

EMPRENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD: ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA MEXICANA “CERVECERÍA DEL REY”

IRENE JUANA GUILLÉN MONDRAGÓN

Universidad Autónoma Metropolitana. Departamento de Economía, Área de investigación “Planeación estratégica de las empresas”, Cuerpo académico “Estrategia empresarial mexicana”, México.

E-mail: ireneguillenm@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es exponer algunas generalidades del emprendimiento y de las características del perfil ideal de emprendedor frente a las cualidades de los emprendedores que fundaron la Cervecería del Rey. Asimismo, conocer cómo se creó la empresa e identificar las estrategias de competitividad e innovación puestas en práctica en su trayectoria. Para cumplir con los objetivos de la indagación el trabajo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar se presenta la metodología de investigación; se recurre a la investigación documental y a un estudio de caso. Posteriormente se abordan elementos teóricos relacionados con las características del modelo ideal del emprendedor y lo que implica el término competitividad, enseguida se aborda el estudio de caso de la Cervecería del Rey, se presenta su origen, el esfuerzo del emprendedor y la estrategia competitiva, y las lecciones aprendidas. Finalmente se plantean algunas reflexiones; entre los principales resultados de la indagación está el valor que para la economía representa la presencia y el esfuerzo de emprendedores universitarios en la creación de fuentes de empleo y la trascendencia del conocimiento en la fundación de empresas mexicanas.

Palabras clave: emprendedores, competitividad, empresa mexicana y producción artesanal

INTRODUCCIÓN

El vertiginoso cambio que actualmente vive el mundo ha traído consigo transformaciones en las formas de producción a nivel global, se ha pasado del paradigma de producción moderna, en serie, al de producción esbelta, en el interés de la reducción de costes y la transición hacia una producción en menor escala con productos diferenciados y una ventaja competitiva centrada en la calidad y diseño superior. Asimismo, hoy día se observa el renacimiento de un tipo de producción artesanal que conserva el énfasis en la diferenciación y cuidado en la elaboración de los productos cuya ventaja competitiva estriba en lo natural, sustentable y único.

La elaboración artesanal considera la incorporación del saber hacer y el conocimiento tradicional del artesano; un acervo único de habilidades difíciles de imitar, recursos y conocimiento que permite la construcción de una filosofía de trabajo fincada en la innovación, y una ventaja competitiva sostenible para brindar mayor servicio y productos a la medida de las necesidades individuales de los clientes.

El tránsito de lo industrial a lo artesanal se debe principalmente a la presencia de consumidores que buscan bienestar mediante la adquisición de productos no industrializados, es decir, 100% naturales y un consumo responsable. Esta tendencia de consumo que va desde 2016 en “... (busca) de un nuevo símbolo de estatus,...(íntimamente) relacionado con el bienestar y la salud...” (Chacón, 2015: s/p) ha generado oportunidades de negocio que están siendo aprovechadas por emprendedores con el consecuente surgimiento de organizaciones de producción artesanal.

Uno de los ámbitos productivos en donde se observan cambios, es en la industria cervecera; en México como en el mundo coexisten la producción industrial y la artesanal, ésta última, es una moda de origen anglosajón, de los años treinta del siglo XX, que ha tomado fuerza en nuestro país, dando origen a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas innovadoras a cargo de emprendedores que han sabido aprovechar oportunidades de mercado y satisfacer al consumidor exigente, maduro y conocedor, que busca lo diferente y prefiere productos elaborados en pequeña escala, derivados de una producción especializada y cuidadosamente supervisada por un “maestro cervecero”, y dispuesto a pagar por ese valor.

