



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898478*

RFC: AT1120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/>

**Año: XII Número: 1 Artículo no.:72 Período: 1 de septiembre al 31 de diciembre del 2024**

**TÍTULO:** Enfoques Estratégicos para potenciar la competitividad en la Industria Cervecera Artesanal de Tecate, Baja California.

**AUTORES:**

1. Máster. Carmen Elena Pérez Fernández.
2. Dra. Reyna Virginia Barragán Quintero.

**RESUMEN:** La cerveza artesanal ha crecido significativamente a nivel global, especialmente por su innovación en sabores. En Tecate, Baja California, a pesar de su potencial cervecero, falta información detallada sobre su industria artesanal. Este estudio, usando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, analiza el mercado local para identificar estrategias que mejoren la competitividad y el desarrollo económico. Las micro cervecerías de Tecate emplean estrategias de diferenciación en un mercado creciente, pero enfrentan desafíos como altos costos, competencia y fluctuaciones en el tipo de cambio. La investigación subraya la importancia de mantener precios competitivos, mejorar la calidad y disponibilidad del producto, y negociar eficientemente con proveedores. También destaca la necesidad de una promoción efectiva y la colaboración entre cervecerías y otras entidades para superar estos desafíos y fortalecer la industria.

**PALABRAS CLAVES:** cervecería, competitividad, mercado local, negociar, cerveza artesanal.

**TITLE:** Strategic Approaches to enhance competitiveness in the Craft Brewing Industry of Tecate, Baja California.

**AUTHORS:**

1. Master. Carmen Elena Pérez Fernández
2. PhD. Reyna Virginia Barragán Quintero

**ABSTRACT:** Craft beer has grown significantly at a global level, especially for its innovation in flavors. In Tecate, Baja California, despite its brewing potential, there is a lack of detailed information about its craft industry. This study, using Porter's five forces model, analyzes the local market to identify strategies to improve competitiveness and economic development. Tecate's microbreweries employ differentiation strategies in a growing market, but face challenges such as high costs, competition, and exchange rate fluctuations. The research underscores the importance of maintaining competitive prices, improving product quality and availability, and negotiating efficiently with suppliers. It also highlights the need for effective promotion and collaboration between breweries and other entities to overcome these challenges and strengthen the industry.

**KEY WORDS:** brewery, competitiveness, local market, negotiate, craft beer.

**INTRODUCCIÓN.**

En términos generales, la cerveza es una bebida milenaria que ha sabido reinventarse a lo largo de los años, y se distingue por su peculiar sabor y la facilidad con la que ha sido recibida en el gusto de todas las clases sociales; debido a esta aceptación, se ha posicionado actualmente como una de las bebidas de mayor consumo en todo el mundo (Baiano, 2021).

Como consecuencia de esta tendencia a nivel mundial, se ha generado un movimiento cervecero que muestra además de la historia, ciencia y cultura una enorme capacidad de innovación de los productores en la creación de sabores que han sabido acaparar un nicho de consumidores gourmet, en donde han puesto a prueba sus capacidades para solventar todos los retos a los que se enfrentan (Lerro et al., 2020).

De acuerdo con la Asociación de Cerveceros de México (2018), el 18% de la producción nacional de cerveza artesanal proviene de Baja California, donde destaca como el principal productor la ciudad de

Tijuana con el 42%, Mexicali con el 29%, Ensenada con el 24% y el resto está distribuido en Rosarito y Tecate (5%), este último sin datos oficiales en cuanto a su producción.

Derivado de esta falta de información y a la tendencia creciente de este sector, es importante investigar sobre el sector cervecero artesanal de Tecate, B.C. para visualizar las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado y que influyen, e incluso, determinan el nivel de competitividad de las mismas; existen cinco principales elementos en el mercado a tener en cuenta: clientes, proveedores, competidores directos, nuevos entrantes y productos sustitutos.

Estos elementos llamados fuerzas o amenazas del mercado, además de constituirse inciden y la mayoría de veces determinan los resultados esperados por las empresas (Porter, 2008); es por esto, que el marco de referencia de esta investigación es la competitividad bajo el enfoque del modelo propuesto por Porter, que propone analizar las cinco fuerzas que impulsan la competencia de la industria (Magretta, 2013).

Mediante el análisis de las cinco fuerzas, se pretende recabar, describir y analizar el estado de industria cervecera artesanal del municipio de Tecate, Baja California, y determinar cuál de estas fuerzas afecta en mayor medida a esta industria y que esto sirva para establecer prioridades de forma eficiente sobre su actuación. Los resultados de este proyecto son un primer acercamiento al análisis de industria del municipio de Tecate, basado en las respuestas de diez empresas locales.

Desde el punto de vista de la competitividad, es interesante conocer cómo opera esta industria cervecera artesanal en el municipio; la competencia que se está dando entre productores y cómo estos pequeños fabricantes han reaccionado; cómo visualizan este entorno en donde operan y qué acciones han tomado para dar a conocer y mercadear sus productos en su búsqueda por acceder a este mercado (Gardenhire, 2016), así como su conocimiento sobre el consumidor local de la cerveza artesanal (Leffel, 2021).

Por otra parte, debe considerarse dentro de las ventajas competitivas, que el municipio de Tecate es considerado pueblo mágico de la zona norte de Baja California, ofreciendo con esto una oportunidad de posicionar a la cerveza artesanal como complemento a la amplia variedad gastronómica que ofrece,

además de las ventajas geográficas con las que cuenta este municipio fronterizo respecto a insumos y conocimiento, siendo vecino de la capital cervecera artesanal de Estados Unidos.

Aplicar el modelo de las cinco fuerzas permitió analizar el entorno para conocer que amenaza tiene mayor impacto en la gestión del negocio (Christopher, 2021) y cómo percibe el consumidor Tecatense a las micro cervecerías artesanales, aportando información relevante para desarrollar estrategias que mejoren las condiciones actuales de las micro cervecerías; por ello, con esta investigación, se busca solventar la necesidad de llevar a cabo un estudio en el municipio que resalta la importancia de las micro cervecerías en el desarrollo económico municipal.

## **DESARROLLO.**

### **Métodos.**

La metodología utilizada en esta investigación implicó un análisis descriptivo de la industria mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter. En la fase inicial, se delimitó el ámbito competitivo identificando el sector y estableciendo los límites entre las unidades de negocio, teniendo en cuenta aspectos como el alcance y la gama de productos o servicios ofrecidos.

