar por ese valor.

El movimiento de producción de cerveza artesanal nació en 1995 y 20 años más tarde, en 2015, se observa un avance hacia la consolidación del campo organizacional con la fundación de la Asociación de Cerveceros de la República Mexicana (ACERMEX); un organismo que, en términos de Jones (2008) representa un mecanismo de vinculación para terceros que apoya la regulación de los participantes y a la vez reúne los recursos colectivos para gestionar políticas institucionales que protejan los intereses del sector. En la práctica, este organismo plantea la necesidad de establecer un concepto que defina los atributos de una cerveza artesanal, es decir, una especie de ley de pureza artesanal o de acuerdos miméticos y normativos (DiMaggio & Powell, 1999), que guíen las acciones de las organizaciones actuales y de las de nuevo ingreso y que legitimarán a las organizaciones que cumplan con la norma y dará certeza a los consumidores de que los productos resultantes reúnen las características predeterminadas para un producto artesanal⁷.

Aunque en México no se cuenta con una definición oficial sobre qué se considera cerveza artesanal, hay varias aproximaciones. En el proceso de institucionalización de la producción de cerveza artesanal, la Asociación de Cerveceros de la República Mexicana (ACERMEX), subraya las siguientes tres variables para definir los requerimientos (Rivas, 2014):

- a. La cantidad de producción deberá ser menor a 6 millones de barriles al año.
- b. La naturaleza de la organización, debe ser única, esto es, no debe pertenecer a un grupo cervecero, por lo tanto debe ser independiente.
- c. Los insumos autorizados para la elaboración del producto deben ser 100% de cereales fermentables.

⁷ En teoría la producción artesanal observa características singulares. Fernández, et. al. (2006, citados por Bustos, 2009), mencionan ocho características particulares: 1. Volumen de producción pequeño, dirigido a un nicho de mercado de mayor poder adquisitivo; 2. Fuerza laboral altamente calificada y polivalente; 3. Flexibilidad para realizar distintas tareas y empleo de herramientas y máquinas poco especializadas; 4. Productos de alto valor agregado y precio elevado; 5. Fabricación de productos con partes intercambiables; 6. La coordinación de la producción a cargo de un propietario que mantiene el control de la organización; 7. Alto contacto y cercanía con los clientes; 8. El valor del producto perdurable a largo plazo.

De lo anterior se sigue que la producción de cerveza artesanal cumple con algunos de los requisitos señalados por Bustos (2009). Finalmente, la definición de las variables representa una institución que funciona como mecanismo de control y factor de competitividad para regular las actividades de los integrantes y de nuevas organizaciones.

Por ahora, el sector de cerveza artesanal cuenta con apenas el 3% de participación en el mercado, genera 2,150 empleos directos (Beerectorio MX. , s.f.); (Interbrands, 2015). Las perspectivas de crecimiento son positivas, se plantea que crecerá a dos dígitos. (Manzano, 2015). Para Acermex la participación de las artesanales puede ser entre el 3y el 5% en los próximos años (Forbes, 2014). Según The Beer Company las cervezas mexicanas y las alemanas son las más vendidas.

En aras de la competitividad, los artesanos cerveceros han realizado diversos movimientos para favorecer el desarrollo del campo organizacional y el de sus participantes. Por ejemplo, el logro de Minerva y Primus que promovieron la desaparición de los contratos de exclusividad que tenían las dos cerveceras dominantes. Fue en 2013, cuando la Comisión Federal de Competencia expidió la resolución CFC-08-2013, que limitó el porcentaje de exclusividad y dio oportunidad a los productores artesanales de hacer llegar su producto a más lugares; cabe destacar que la renuncia de los contratos no fue del 100 por ciento, sino del 75. Se ha trabajado para tener condiciones más justa, de ahí la lucha por disminuir la tasa impositiva por cada unidad de producción ya que las cervezas artesanales pagan más de tres veces lo de las industriales; se busca una cuota fija de \$3.50

Otra de las estrategias de competitividad que están explorando las empresas artesanales para fortalecer su participación competitiva son las de penetración de mercado para aumentar su volumen de ventas en el mercado interno y la estrategia de desarrollo de mercado con la que apuntan a crecer en el mercado exterior a través de la exportación hacia los Estados Unidos y Canadá.