En la economía, la creación y desarrollo de empresas es un fenómeno social cotidiano que da lugar a la proliferación de organizaciones de distinto tamaño, especialmente de microempresas, un tipo de negocio que no pierde vigor ni vigencia. Hoy día por la falta de empleo los emprendedores muestran una mayor disposición a crear su propia ocupación, además, en algunos casos los emprendedores logran contar con el apoyo de diferentes instituciones de educación superior y de gobierno dedicadas al desarrollo de emprendedores. Esas iniciativas de fomento y apoyo a emprendedores están contenidas desde el año 2001, y prevalecen a la fecha en los Planes Nacionales de Desarrollo (PND). Desde el gobierno de Vicente Fox¹ (2001-2006), se institucionaliza la cultura emprendedora en México (aunque eso no ha sido suficiente para su apropiación). En 2009, se fortalece con el Sistema de Fomento Empresarial *México Emprende*, promulgado por el presidente Calderón. Para 2013, el gobierno federal en turno reconoce en el movimiento emprendedor un fenómeno social creciente en el que puede fincarse el crecimiento económico y social del país, por lo que el 14 de enero de ese año decreta la creación del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, por su siglas).

Los emprendedores que participan en la producción de cerveza artesanal se han organizado en redes de cooperación para promover un ambiente competitivo propicio para fortalecer el sector, como prueba de ello se fundó la Asociación de Cerveceros de la República Mexicana (ACERMEX); en ella se establecen estrategias para la competitividad, como por ejemplo, la propuesta de generar una ley de pureza de la cerveza artesanal que todos los productores del gremio deben cumplir, así como el diseño de estrategias y políticas para presentarlas a la Comisión Federal de Competencia, con la finalidad de mejorar las condiciones competitivas del sector.

Las cerveceras artesanales al mantener un contacto estrecho con sus mercados meta pueden detectar oportunamente las necesidades y deseos de los consumidores y responder de forma ágil a sus demandas, según Mojica, et. al. (2016), algo parecido acontece entre otras organizaciones de

¹ De acuerdo con Fabre (2010), el movimiento emprendedor en nuestro país tiene como antecedente el “U.S.-México Partnership for Prosperity” (US. Department of State, 2002), un pacto entre Vicente Fox y George Bush, que tiene la finalidad de disminuir la migración de los mexicanos hacia los estados Unidos.

la industria de los alimentos y bebidas; la respuesta flexible y la conexión con los consumidores favorece la innovación.

El objetivo de la presente investigación es exponer algunas generalidades del emprendimiento y de las características del perfil ideal del emprendedor frente a las cualidades de los emprendedores que fundaron la Cervecería del Rey. Asimismo, conocer cómo se creó la empresa e identificar las estrategias de competitividad e innovación puestas en práctica en su trayectoria. El trabajo de investigación considera los siguientes apartados; en el primero se presenta la metodología de investigación, en el segundo, de forma sucinta se expresa un enfoque teórico que versa acerca del emprendimiento y el emprendedor. En el tercero se diserta el caso de la Cervecería del Rey; se presenta brevemente la historia de la empresa, su estructura, su mezcla de productos y otros elementos que respaldan su idea de negocio, así como los factores de competitividad inherentes a la empresa, y las lecciones aprendidas, por último se presentan algunas reflexiones finales.

1. METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos propuestos se realizó un estudio de caso, una investigación intensiva en una unidad social; una organización de producción artesanal creada a partir de los esfuerzos de dos emprendedores universitarios. Esta estrategia de investigación de acuerdo con Yin (1994), es de gran utilidad para indagaciones en donde el investigador se plantea preguntas profundas que buscan conocer el ¿cómo?, el ¿qué? y el ¿por qué? de un hecho social contemporáneo en el contexto de la vida cotidiana. Se aborda el caso del emprendimiento y de la fundación de la Cervecería del Rey. Entendiendo al emprendimiento como un fenómeno social relevante para la sociedad mexicana y entre emprendedores universitarios. La información que se presenta en el estudio fue recopilada en el campo mediante técnicas de investigación documental y entrevistas en profundidad.