En este caso, el tipo de empresas analizadas fueron las llamadas microcervecerías artesanales; en donde la Competitividad y el análisis de las cinco fuerzas: Rivalidad entre empresas actuales, Poder de negociación con proveedores, Poder de negociación de los compradores, Amenaza de entrada de nuevos participantes, y Amenaza de productos sustitutos, servirán como variables de análisis en las microempresas con sus respectivas dimensiones (Figura 1).

**BARRERAS DE ENTRADA:**

- Economía de escala
- Diferenciación de producto
- Lealtad de marca
- Costo de cambio de marca por parte consumidores
- Requerimientos de capital
- Acceso a canales de distribución
- Acceso a tecnología
- Experiencia y efecto de aprendizaje (Know How)

**ACCION DEL GOBIERNO:**

- Protección a la industria
- Regulación de la industria
- Movimientos de capital entre países
- Derechos aduaneros
- Cambio de monedas extranjeras

**RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:**

- Competidores participantes en la industria
- Crecimiento de la industria
- Costos fijos
- Diferenciación de los productos
- Incremento en la capacidad de respuesta
- Compromisos estratégicos
- Enfoque y conducta gerencial

**BARRERAS DE SALIDA:**

- Barreras emocionales
- Especialización de activos
- Costo de salida
- Restricciones gubernamentales

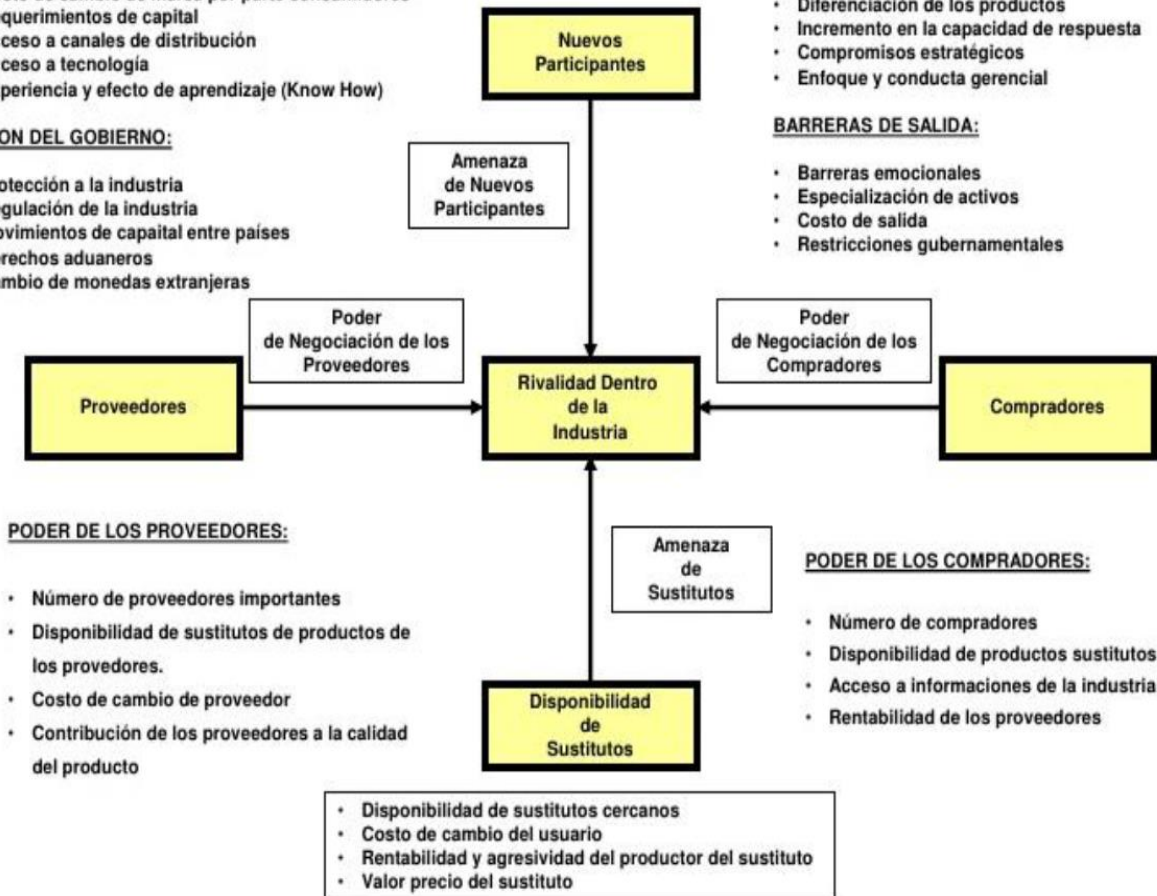


Figura 1. Modelo de las Cinco Fuerzas propuesto por Porter.

El estudio se limitó a las empresas microcerveceras artesanales del municipio de Tecate, Baja California, México. El período de tiempo de recolección de la información comprendió un año de duración a partir de marzo del 2020 a mayo del 2021. La población objetivo fueron todas las microempresas productoras de cerveza artesanal del municipio de Tecate, Baja California, la cual según el encargado de la Asociación Cervecera, este municipio está conformado por 10 microempresas dedicadas a esta actividad.

Dadas las características y el número limitado de los sujetos de estudio, se buscó la participación de todos los productores de cerveza artesanal que cumplieran con los criterios definidos en el planteamiento y los objetivos de la investigación. Para localizar a estos productores, se contactó inicialmente con el encargado

de la Asociación de Cerveceros de Tecate, quien facilitó el acceso a otros microproductores. Dado que no existe un registro oficial de estos productores y su acceso, es difícil debido a sus características; se consideró valioso contar con la participación de los diez productores registrados, abarcando así todo el universo contemplado en el estudio.

En este trabajo, se utilizó el formato propuesto por Dobbs (2014) como instrumento para aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter y analizar la industria de las cervecerías artesanales. Esta plantilla se basa en la teoría de Porter y se adaptó a las características específicas del contexto de Tecate, Baja California. Se tomaron como referencia tanto la propuesta de Dobbs como la tesis de Riggen-Ramírez (2012), quien aplicó este modelo en la industria cervecera artesanal de Guadalajara. El instrumento de Dobbs, validado previamente, se ajustó para adecuarse al estudio en Tecate, asegurando así su relevancia y contribución al conocimiento científico.