No obstante que los cerveceros artesanales han logrado la diferenciación, y de que asumen riesgos de mercado y afrontan los embates del duopolio cervecero, también están sujetos a estándares impuestos por el entorno, por lo tanto, la construcción y consolidación del sector de cerveza artesanal está influido por el isomorfismo institucional, mediante tres procesos de influencia: la coerción, la imitación y la normatividad.

DISCUSIÓN

La problemática de las cerveceras artesanales está dada principalmente por su ingreso a un sector dominado por empresas multinacionales, esto implica que deben afrontar y superar una diversidad de inconvenientes. En teoría esto representa lo que Porter (1999, citado por Torres & Jasso, 2009) denomina fuerzas competitivas del mercado, con la finalidad de maximizar los recursos y distinguirse de la competencia. En especial destacan las barreras de entrada a la actividad, los cerveceros

artesanales tienen desventajas en costos debido a que existen problemas para el acceso a los insumos, esencialmente, porque las grandes empresas cerveceras acaparan la cebada que se produce en los estados, constriñendo la adquisición a las micro, pequeñas y medianas empresas. Como no tienen la posibilidad de adquirir la cebada y el lúpulo con productores nacionales, recurren a la importación, y esto eleva sus costos. De acuerdo con la ACERMEX los cerveceros obtienen de los Estados Unidos, Inglaterra, Bélgica y Alemania, el 100% de la malta y la cebada que necesitan para la producción (Pineda, 2016).

La importación impacta en los costos y las pone en desventaja frente a los competidores de mayor poder de mercado, porque mientras que para los grandes el costo de los insumos por “botella de 12 onzas ... (es de) entre 1 y 2 pesos, para las cerveceras artesanales... (oscila) ...entre 15 y 20 pesos” (Soto, 2016; citado por Pineda). La solicitud de los cerveceros artesanales, liderados por los directivos de la cervecería Minerva, dirigida a la Comisión Federal de competencia (COFECE, por sus siglas) fue la de detectar probables barreras a la competencia en el mercado del grano de cebada, a la fecha la solución del problema está en manos de COFECE, el dictamen se espera para este año (Pineda, El empresario.mx, 2016).

Otras barreras a la entrada que han desafiado las actividades de las empresas artesanales son las condiciones de acceso a los canales de distribución y las políticas gubernamentales, las cuales son promovidas principalmente por las empresas globales. La restricción de acceso a los canales de distribución los obligó a la apertura de sus propios puntos de venta, lo que condujo a generar y fortalecer un espíritu de colaboración, mismo que favorece un sentido de pertenencia. Diferentes órdenes de gobierno están apoyando al sector con diversas normatividades y acuerdos para impulsar el crecimiento del sector (Forbes, 2015).

Son los costos y el trato inequitativo que reciben por parte del fisco, otro de los problemas a resolver para tener mejores condiciones competitivas a sus similares productores en otras partes del mundo. Los impuestos pagados son mayores que los de grandes empresas, monto que repercute en la asignación de precios (Noruega, 2015, citada por (Celis, 2016). De origen, la cerveza artesanal es más costosa que la industrial porque en su elaboración se incorporan insumos de mayor calidad y de origen orgánico, para satisfacer a los clientes que buscan una propuesta de valor diferencial.

La ACERMEX, inició la tercera batalla frente a instituciones de gobierno para beneficiar a sus agremiados. En octubre de 2015 presentó ante la Comisión de Hacienda y Crédito Público de la Cámara de Diputados la iniciativa “Cuota Fija a la Cerveza Mexicana” de 3.5 pesos en lugar de los cerca de nueve pesos que pagan por concepto del Impuesto Especial por Producción y Servicios (IEPS) con el objetivo de que sea implementado un esquema más equitativo para los productores de

cerveza artesanal de todas las regiones del país, lo que, aseguran, dará rentabilidad a sus negocios y ayudará a generar más empleos (Pineda, 2014).

En el mercado mundial de la cerveza, la gran empresa ha observado el crecimiento de la demanda de este tipo de productos por lo que para participar en ese nicho, ha adquirido empresas artesanales exitosas en diferentes regiones. Un caso que ilustra la estrategia de integración horizontal por parte de las grandes empresas, es el de Grupo Modelo, quien adquirió a la Cervecería Mexicana y a la Cervecería Tijuana, ubicadas en Baja California, en noviembre de 2015 (Forbes, 2016).