2. MARCO TEÓRICO

Por lo antes expuesto, surge la inquietud de inquirir ¿a quién se le denomina emprendedor?, con la finalidad de distinguirlo entre la infinidad de personas que día a día emprenden acciones de índole diversa con la finalidad de lograr su bienestar. De acuerdo con Lerma, et. al. (2008:352), un emprendedor es “aquella persona con motivación y capacidades orientadas hacia la generación de empleo y empresas”, para Salazar (2011), el emprendedor es una persona interesada en los negocios, la cual reúne en su interior una personalidad triple en simbiosis, esto quiere decir que en ella, convive el emprendedor, el administrador y el técnico; la primera le distingue por su capacidad visionaria y soñadora, por su tendencia a la innovación y a la creación de nuevos productos/servicios. La segunda, le caracteriza por el orden, por su sentido racional, pragmático y metódico para llevar a cabo las tareas de planeación, organización, dirección y control, mientras que para la última, lo fundamental es la operación, la cual parte de la idea de que para que las cosas estén bien hechas las debe realizar por sí misma.

Otros autores asocian la definición del emprendedor a un perfil ideal, es decir, a una construcción social que supone cualidades o características particulares. En el cuadro 1, por ejemplo, se presenta la propuesta de Varela (2008), en la que se describen los rasgos de un emprendedor ideal.

Cualidades del emprendedor Cuadro 1.
Fuerza vital para llevar adelante sus ideas. Deseo de superarse y progresar.
Visión para identificar y aprovechar oportunidades. Visión de futuro para vislumbrar tendencias.
Creatividad y orientación a la innovación e iniciativa para anticiparse a los demás. Motivación y aceptación y al cambio.
Libertad, autonomía y gobierno, para tomar decisiones y asumir responsabilidad. Capacidad de toma de decisiones con información incompleta.
Convicción de confianza en sus facultades. Confianza en sí mismo.
Compromiso, constancia y perseverancia. Ponerse la camiseta y alcanzar los objetivos.
Arrojo para afrontar situaciones adversas y orientación al riesgo.
Actitud mental positiva hacia el éxito. Optimismo y capacidad de realización.
Capacidad de administrar recursos y control de situaciones.
Practicabilidad y productividad. Hacer bien lo que debe realizarse.
Inconformismo positivo. Orientación a la mejora continua.
Soluciones y no problemas. Pasar de la teoría a la práctica y capacidad de integrar hechos y circunstancias.
Responsabilidad, solidaridad y ética. Orientación a la sustentabilidad.
Liderazgo, capacidad para lograr que los compañeros o los subordinados acepten ideas y se conduzcan a la acción. Nivel adecuado de comunicación y empatía.
Fuente: Elaboración propia con datos de Varela (2008)

Este autor considera que las características que describen al emprendedor son en gran parte resultado de la influencia cultural. Señala que estos rasgos están presentes en los individuos que lideran el desarrollo económico y en los creadores de las grandes empresas, entre los que se puede mencionar a emprendedores universitarios como es el caso de Zuckerberg, creador de Facebook; Michel Dell, fundador de la compañía Dell; Larry Page y Sergey Brin creadores de Google y Bill Gates, entre otros.

Para Varela, estas cualidades constituyen parte de una cultura, esto es, de un sistema de valores que dan forma al espíritu emprendedor. Tales argumentos permiten señalar que una cultura emprendedora se forja a través del tiempo mediante procesos de aprendizaje; en el transcurso de la vida los emprendedores contribuyen en la generación de conocimiento, al mismo tiempo, enriquecen su perfil emprendedor con cualidades y experiencia necesarias para liderar con éxito diversos proyectos productivos.

Por su parte Lerma, et al. (2008), señalan que la capacidad de emprendimiento es lo que necesitan los emprendedores para que el esfuerzo emprendedor fructifique, es decir, requieren de cualidades, conocimientos y motivación para desarrollar proyectos de negocio, así como de tres habilidades que se explican a continuación:

1.- El poder, se refiere a los aspectos: a) Físico para tener la vitalidad que se requiere en un proyecto nuevo; b) Intelectual para tener una visión emprendedora y detectar oportunidades de

negocio; y c) De la conducta, para mostrar una conducta orientada a la acción con iniciativa, creatividad y perseverancia para lograr objetivos.