El instrumento de investigación fue validado previamente por el encargado de la Asociación de Cerveceros de Tecate y el Gerente de Operaciones de una cervecería local. Además, tres académicos expertos en competitividad revisaron el contenido para evaluar su claridad, coherencia y relevancia. Se realizaron ajustes según las observaciones recibidas para mejorar la calidad del instrumento.

Una vez terminada la etapa de revisión, se procedió a la recolección de datos a través de trabajo de campo mediante un cuestionario estructurado (Dobbs, 2014) y una breve entrevista. En una segunda fase, se aplicó un cuestionario como prueba piloto, y en una tercera etapa, se aplicaron las encuestas a las diez empresas cerveceras que permitieron el acceso. El trabajo de campo se realizó mediante visitas personales a las microempresas, en algunas ocasiones con cita previa hecha por el representante de la Asociación de cerveceros de Tecate, quien mediante referencias nos ponía en contacto con otros microempresarios para facilitar el acceso.

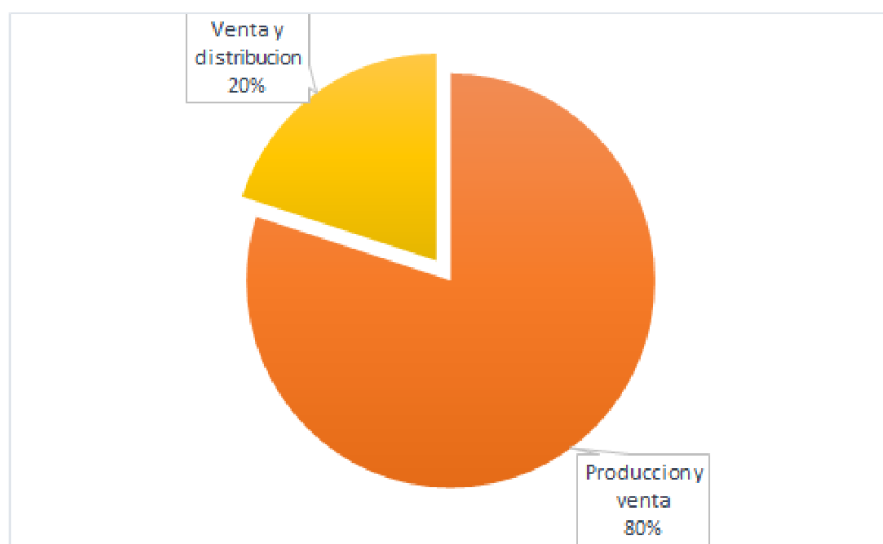
En cuanto a la aplicación del cuestionario, se buscó entrevistar, como ya se mencionó, a los gerentes o encargados de la empresa, que en el caso de los microempresarios son los mismos dueños. Cabe

mencionar, que los microcerveceros a los cuales se entrevistó y se les aplicó el cuestionario, mostraron un gran interés en el trabajo de investigación.

## Resultados.

El instrumento se dividió en dos secciones, donde la primera sección del instrumento tuvo como objetivo generar certeza de las respuestas para las secciones posteriores del instrumento, así como las generalidades del negocio, por lo que se solicitaron datos sobre las personas que proporcionaron la información.

Dentro de la primera parte de la encuesta se solicitó a los encuestados indicar cómo estaba dado de alta su negocio, mostrando que el 80% de la empresa está dada ante la Secretaría de Administración Tributaria (SAT) como producción y venta de cerveza, y el 20% restante como venta y distribución de cerveza (Figura 2).



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Figura 2. Registro del negocio ante la Secretaría de Hacienda.

Con respecto al tipo de cervecería, se solicitó a los encuestados se identificaran con base al tipo de proceso que realizan, seis de ellos indicaron que cuentan con maquinaria para apoyarse en algunos procesos de producción y cuatro de ellos indicó ser una empresa con un proceso 100% artesanal, ninguno manifestó dedicarse únicamente a la comercialización, sin ser productor.

En el instrumento se solicitó información correspondiente al nombre comercial de la cervecería que representaba, así como información de contacto, para que estas sirvieran como identificadores. La sección presentada como Perfil de la Cervecería, tuvo como objetivo formar un perfil básico de las microcervecerías, para poder así describir sus principales características, como antigüedad, modelo de producción, entre otras.

En cuanto al año en que las microcervecerías iniciaron operaciones, podemos observar, que la primera empresa reporta el inicio de operaciones en el año 2014, por lo que al 2021 tenía siete años la antigüedad máxima de apertura; esto muestra, que la industria es relativamente nueva en el municipio; asimismo, en el año 2020 se reporta que tres empresas iniciaron operaciones pese a la pandemia de COVID-19.

La totalidad de los encuestados reporta ser una microempresa, según la clasificación de empresas industriales del Diario Oficial de la Federación (2016), con menos de diez empleados en su negocio (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Estratificación según tamaño de empresa.

Tamaño	Número de trabajadores	Monto de venta anuales (mdp)
Micro	1 a 10	Hasta \$4
Pequeña	11 a 50	De \$4.01 a \$100
Mediana	51 a 250	De \$100.01 a \$250
Grande	Más de 250	Más de \$250

Fuente: Elaboración propia con información del Diario Oficial de la Federación.

Por otra parte, las diez empresas manifestaron que no han sido beneficiadas por los apoyos del gobierno municipal, estatal o federal para empresas Pequeñas y Medianas (Pymes), ni tampoco han sido beneficiadas con programas de capacitación para ninguna de sus áreas, ya sea de producción, distribución o comercialización y ventas.