La institucionalización deberá considerar la regulación competitiva, la técnica sanitaria, y la revisión de la regulación fiscal que obliga a las cerveceras artesanales al pago de un impuesto especial. No obstante esta problemática, el sector sigue atrayendo a nuevas empresas fabricantes de cerveza artesanal, debido a que existen en el país 63 millones de consumidores de cerveza, los cuales constituyen un tamaño de mercado sustancial. Las marcas consolidadas en el mercado presentan un crecimiento de dos a tres dígitos (Pineda, 2014). La demanda de cerveza artesanal sigue aumentando, se estima que en el país, de cada 975 litros que se consumen apenas 1, lo elaboran los cerveceros artesanales. Por lo anterior, una de las metas para este 2016 es que 1 de cada 100 cervezas sea elaborada en el seno de las empresas artesanales. Las perspectivas de crecimiento del campo organizacional son alentadoras; están surgiendo nuevas organizaciones artesanales, se observa un crecimiento de mercado para las marcas ya establecidas, también surgen asociaciones de cerveceros mexicanos de nivel nacional y regional; la ACERMEX de la República Mexicana, la ACER de Nuevo León y la ACERPUE del estado de Puebla. Estas asociaciones han sido bien recibidas y han incrementado el número de afiliados.

En el país, las regiones con un mayor número de organizaciones de cerveceras artesanales son: Baja California, Guadalajara y Ciudad de México. Asimismo, existen cinco marcas que por su cobertura de mercado y por el prestigio han alcanzado el liderazgo, éstas son: Tijuana, Cucapá, Minerva, The Beer Factory y Primus (Rivas, 2014). Otras cerveceras que han experimentado un crecimiento en sus ventas son Primus y Malafacha.

Cuadro 1. Perspectivas de crecimiento y factores de competitividad de las principales cerveceras artesanales

| Marca | Crecimiento 2014 | Metas crecimiento para 2015 | Número de empleados actual | Número de empleados para 2015 | Ventaja competitiva |
|-------------------------------|---|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|---|
| Primus Jaime Andreu | 36% | 50% | 11 | 20 | Una planta en San Juan del Río (2013), para incrementar la capacidad instalada y una de Embotellado (2014) |
| Malafacha José Manuel Urquidi | 240% Incremento de la capacidad de producción de 12,000 litros por mes | 240% | 4 | 10 | Asociación con tiendas de autoservicio: WalMart, Soriana; HEB, Soriana y Liverpool. El factor de competitividad es el acceso a canales de distribución |

| | | | | | |
|--|---|--|-------------------------------------|-----|--|
| Baja Brewin y Ramuri Jordan Gardenhire | 50% Crecimiento actual. Produce 20,000 litros por mes | Incrementar a 20,000 litros la producción mensual. | 100 | 150 | Inversión de \$200,000 dólares en 2015. Estrategia de venta en 3 restaurantes |
| Bocanegra Sergio Elías Gutiérrez | 113% Producción mensual: 20,000 litros de cerveza por mes. | Producción mensual: 20,000 litros de cerveza por mes | 60 Empleos directos e indirectos | 60 | El 80% del ingreso proviene de lugares de consumo y 20% de departamentales y tiendas especializadas |
| Minerva Jesús Briceño | 25% Crecimiento Producción anual de 10,000 hectolitros | Producción anual de 14,000 hectolitros | 45 | 45 | Amplio su capacidad productiva y sus canales de distribución: tiendas de autoservicio 30% ingreso; restaurantes y bares 45%; y el 25% de tiendas propias. Su cobertura de mercado es en ciudades del país Estrategia de desarrollo de mercado mediante la exportación a Canadá, Japón, Australia y Nueva Zelanda (Sánchez, 2015). |
| Fuente: Elaboración propia con base en (Pineda, 2014). | | | | | |

En el cuadro 1, se presenta a manera de ejemplo, las perspectivas de crecimiento a corto plazo de Primus, Malafacha, Brewin, Ramuri, Bocanegra y Minerva. El crecimiento de ventas de estas empresas se debe, entre otras razones, a la diferenciación del producto y al desarrollo del mercado potencial, el cual se estima en 63 millones de consumidores con un consumo de cerveza per cápita de 46.2 litros.