2.- El saber empresarial, el saber práctico y el saber ambiental. Esto quiere decir, que el emprendedor debe tener un bagaje teórico-práctico; información adquirida durante su formación profesional, experiencia, investigación y acceso a la información pública para desarrollar sus proyectos productivos. El saber empresarial está vinculado con las actividades de gestión de la organización, es decir, con el proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control de todos los recursos y el capital humano con que cuenta la organización. El saber práctico refiere el conocimiento que el emprendedor debe tener respecto de una visión integral e integrada de la tecnología, los procesos y la naturaleza de los productos y servicios relacionados con los proyectos. El saber ambiental está relacionado con el conocimiento que el emprendedor debe tener acerca de las fuerzas controlables que conforman el microambiente y las incontables que considera el macro entorno.

3.- El querer, está relacionado con las motivaciones o los incentivos que mueven al individuo a la acción. Las motivaciones pueden ser de carácter individual o de interés social. Las del primer tipo están dirigidas hacia la realización personal, la independencia laboral o el aspecto económico. Es decir, la búsqueda de crecimiento personal y profesional. Las de interés social se refieren a imperativos como el compromiso social, la satisfacción de necesidades y deseos de la sociedad, la generación de empleos y de bienestar social, es decir, la creación de riqueza en sentido amplio.

Por otro lado, también se requiere de un proyecto emprendedor viable y socialmente aceptable, asimismo, de la promulgación y construcción de un medio propicio; de un ecosistema emprendedor, para desarrollar la actividad productiva, además del establecimiento de incentivos y apoyos adecuados en redes de cooperación y competencia, y finalmente, de la ausencia de obstáculos.

Para ultimar este esbozo conceptual del emprendimiento, se deja a la reflexión el hecho de que los emprendedores son un producto social - de acuerdo con la Secretaría de Economía, constituido por jóvenes de entre 18 y 34 años y una población madura de entre los 45 y 68 años-, en el que confluye la sociedad en general por medio de la familia, el sistema educativo y el gobierno.

Los emprendedores crean organizaciones mediante las cuales buscan captar una parte del mercado y lograr la preferencia de los consumidores, para ello, saben que deben hacer de su empresa una unidad económica competitiva. De esta forma, el concepto competitividad que tiene diversas acepciones según la teoría o enfoque desde el que se le analice, implica que los emprendedores logren amalgamar sus recursos y capacidades para superar a sus competidores. A nivel microeconómico la organización es competitiva en la medida en que tiene la capacidad de crecer, aumentar su participación en el mercado y ser rentable. Asimismo, la empresa será competitiva si logra alcanzar y mantener altos estándares de calidad, ser innovadora y estar siempre buscando la diferenciación del producto o servicio.

Finalmente Mujica, et. al. (2016), indican que las capacidades más importantes que tiene una empresa para la construcción de ventajas competitivas son las capacidades básicas y las

transferibles: Las primeras, señaladas por Blesa y Ripollés (2008, citados por Mujica, et. al., 2016) corresponden a las capacidades directivas y a las asociativas. Las segundas, de acuerdo con Camisón y Villar (2010, citados por Mujica, et.al., 2016), son la gestión financiera; las de innovación y mejora continua. Así como las capacidades humanas: conocimientos y habilidades tanto individuales como colectivas, y las capacidades comerciales. En suma, una organización será competitiva si tiene la capacidad de innovar en sus procesos organizacionales; proponer y mantener una propuesta de valor única perdurable en el tiempo y difícil de imitar para competir en el mundo global.

3. ESTUDIO DE CASO: CERVECERÍA DEL REY

3.1 Orígenes de la organización

La Cervecería del Rey, es una organización de tamaño micro, dedicada a la producción de cerveza artesanal. Sus creadores, como en el caso de otras cerveceras artesanales, son emprendedores, sus nombres son José Daniel Colín y María Guadalupe Romero Florentino, los dos con profesión de Ingeniería de los Alimentos. Colín, señala que la organización se formalizó el 13 de octubre de 2013. Se ubicada en: Valle de Chalco, Av. Cuauhtémoc, Sur 12, No. 4.