Continuando con este punto, el 20% de los encuestados manifestó realizar actividades de comercialización a nivel local; es decir, solo cubriendo el municipio de Tecate; por otra parte, el 50% cubre un territorio más amplio indicando que sus actividades incluyen la venta a nivel regional; es decir, Tecate y municipios



aledaños como Tijuana, Mexicali, Ensenada, Rosarito, y el otro 20% de los encuestados manifestó realizar negocios a nivel nacional, cubriendo no solo su demanda local sino también a nivel estatal y algunos estados de la república diferentes a Baja California; finalmente, solo una empresa reporta realizar ventas cubriendo su mercado local y con negocios que incluyen la exportación de su producto a Estados Unidos. El 100% de los encuestados indicó que asigna una parte de sus recursos a gastos de mercadotecnia, y aunque este concepto es muy amplio para las microempresas entrevistadas se concentra en promociones y gastos de publicidad. Como parte de las actividades desarrolladas para mercadotecnia, se refiere el uso de las redes sociales para publicitar y dar a conocer las microcerveceras artesanales; el 50% de los encuestados manifestó que Facebook es la aplicación que más utiliza, seguida por Instagram con un 30%. En entrevistas personales, los encuestados manifestaron que este tipo de publicidad es importante para darse a conocer y generar más ventas.

En la segunda parte del instrumento, se desarrolló el modelo de las cinco fuerzas de Porter y se tomó como base la plantilla de Dobbs (2014), Guidelines for applying Porter 's five forces framework: a set of industry analysis template. El análisis de los resultados se presenta conforme a cada una de las fuerzas del modelo a continuación.

### **Rivalidad entre competidores existentes.**

En este sentido, y recordando que esta fuerza es la que agrupa a las acciones que emprenden las empresas para fortalecer su posición en el mercado y proteger de esta forma su posición competitiva a costa de los rivales en el sector (Porter, 2016), los resultados obtenidos mostraron que la mayoría de los encuestados no consideran que exista mucha competencia en el sector, y las entrevistas indicaron, que aunque las estrategias de venta pudieran ser parecidas, siempre buscan diferenciar su marca con características particulares para ser percibido, incluso como único en el mercado. Para apoyar sus estrategias, la mayoría de los encuestados (Ocho productores) invierte en actividades como publicidad, promociones, regalos o

descuentos en los precios para evitar que los consumidores cambien de marca, lo que forma parte de sus estrategias de venta.

La mayoría de los productores indicaron que la demanda de este producto está en crecimiento; sin embargo, es una actividad que requiere de una inversión considerable cuando se realiza como negocio, además de que los costos fijos en producción son elevados, de igual manera, para expandir sus capacidades de producción es necesario hacer grandes inversiones en equipo; por lo que la mayoría coincidió, en que resulta más costoso abandonar la empresa por la inversión en equipo especializado que ha realizado, que mantenerse en el mercado y competir, por lo que las inversiones representan un gran esfuerzo; en este sentido, durante las entrevistas pudimos constatar que los emprendedores han generado un compromiso afectivo con su marca, lo que en la teoría de las cinco fuerzas se consideran barreras afectivas.

Con respecto a la existencia de grupos empresariales dispuestos a comprar cervecerías artesanales de Tecate, como ha ocurrido con marcas en Tijuana, las opiniones se encuentran divididas, mostrando a cinco productores totalmente de acuerdo con este enunciado, tres productores ni de acuerdo ni en desacuerdo, y tres más manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada.

Para concluir, el análisis descriptivo de esta fuerza, la mayoría consideró que es necesario que su producto tenga éxito en el municipio para poder ingresar a otros mercados, por lo que primero buscan asegurar lugares de venta en este municipio.

### **Poder de negociación con compradores.**

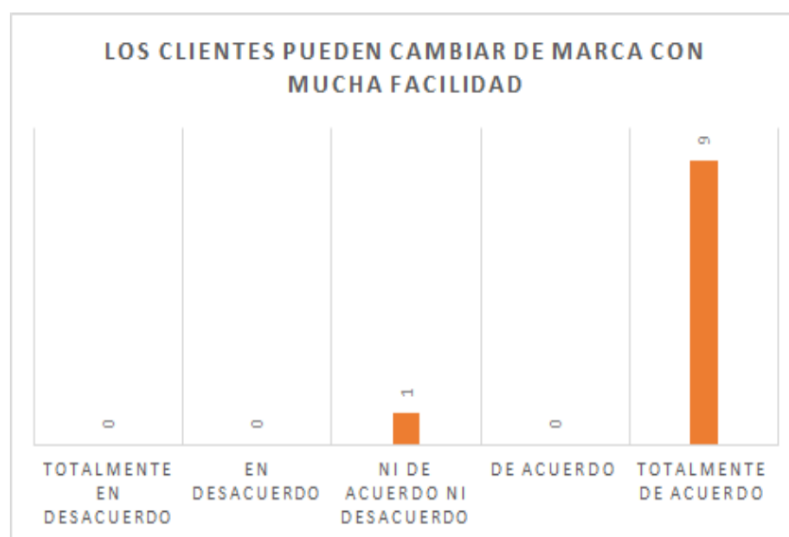
Una parte fundamental en un sector industrial es el poder que ejercen los compradores en el mercado y cómo influye su poder de negociación con las empresas que producen el bien o servicio Porter (2016); por lo que el análisis de esta fuerza se debe hacer en torno a dos dimensiones que son Sensibilidad al precio y Poder de negociación.

Por parte de los empresarios constatamos, que la mayoría refiere que el precio de venta de la cerveza artesanal afecta la decisión de compra del cliente. En este sentido, podemos enlazar, que los empresarios indicaron en su mayoría que los clientes pueden cambiar de marca de cerveza artesanal con mucha facilidad, siendo este un factor decisivo, que junto con la calidad y disponibilidad representan los principales factores a mejorar dentro de esta amenaza.

Otro aspecto a resaltar es que los empresarios indicaron que un volumen de compra elevado los obliga a mejorar las condiciones de venta de su producto; es decir, los obligaría a mejorar sus precios de venta, dado que es un mercado relativamente pequeño, en donde existen cada vez más productores; la mitad consideró que existen pocos vendedores y muchos compradores de cerveza artesanal (Cinco empresas).

La mayoría de los encuestados consideró que los clientes pueden cambiar de marca de cerveza artesanal con mucha facilidad, por lo que es necesario apostar por la diferenciación de los productos (Ver figura 3).

Figura 3. Costo de cambio para el cliente.