448

Con el crecimiento de la demanda, el esquema de producción artesanal se verá presionado a incorporar alguna de las prácticas organizacionales de producción esbozadas por Bustos (2009): entre ellas, la artesanal contemporánea determinada por procesos técnico-estéticos, creatividad y calidad en los productos, o bien la de artesanías semi-industrializadas, una forma reciente de producción urbana, la cual está a cargo de especialistas de oficio, quienes realizan actividad productiva siguiendo las pautas del mercado. Asimismo, se introducen actividades, normas y esquemas de homogeneización organizacional que afectarán la pureza artesanal para satisfacer la demanda.

DiMaggio y Powell (1999), explican que un campo organizacional altamente estructurado experimenta inevitablemente cambios organizacionales a medida que avanza su ciclo de vida; en consecuencia se distingue una transición de enfoques y formas organizacionales surgidas al inicio, las cuales tienden a la homogeneización para tratar racionalmente con la incertidumbre de un mercado altamente competitivo. En el ámbito artesanal, las pequeñas y medianas organizaciones operan entre la diversidad y el isomorfismo; deben ser únicas entre la diversidad de entidades, por lo tanto construyen factores de diferenciación aunque al mismo tiempo estén constreñidas a mimetizarse para recibir apoyo y legitimidad.

Para concluir este primer acercamiento a la actividad productiva de cerveza artesanal, se subrayan algunas de las principales estrategias competitivas y de marketing que han diseñado las organizaciones artesanales. Lo más evidente son las estrategias de marketing no masivas. En primer

lugar crean y ofrecen productos únicos, de alta calidad para diferenciarse entre ellos y satisfacer a consumidores expertos. Garantizar la plena satisfacción de su mercado ha facilitado el desarrollo de la estrategia de comunicación boca-oído para atraer a nuevos clientes. Otra estrategia de marketing ha sido la gestión de los puntos de venta por propiedad o buscando el apoyo de socios estratégicos. Por otro lado, debido a que los consumidores orientan sus decisiones en función de las emociones, lo que se observa en las campañas de marketing es la construcción de historias, entre ellas, la de la empresa, de la trayectoria del emprendedor y de los productos; en ellas se muestra la pasión por la cerveza, “su cerveza” y por la organización. Estas ideas son comunicadas a través de internet, páginas institucionales, blogs y redes sociales. Una estrategia que complementa la promoción de las cerveceras artesanales es la gestión de festivales durante todo el año y en toda la República Mexicana, lo que promueve la construcción de una identidad gremial y por ende el sentido de pertenencia. Un hecho social que da pauta para continuar con la línea de investigación.

CONCLUSIONES

Desde que se gestó la industrialización en México, las grandes empresas han dominado el mercado en diversas actividades productivas, afrontando de forma eficiente los cambios en el entorno, de hecho construyen un ambiente favorable en el que ejercen dominio. Sus líderes detentan poder político y económico que les ha permitido incidir en la definición de políticas públicas y participar en agencias o asociaciones que regulan la economía, de esta manera adecuan sus estrategias competitivas para garantizar su permanencia en el mercado. En cambio, las micro, pequeñas y medianas empresas, por lo general, siempre han sufrido el estigma de ser las más vulnerables, las menos competitivas y las que tienen una vida más efímera. Hoy día, por lo menos en la producción de cerveza artesanal este escenario está cambiando. Las organizaciones artesanales al igual que cualquier organización han buscado permanecer y crecer en el mercado ideando y poniendo en marcha estrategias diversas. Entre las más relevantes están la asociación o construcción de redes de colaboración, por lo menos, para la defensa de sus derechos a participar de forma libre en la economía, mediante la suscripción en asociaciones como la ACERMEX y otras de corte político.

No obstante que los cerveceros han logrado crear productos únicos y han sido aceptados en un nicho de mercado, continúan en un ambiente de incertidumbre competitiva permeada por la coerción de empresas de mayor tamaño tanto nacionales como extranjeras y de políticas gubernamentales, lo que las conduce a adoptar procesos de imitación de modelos establecidos por miembros del sector y a asumir las normas del oficio cervecero artesanal (DiMaggio y Powell, 1999). Gracias a ello, el gremio

y específicamente los titulares de Minerva y de Primus⁸, han logrado incidir en la eliminación de algunas barreras de entrada al mercado y colocarse entre los líderes de la Cámara Nacional de la Industria de la cerveza.