Al igual que en cualquier organización, la dirección ha instituido elementos de orden estratégico para guiar las actividades de la organización; su filosofía hace énfasis en la calidad, compromiso e integridad del servicio, para posicionarse en el mercado local. Los valores con que rige la conducta de los empleados y la propia son los siguientes: Honestidad y transparencia; Responsabilidad y compromiso; Excelencia y calidad; Justicia y respeto; Participación y trabajo en equipo. Como puede notarse se trata de una típica empresa mexicana en donde la participación de la familia define su identidad, no obstante esta parte tradicional, destacan algunos principios organizacionales característicos del paradigma de producción flexible, en especial los de excelencia, calidad y trabajo en equipo.

La cervecería del rey a sus casi 4 años de vida, va con pasos firmes, por lo menos, ya pasó el valle de la muerte, pues de acuerdo con cifras gubernamentales, el tiempo inicial máximo de vida de cualquier micro o pequeña empresa, es de dos o tres años (NOTIMEX, 2012), sin embargo actualmente se habla del segundo valle de la muerte, que acontece durante los primeros 5 años de vida. Rivas (2016) señala que en América Latina, de las empresas que logran obtener financiamiento, sólo el 10% se mantiene vigente al quinto año, y de este porcentaje únicamente el 20% se sostiene y tiende a crecer. Rivas discute acerca de varios factores que favorecen el fenómeno de mortalidad, sin embargo, aclara que el más importante es la falta de experiencia empresarial en los emprendedores.

En este tenor, al analizar algunas de las características de las economías desarrolladas, se encuentra que existe un ecosistema de apoyo al emprendedor en el que además de contar con capital de riesgo también pone a su disposición una red de ex-ejecutivos con amplia experiencia, y empresarios que invierten y acompañan a los emprendedores en el desarrollo y consolidación de la empresa. Además de lo anterior, sin importar el tamaño de empresa, se constata que la innovación es el factor clave que propicia la permanencia en el mercado.

3.2 Esfuerzo del emprendedor y estrategia competitiva

El inicio de la Cervecería del Rey a diferencia de lo que comúnmente se cree respecto a la necesidad de grandes inversiones, fue producto del esfuerzo del emprendedor, quién aportó una inversión mínima, así como algunos materiales y herramientas básicos. Colín (2016) señala que inició la idea con una mínima inversión, con una parrilla del papá, una olla de la mamá y con todo el apoyo y presencia de la familia propia y de la familia política, al respecto afirma: “yo soy el director... me ayudan mi esposa y sus papás...”².

Por su parte, Guadalupe Romero, además de apoyar la iniciativa y actividades relacionadas con la producción y comercialización de cerveza artesanal, también ha aprovechado los materiales derivados del proceso de producción para producir pan. En su historia familiar, María Guadalupe, forma parte de la tercera generación, gracias a la experiencia familiar en el ramo de la panadería y observando el desperdicio de fibra de cebada derivado de la producción de cerveza (con una producción de 40 litros de cerveza se generan más de 10 kilos de bagazo de cebada), decidió elaborar pan y roscas de reyes, muy altos en fibra. El proceso productivo de pan pasó por una serie de ensayos y errores, señala que no fue fácil, pero que en menos de cuatro meses encontró la fórmula exacta para elaborar un pan de excelente calidad, de muy definido y agradable sabor que remonta a la tradición de los panaderos europeos (Torreblanca, 2013).