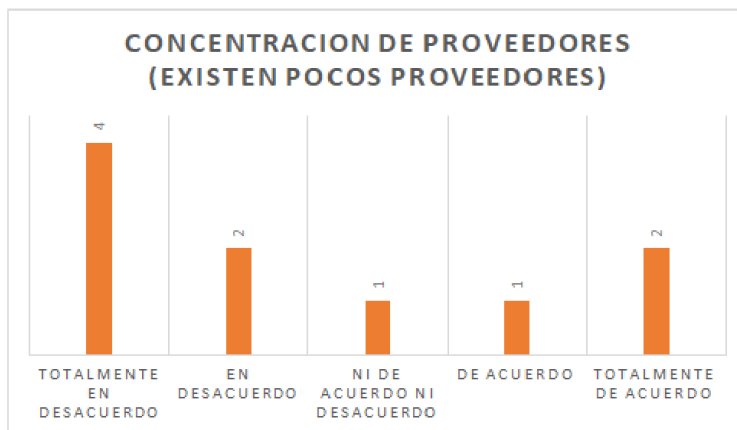
Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

En este sentido, los productores también indicaron que la cerveza artesanal es un producto que puede sustituirse fácilmente; sobre todo, por los obstáculos que se presentan al momento de la compra como

precio elevado, dificultad para encontrarlo, y alto contenido de alcohol, que corresponden a la información obtenida mediante la encuesta.

### **Poder de negociación con los proveedores.**

Una de las amenazas más importantes en el sector son los proveedores, ya que ellos definirán en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo con el poder de negociación con quienes les suministran los insumos para producir sus bienes (Porter, 2016). En este sentido, este reactivo presenta mucha variación, y esta depende de que los empresarios puedan cruzar o no a Estados Unidos gracias a la ventaja geográfica que tiene el municipio (Ver figura 4); sin embargo, manifestaron que actualmente es más fácil adquirir los insumos correspondientes.



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Figura 4. Factor concentración de proveedores.

El 90% indicó, que para obtener mejores condiciones de compra (mejores precios, calidad o plazos) debe comprar grandes volúmenes de insumos, otra desventaja son las fluctuaciones respecto al tipo de cambio ya que la mayoría de los insumos se cotiza en dólares, la mayoría de las materias primas, así como la maquinaria vienen de los Estados Unidos de Norteamérica.

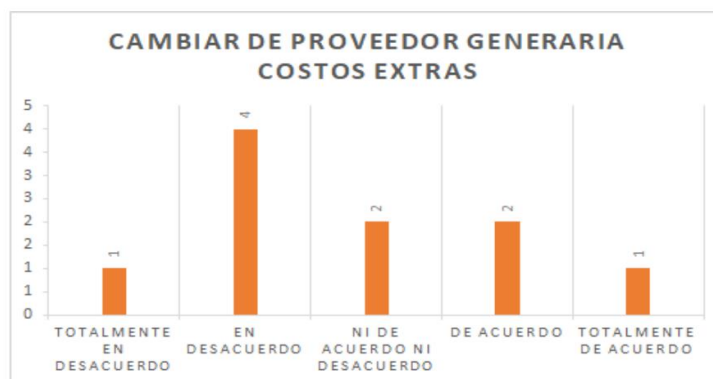
En las entrevistas, se manifestó el interés de los productores en la calidad de su producto, indicando que la calidad de las materias primas impacta directamente en el precio de venta y en la calidad del producto ofrecido, por lo que sería importante que se apoyara a los productores con el problema de la proveeduría

y suministro; de tal forma, que todos tuvieran acceso al conocimiento de las leyes de importación de materias primas. En este sentido, la calidad de las materias primas es un tema que los productores revisan con especial atención al momento de elaborar sus cervezas; contrastando con la encuesta realizada a los proveedores, se observa que también los consumidores tienen mucho en cuenta este factor al momento de elegir una cerveza artesanal.

Aunado a esto, manifestaron tener acceso a productos sustitutos con los que se puede reemplazar los ingredientes tradicionales con los que se fabrica la cerveza; sin embargo, recordemos que para ser considerada artesanal debe contener ingredientes naturales: agua, malta, lúpulo y levaduras.

En cuanto a los costos de cambio, se solicitó información referente a los costos que generaría el cambiar de proveedores (Ver figura 5), manifestado la mayoría de ellos (5 encuestados) estar en desacuerdo con esta afirmación y dos de ellos no estar de acuerdo ni desacuerdo.

Figura 5. Factor Costos de cambio de proveedor.



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo

Finalmente, al preguntar su opinión en cuanto al riesgo que existe de que los proveedores se vuelvan fabricantes de cerveza artesanal, muestra opiniones cargadas hacia esta posibilidad, mostrando que cuatro productores opinan estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, uno de acuerdo, dos ni de acuerdo ni desacuerdo, uno en desacuerdo y dos totalmente en desacuerdo.

Manifestaron en las entrevistas, que para que sea un negocio rentable, es necesario aumentar el volumen de producción, y para realizar esto, se requieren recursos económicos elevados; esto representa, en el

sector, una de las dos barreras de ingreso a la industria más importantes; la segunda barrera, que manifestaron, es la referente a las condiciones impuestas por el gobierno en cuanto a impuestos, ya que la cerveza artesanal paga tres veces más impuestos que la cerveza comercial, lo que pone a los productores en una desventaja frente a la competencia industrial.

### **Amenaza de nuevos participantes.**

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada, por lo que se analizó la facilidad o dificultad que los nuevos empresarios puedan enfrentar al tratar de ingresar al sector cervecero artesanal de Tecate; la primera pregunta realizada fue con respecto al factor crítico economías, escala donde se preguntó a los diez productores si consideraban que para ser competitivos deberían aumentar su nivel de producción, mostrando que cinco de ellos indicaron estar totalmente de acuerdo, dos de acuerdo, dos ni de acuerdo ni desacuerdo, y solo uno mostró estar totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Manifestaron en las entrevistas, que para que sea un negocio rentable es necesario aumentar el volumen de producción, y para realizar esto se requieren recursos económicos elevados; esto representa en el sector una de las dos barreras de ingreso a la industria más importantes, la segunda barrera que manifestaron es la referente a las condiciones impuestas por el gobierno en cuanto a impuestos, ya que la cerveza artesanal paga tres veces más impuestos que la cerveza comercial, lo que pone a los productores en una desventaja frente a la competencia industrial.