Sin embargo, aún falta aprovechar la disposición que tienen los cerveceros a asociarse para crear redes de proveedores y distribuidores, entre otras, para disminuir la incertidumbre competitiva. En este sentido ha sido invaluable la participación de los líderes de las empresas cerveceras Minerva y Primus, quienes por su experiencia y capital social apoyan la conducción de los procesos de negociación con organismos gubernamentales.

Para finalizar, se puede mencionar que el proceso de estructuración e institucionalización del campo organizacional de las cervecerías artesanales va avanzado a pasos agigantados. El surgimiento de nuevas organizaciones productoras, la creación de agencias o cámaras reguladoras como la ACERMEX y otras asociaciones regionales, la aparición de proveedores y distribuidores para trabajar de forma conjunta y la formación de redes de colaboración y cadenas productivas, así como el proceso para desarrollar una normatividad propia, y el establecimiento de estrategias de marketing individualizado fortalecerá su participación en el mercado frente al embate de las grandes empresas y de las acciones impositivas del Estado.

REFERENCIAS

- Medina, L. A. (2008). Competitividad de la empresa industrial: una reflexión metodológica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43).
- Bascur, G. (21 de Enero de 2013). Obtenido de Plan de negocio de una crveceria artesanal en la región metropolitana: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113903/cf-bascur_gp.pdf?sequence=1
- Beerectorio MX. . (s.f.). *Estadísticas de la cerveza artesanal mexicana*. Obtenido de Beerectorio MX. Conectando a la Revolución Cervecera de México: <http://www.beerectorio.mx/>
- Bernáldez, A. I. (31/julio/2016 de Julio-Diciembre de 2013). *Revista virtual especializada en gastronomía*. Obtenido de Culinaria: http://web.uaemex.mx/Culinaria/seis_ne/PDF%20finales%206/cerveza%20artesanal%20ok.pdf
- Brewers Association. (s.f.). *Brewers association*. Obtenido de <https://www.brewersassociation.org/>
- Burgess Giles, H. (1989). Industrial Organization. En G. H. Burgess, *Industrial Organization* (págs. 28-41). United States of America: PRENTICE HALL.

⁸ Minerva y Primus lideran el mercado de cerveza artesanal, participan en la Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza, conformada por directivos de Grupo Modelo y Cuahtémoc Moctezuma.

- Bustos Flores, C. (2009). *La producción artesanal*. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/29627/1/articulo3.pdf>
- Castillo Aguilera, R. E. (s/a). *Empresarialidad de pymes en México: Marco histórico hacia un nuevo escenario*. Obtenido de Universidad del Valle de México: <http://www.colpamex.org/Revista/Art11/55.pdf>
- Celis, F. (25 de Diciembre de 2016). *La cervecera artesanal mexicana que sueña con EU y China*. Obtenido de Forbes: <http://www.forbes.com.mx/fundador-de-google-invierte-en-auto-volador-100-mdd-2/#gs.w1sbJM4>
- CEPAL. (2012). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de <http://www.cepal.org/es/comunicados/renovacion-industrial-es-clave-para-la-competitividad-y-el-desarrollo-de-las-economias>
- Chacón J., L. (2015). 10 tendencias sociales y de consumo para 2016. *Forbes*, págs. Disponible en <http://www.forbes.com.mx/10-tendencias-sociales-y-de-consumo-para-2016>.
- Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- DiMaggio, J. P., & Powell, W. W. (1999). Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En W. W. Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. (págs. 104-125). México: Fondo de cultura económica.
- Zamora, A. E. (2001). México en el entorno competitivo mundial del siglo XXI. Obtenido de <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2001/abril01/equihua.htm>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 59(8), 39-52.
- Forbes. (15 de Mayo de 2014). *Forbes México*. Recuperado el 21 de Junio de 2016, de www.forbes.com
- Forbes. (2015 de Enero de 2015). *Forbes*. Obtenido de Baja California creará regulación para promover cerveza artesanal: http://www.forbes.com.mx/baja-california-creara-regulacion-para-promover-cerveza-artesanal/#gs.ms_ujd8
- Forbes. (2016). Obtenido de La cervecera artesanal mexicana que sueña con EU y China: <http://www.forbes.com.mx/fundador-de-google-invierte-en-auto-volador-100-mdd-2/#gs.xRrfzIA>
- Herrscher, E. (2009). Asociatividad de la organización. Redes. En R. y. Herrscher, *Administración aprender y actuar. Management sistémico para PyMEs* (págs. 135-152). Argentina: Granica.