Aunado a esto, los encuestados manifestaron, que si bien es relativamente fácil comenzar a producir cerveza artesanales de manera casera y que el acceso a los insumos es considerado fácil, es un proceso que lleva bastante tiempo para obtener una buena calidad, por lo que la curva de aprendizaje es larga, por lo que para obtener un producto para venta al mercado, el tiempo y el dinero son factores que deben prevalecer, por lo que muchos emprendedores no continúan o no intentan ingresar al negocio.

Con respecto a la disponibilidad de los canales de distribución para los participantes de la industria, se recabaron las siguientes respuestas: Tres encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, uno de acuerdo, uno ni de acuerdo ni desacuerdo, cuatro más en desacuerdo y un encuestado totalmente en desacuerdo; aunado a esto, en las entrevistas personales se mostró, que si bien el mercado está menos condicionado por el duopolio cervecero, está surgiendo un acaparamiento de los canales y lugares de venta por parte de empresas artesanales más industrializadas, algunas de ellas provenientes de Ensenada principalmente.

Los canales de distribución están muy ligados al tipo de envase (envase cerrado) con el que cuentan los productores para cubrir la distribución en un radio de alcance más amplio, algunos solo venden mediante envase abierto en su Tap Room, en donde poco a poco se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo y mediante la identificación de la marca.

Finalmente, un punto a analizar dentro de esta amenaza es el tema de las barreras gubernamentales, ya que la mayoría de los encuestado coincide en que existen muchas limitaciones impuestas por el gobierno para producir o vender cerveza, en donde ocho productores indican que el gobierno limita esta industria, uno se manifestó ni de acuerdo ni desacuerdo, y solo uno totalmente en desacuerdo.

En entrevistas, los encuestados refieren que algunos de ellos no se encuentran registrados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito público porque Tecate, Baja California no tiene aún permisos para venta disponibles, esta situación deriva en que al no tener permiso tampoco pueden acceder a apoyos gubernamentales.

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio y representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior (Porter, 1985); en este sentido, en el mercado actual de bebidas alcohólicas existe una amplia gama de productos cuyo precio es menor o más bajo en comparación con la oferta de

cerveza artesanal. Los productores manifestaron que su competencia directa es la cerveza industrial, cuyo precio representa un problema para la cerveza artesanal, ya que hace que los clientes cambien de producto, lo cual representa una pérdida en la cuota de mercado, porque manifestaron que es muy fácil para el consumidor cambiar la cerveza artesanal por alguna otra bebida (principalmente por la cerveza industrial). Esto se ve reflejado en el costo de cambio para el cliente, o dicho en otras palabras, la facilidad del consumidor para cambiar la cerveza artesanal por alguna otra bebida, en donde cinco de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta afirmación, dos de ellos de acuerdo y tres de ellos ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Un punto importante en el que todos los productores coincidieron es que existe poca publicidad y promoción de la cerveza artesanal Tecatense, por lo que se hace evidente la necesidad de desarrollar estrategias para posicionar las marcas tecatenses, además de las mejoras en cuanto a disponibilidad del producto, en donde los consumidores realizan sus compras como supermercados, tiendas de conveniencia, e incluso vía online; por otra parte, un aspecto evaluado dentro de esta fuerza fue la posición colectiva de los participantes dentro de esta industria; es decir, si los participantes llevan a cabo acciones que fortalezcan su posición en el mercado, en donde el 60% está de acuerdo con esta afirmación, el 30% no está ni de acuerdo ni desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo.

En cuanto al conocimiento de las tendencias del consumo de cerveza artesanal en el mercado Tecatense, los encuestados refirieron estar de acuerdo (tres encuestados) y siete de ellos totalmente de acuerdo con esta afirmación.

### **Análisis de las cinco fuerzas.**

Se presenta a continuación el análisis realizado en donde se presentan los datos recolectados, así como la información obtenida en entrevistas que complementan este trabajo (Ver tabla 2).



Tabla 2. Resultados de las ponderaciones de las cinco fuerzas.

Amenaza	Ponderación	Desfavorable	Moderada	Favorable
Rivalidad	7			
Compradores	3			
Proveedores	5.7			
Nuevos entrantes	5			
Sustitutos	2			

Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo.

### **Discusión.**

A lo largo del estudio y conforme se fueron desarrollando las entrevistas a los productores, se pudo observar, que no es un segmento uniforme, sino que muestra una serie de particularidades en cuanto a su volumen de producción y características propias de cada organización.

Los principales hallazgos muestran que la industria de la cerveza artesanal en Tecate, Baja California se encuentra en un etapa de desarrollo y su aparición ha sido impulsada tanto por el éxito experimentado en el sur de California, Estados Unidos de América (Movimiento craft beer estadounidense), así como por los propios intereses de los productores, que al principio no eran necesariamente de naturaleza puramente comercial, sino que debido a un deseo genuino de conocer la industria y desarrollar sus capacidades de producción artesanal.

La encuesta realizada a este sector mostró que es una industria joven, en la que en promedio, las empresas llevan aproximadamente ocho años de existir (2014 a la fecha) y con los cuales han obtenido experiencia y han logrado mejorar sus procesos de producción, comercialización y distribución.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, la cuestión relacionada con impuestos y la falta de apoyo gubernamental para promover la producción y venta de cerveza artesanal en Tecate, B.C. son algunas de las problemáticas que más refieren los productores en las entrevistas personales, temas que actualmente se encuentran en revisión mediante un reglamento que beneficiaría al municipio, tanto para generar empleos, como de atracción de recursos económicos y turísticos del negocio.

Con respecto al producto, la calidad es el punto más importante cuando los productores hablan de cerveza artesanal y en donde ponen especial atención, pudimos constatar, que es de suma importancia para cada uno de los productores. En este sentido, la mayoría de emprendedores de cerveza artesanal Tecatense mencionan usar materia prima importada principalmente de Estados Unidos, por lo que podrían implementarse: cursos de importación de materias primas, compras en clúster, etc.

También se evidencia una importancia creciente del manejo del conocimiento del mercado a través del uso de tecnologías de información en las empresas, algunos de los emprendedores hacen uso de ellas solo en la parte de promoción en redes sociales; sin embargo, sería importante utilizar estrategias que incluyan las tecnologías de información en las empresas (TIC) en servicios que incluyan: Inteligencia de mercados, sistemas de posicionamiento e información geo referenciada, procesos de gestión entre usuarios-clientes, sistemas de control, uso de tecnología para certificar calidad, inteligencia competitiva, entre otras.

La rivalidad de los competidores existentes dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal de manera favorable, aunque en esta industria existe un duopolio cervecero muy importante que merma las condiciones de venta de la industria artesanal de manera interna, podemos observar, que la mayoría de los productores opina que es un mercado en crecimiento, por lo que la mayoría de ellos refirió invertir en actividades como publicidad, promociones, regalos o descuentos en los precios para evitar que los consumidores cambien de marca, lo que forma parte de sus estrategias de venta.

Existe colaboración entre ellos a través de la Asociación de Cerveceros de Tecate, con el fin de aumentar sus conocimientos en producción y hacer frente antes las condiciones de regulación del municipio; sin embargo, uno de los aspectos negativos a los que se enfrenta esta industria artesanal es la industria cervecera industrial por la capacidad de producción y sus fortalezas económicas en cuanto a la relación que tienen con el gobierno.

Pero en Tecate, Baja California no solo existe este duopolio al que se enfrentan las empresas, es importante mencionar, que la cercanía con San Diego, una ciudad considerada “Craft Beer Capital” también juega un papel importante, ya que las cervezas son importadas con mayor facilidad, y el precio incluso es más económico, sin olvidar que cuentan con mejores canales de distribución incluso que las cervecerías municipales; sin embargo, un aspecto positivo es que se tiene acceso a materias primas de calidad así como a conocimientos sobre fabricación.

El poder de negociación con los compradores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C., es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal de manera desfavorable; los productores coinciden en que existen cada vez más clientes dispuestos a comprar cerveza artesanal en el municipio; sin embargo, aspectos como la distribución y comercialización limitan de manera importante esta industria, ya que marcas provenientes de Ensenada, Tijuana o Mexicali, son las que actualmente dominan el mercado artesanal.

Incluso, se pudo constatar, que las empresas de otros municipios están muy posicionadas en la mente del consumidor Tecatense y que existe incluso un desconocimiento por parte de los habitantes y turistas de cerveza artesanal producida en el municipio; esto favorecido por la falta de lugares donde encontrar el producto y la falta de promoción que se realiza, lo que limita de manera significativa su elección de compra.

Por otra parte, es importante mencionar, que no todos los productores cuentan con envase cerrado para poder distribuir sus productos, lo que genera también esta situación desfavorable, limitando su venta al lugar únicamente de producción o Tap room; aunado a esto, la mayoría de los entrevistados no cuenta con actividades que involucren a los clientes con su marca, como tours cerveceros, o catas especiales, incluso son incipientes los eventos generados en el municipio para promover la cultura cervecera artesanal; por lo que es necesario tomar acciones y desarrollar estrategias para posicionar las marcas Tecatenses en el gusto de los compradores, así como diseñar una cadena logística que contribuya a maximizar los alcances

de venta y canales de distribución, ya que el producto que se ofrece en el municipio es de muy buena calidad.

El poder de negociación con los proveedores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C. es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal de manera moderada. A diferencia de otros estados de la república, Tecate cuenta con una ventaja geográfica de acceso a materias primas de Estados Unidos; sin embargo, el tipo de cambio y las actuales condiciones de cierre de frontera han encarecido algunos insumos.

En las entrevistas realizadas, estos refirieron que no existe una concentración marcada de proveedores; sin embargo, para poder lograr mejores condiciones de venta relacionados con precio de compra, tiempos de entrega, entre otros, sí obtendrían ventajas de compra al hacerlo en mayor volumen, también se observó que no existen costos de cambio importantes para los productores, por lo que pueden elegir libremente en dónde y a quién compran sus insumos.

La maquinaria y equipo requeridos para aumentar su producción, sí representa un aspecto importante a mencionar, porque además de ostentar un costo elevado, a esto se adicionan los costos de importación, por lo que sería importante generar cursos o capacitación, no solo para el caso de la maquinaria sino también para la importación de materias primas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C., actualmente es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal de manera moderada, si bien los resultados indican que es posible ingresar a la industria de manera relativamente fácil y que los insumos están disponibles para cualquier nuevo entrante la curva de aprendizaje y el capital requerido son aspectos que se deben tomar en cuenta al ingresar y que pueden desmotivar a nuevos emprendedores.

Las reglas del juego para la industria, relativamente nuevas, no están afianzadas claramente a nivel municipal, lo que deriva en que no todos puedan cumplirlas, incluso aunque quisieran, salvo las impuestas

por la Secretaría de Hacienda, en donde las reglas son estrictas, especialmente en el caso de los impuestos en donde una botella de cerveza artesanal paga actualmente en promedio tres veces más de impuestos entre el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) e Impuesto Valor Agregado; por ello, los cerveceros artesanales de todo el país piden revisar el esquema por el cual se grava a la industria cervecera en México.

Uno de los atractivos de la industria es su crecimiento acelerado pese al alto precio de venta, y existe un nuevo segmento de clientes motivados por nuevas tendencias del mercado que están interesados en probar este producto; en la encuesta realizada a los consumidores, podemos identificar al sabor como uno de los atributos más valorados, por lo que los productores deberán atender esta recomendación para lograr lealtad hacia la marca.

Finalmente, es importante mencionar, que en el año 2020, se realizó una modificación al reglamento para la Venta de Almacenaje y Consumo Público de Bebidas Alcohólicas en el municipio de Tecate a fin de promover la producción de Cerveza Artesanal en este municipio, lo anterior luego de ser analizado por la comisión de Gobernación y Legislación; sin embargo, los productores refieren estar a la expectativa de los permisos para obtenerlos, y a partir de eso, empezar a cumplir con todos los requerimientos que les solicitan a nivel municipal, estatal y federal.

Los productos sustitutos dentro de la industria de la cerveza artesanal en el municipio de Tecate, B.C., es un factor que incide en la competitividad de la cerveza artesanal de manera desfavorable, Como se mencionó, Porte (2016) indica que los productos sustitutos son una amenaza importante si ofrecen una buena relación precio-desempeño, y en este sentido, la cerveza artesanal es el producto con el que la artesanal es sustituido, y de acuerdo a estudios cuenta con un amplio margen de aceptación también frente a otras bebidas alcohólicas.