- Instituto Mexicano de la Competitividad. (2015). *IMCO*. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de <http://imco.org.mx/competitividad/indice-global-de-competitividad-2014-2015-via-wef/>
- Instituto Mexicano de la Competitividad. (2015). *IMCO*. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de <http://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-internacional-2015-la-corrupcion-en-mexico-transamos-y-no-avanzamos/>
- Interbrands. (2015). Obtenido de Best Mexican Brands 2014: <http://interbrand.com/wp-content/uploads/2015/08/Interbrand-Best-Mexican-Brands-2014>
- Jones, G. R. (2008). Administración en un ambiente global cambiante. En *Teoría organizacional . Diseño y cambio en las organizaciones*. (págs. 56-87). México: PEARSON.
- Limberger, S., & Tulla, A. (20 de Noviembre de 2015). Estrategias y ventajas competitivas de la industria cervecera: el caso de Brasil y España. Barcelona, España. Recuperado el 1 de Agosto de 2016
- Mankiw, N. (2008). *Principios de Macroeconomía* (5a. ed.). México: Cengage Learning.
- Manzano, A. (15 de 06 de 2015). *Cerveza artesanal, el "boom" invisible en México*. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de Animal Político: <http://www.animalpolitico.com/2015/06/cerveza-artesanal-el-boom-invisible-en-mexico/>
- Medel, L. (14 de Noviembre de 2014). *El pulque tendrá su museo*. Obtenido de Milenio.com: http://www.milenio.com/cultura/pulque-museo_0_409159093.html
- Morales, C. (1 de 03 de 2015). *Guía del viajero en México*. Obtenido de La cerveza artesanal en México: http://cokiemoster3.blogspot.mx/2015_03_01_archive.html
- Pineda, A. (23 de Diciembre de 2014). Obtenido de Microcerveceros vuelven a la carga: <http://elempresario.mx/actualidad/microcerveceros-vuelven-carga>
- Pineda, A. (28 de Enero de 2016). *El empresario.mx*. Obtenido de Microcerveceros esperan fallo de Cofece a favor: <http://elempresario.mx/actualidad/microcerveceros-esperan-fallo-cofece-favor>
- Polevnsky, Y. (2003). Premisas y retos de la competitividad en México. En E. D. Peter, *Perspectivas y retos de la competitividad en México* (págs. 177-184). México: Facultad de Economía, UNAM.
- Porrás, S. (2015). Colaboración y competencia: Experiencias organizacionales en Australia. *Denarius. Revista de economía y administración*, 19-40.
- Rionda Ramírez, J. (2007). *Estamentarismo, Liberalismo, Democracia Cristiana y Social Democracia en el Desarrollo de México, Siglos XVIII, XIX y XX*. Obtenido de Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/316/el%20siglo%20XVIII.htm>
- Rivas, R. (23 de 10 de 2014). *El financiero*. Obtenido de Las cinco fuertes de cerveza artesanal : <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/las-fuertes-de-la-cerveza-artesanal.html>

Sánchez, S. (25 de agosto de 2015). Obtenido de Las 6 cervezas artesanales "mas espumosas" del mercado: <http://expansion.mx/negocios/2015/08/24/la-6-cervezas-mexicanas-que-lideran-el-mercado-artesanal>

Scott, R. (1999). Retomando los argumentos institucionales. *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, 216-236.

Torres, A., & Jasso, J. (2009). Naturaleza y crecimiento de las empresas: la dinámica innovadora en las pymes de México. En D. Gabriela, *Sistemas regionales de innovación. Un espacio para el desarrollo de las pymes. El caso de la industria de maquinados industriales* (págs. 55-80). México: Universidad Autónoma Metropolitana.