El precio de venta y la elevada disponibilidad de productos sustitutos a la cerveza artesanal, hacen que el costo de cambio para el cliente sea muy bajo; sin embargo, la encuesta mostró que la mayoría de los

consumidores está dispuesto a pagar un costo más elevado, si el producto cumple con las características que busca, por lo que se debe de buscar ampliar los canales de distribución para que puedan tener acceso a la cerveza artesanal Tecatense.

## **CONCLUSIONES.**

La industria cervecera tiene una cultura muy arraigada en el municipio de Tecate, B.C., sobre todo por la existencia de la principal cervecera industrial de la región (Cerveza Tecate de la Corporación Heineken), que según el presidente de la Asociación de Cerveceros del municipio inició originalmente como una cervecera artesanal; sin embargo, es poco lo que se sabe de la producción de cerveza artesanal, no se tienen datos oficiales de registro de la actividad de producción de la misma en el INEGI; sin embargo, con el presente estudio se localizaron diez productores de cerveza artesanal en el municipio y se obtuvo mayor información del sector.

Para la Asociación de Cerveceros de Tecate, la innovación distingue a la cerveza artesanal de la industrial al desarrollar nuevos estilos en sabor y presentación. La Asociación señala, que el productor artesanal emplea métodos tradicionales a partir de la malta y considera aditivos solo para enaltecer su sabor y fomentar la innovación y no con el objeto de reducir costos.

El número de empresas registradas en la Asociación y sus características son importantes para el desarrollo económico del municipio, no se dispone de estadísticas oficiales, por lo cual es importante este estudio; además, los dueños de las empresas manifiestan que existen en difíciles condiciones de supervivencia; sin embargo, es importante mencionar, que existe cada vez un mayor gusto y apreciación de la cerveza artesanal por parte de los consumidores Tecatenses, así como una gran interacción en ambos lados de la frontera, que ha favorecido la aceptación de esta bebida. Por parte de los productores, también han emprendido acciones como la creación de una comisión para que junto con Gobernación se otorguen permisos y se promueva la producción y venta de cerveza artesanal en Tecate.

Los hallazgos en esta investigación muestran que las microcervecerías artesanales de Tecate están adoptando estrategias de diferenciación para consolidarse en un mercado en crecimiento para la cerveza artesanal, a pesar de enfrentar obstáculos como costos fijos elevados y competencia de otras marcas. La sensibilidad al precio resulta crucial para los consumidores, resaltando la necesidad de mantener precios competitivos y mejorar tanto la calidad como la disponibilidad del producto. Negociar con los proveedores implica la adquisición de grandes volúmenes, pero se enfrentan a desafíos como las fluctuaciones del tipo de cambio y los altos impuestos.

La entrada de nuevos competidores plantea la necesidad de aumentar la producción, aunque esto conlleva desafíos financieros y burocráticos. La competencia con las cervecerías industriales resalta la importancia de la promoción y la distribución para posicionar las marcas de Tecate. A pesar de los desafíos, la industria sigue siendo atractiva, lo que subraya la importancia de identificar ventajas competitivas y establecer alianzas estratégicas.

A través de los modelos propuestos por Porter, se pudo observar, que la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación con los proveedores, la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación con compradores y la amenaza de productos sustitutos inciden con diferente fuerza en el sector, mismo que enfrenta retos importantes sin dejar de ser atractivo; de manera general, se concluye que las microempresas pueden participar en un mercado que dominan empresas de clase mundial, si identifican sus ventajas competitivas, ofrecen valor agregado y establecen redes de colaboración y competencia.

Se sugiere continuar con el trabajo de visualizar la industria cervecera a nivel municipal, ya que existen muchos temas que podrían abordarse como: Competitividad Industrial a través de diferentes enfoques y modelos, Marketing de empresa y desarrollo de producto, Experiencia del consumidor, Planeación estratégica, Logística y Cadena de Distribución, Insumos y materias primas, Impuestos, aspectos

contables y legales, Cadena de valor, Temas referentes al uso del agua, Inteligencia comercial, Innovación, Industrias Creativas, Transformación digital, entre otras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Asociación Cervecera Mexicana. (2018). Reporte de la Industria Cervecera Independiente Mexicana. Reporte de la Industria, 1-34.
2. Baiano, A. (2021). Craft beer: An overview. *Comprehensive reviews in food science and food safety*, 20(2).
3. Christopher, C. (2021). Managing a Craft Brewery: Competitive, Legal, and Environmental Forces. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(3), 492 - 499.
4. Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: A set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.
5. Gardenhire, J. (2016). Why It's So Hard to Start a Craft Brewery in Mexico. VICE. Retrieved March 29, 2024. <https://www.vice.com/en/article/gvm5d7/why-its-so-hard-to-start-a-craft-brewery-in-mexico>
6. Leffel, T. (2021). The Rise of Craft Beer in Mexico and the Best Mexican Beers. The Cheapest Destinations Blog. Retrieved January 29, 2024, from <https://www.cheapestdestinationsblog.com/2021/04/21/craft-beer-in-mexico/>
7. Lerro, M., Marotta, G., & Nazzaro, C. (2020). Measuring consumers' preferences for craft beer attributes through Best-Worst Scaling. *Agricultural and Food Economics*, 8(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s40100-019-0138-4>
8. Magretta, J. (2013). Para entender a Michael Porter. Grupo Editorial Patria.
9. Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January Issue, 1-36.
10. Porter, M. (2016). Estrategia Competitiva. Editorial Patria.



11. Riggen-Ramírez, C. (2016). Análisis de la industria de la cerveza artesanal en la zona metropolitana de Guadalajara. Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

#### **DATOS DE LOS AUTORES.**

1. **Carmen Elena Pérez Fernández.** Máster en Administración. Estudiante del Doctorado en Gestión de la Ingeniería. Docente de Tiempo Parcial en la Universidad Autónoma de Baja California. México. E-mail: [elena.perez4@uabc.edu.mx](mailto:elena.perez4@uabc.edu.mx)
2. **Reyna Virginia Barragán Quintero.** Doctora en Ciencias Administrativas. Docente de Tiempo Completo en Universidad Autónoma de Baja California. México. E-mail: [reyna.barragan91@uabc.edu.mx](mailto:reyna.barragan91@uabc.edu.mx)