No obstante que para los emprendedores la etapa inicial de vida empresarial ha sido satisfactoria, también, como otras cerveceras artesanales, han afrontado algunas dificultades para acceder a materias primas básicas para la producción como es el caso de la cebada y el lúpulo, señala Colín (2016) “antes era muy difícil conseguir la cebada y el lúpulo. Los que la venden la importaban de Alemania y entonces no siempre había; pero afortunadamente ahorita ya no. Antes... sí no había de la que yo necesitaba ¡pues ya!, agarraba lo que hubiera”. Con lo anterior se observa la vigencia de los planteamientos de Porter (1990), quien señala el riesgo que implica que una empresa esté sujeta al poder de negociación de los proveedores porque les resta capacidad competitiva y afecta la calidad y el coste de producción.

Al parecer, en la Cervecería del Rey, la innovación es un aspecto central en la filosofía del negocio, como toda empresa novel en el mercado, el énfasis competitivo está en el desarrollo de productos innovadores, distintos a los que ofrecen los competidores directos e indirectos. Para los productores de cerveza artesanal el desafío es atraer a consumidores que buscan la experiencia de degustar y disfrutar una cerveza artesanal, natural y única, que les ofrezca un valor agregado distinto al de las cervezas industriales (Morales (2015)³. Colín (2016), menciona ... “hacemos cerveza natural...” elaborada a base de frutas, además manifiesta que su empresa se distingue de otras que hacen cerveza con sabor a frutas, comenta que no hay nada parecido a lo que hace su empresa actualmente, esto es, “si ...ofrezco una cerveza de frutos rojos, ¡a eso sabe! mi cerveza”. Se puede decir entonces que su ventaja competitiva está en el sabor y aroma del producto, cualidades que derivan del proceso de producción. Estas características satisfacen las necesidades sensoriales y gustativas del cliente; quien busca lo natural, sabor y olor auténticos. Por otro lado, se puede decir que la originalidad también está en el nombre de la empresa y en cada producto dentro de la mezcla. Su estrategia competitiva está centrada especialmente en dos

² Los datos que aporta el propietario de la cervecería del rey, fueron obtenidos mediante una entrevista en profundidad con la colaboración de Ana Cristina Lara, alumna de la UAMI.

³ <http://www.mexicodesconocido.com.mx/cerveza-artesanal-mexico.html>

de las variables del Marketing Mix, controlables por la empresa; “el producto –y su innovación constante- y la promoción.

De acuerdo con la entrevista realizada a Colín, señala que su capacidad de producción ha mejorado con el tiempo. Al inicio de la actividad producían 150 litros de cerveza, hoy han aumentado a 700 litros por mes. Aunque el incremento en la capacidad productiva pueda estimarse como algo bueno, el emprendedor considera que, “crecer significa más inversión. Mientras más grande, lo que se usa es más caro. ...ahorita... (diciembre de 2016)... estaremos entre 90 y 120, 000 (pesos), esta cifra no se compara con el monto inicial con que arrancó la empresa.

3.2.1 Estrategia competitiva centrada en el marketing: enfoque en el producto y la innovación

Señala Colín (2016), que para la empresa el imperativo es la innovación en el producto, para ello cuenta con 7 etiquetas; 3 son las de mayor uso; dos relacionadas con fruta y una con cerveza de sabor fuerte y 4 que cambian de acuerdo con la temporada y disponibilidad de insumos. Las 7 cervezas tienen nombres derivados del juego de ajedrez y de naipes, en primer lugar destacan cuatro reinas; “Reina Rubí; Reina Amatista; Reina Ámbar y Reina Vikinga, (se suman) Torre blanca, Torre negra, Alfil negro (...)”. En teoría el marketing señala que el nombre de un producto debe hacer honor al atributo o beneficio esencial que brinda al consumidor (Stanton, et. al. 2007), en el caso que nos ocupa, los nombres no aluden directamente al beneficio esencial, sin embargo, quizá implícitamente⁴ apelan a la distinción de quienes forman parte de pequeños círculos de intelectuales, interesados en el ajedrez y los naipes, por lo que se identifican rápidamente en la interacción social.

La mezcla de productos de cervecería el rey está constituida por los siguientes productos y estilos de cerveza:

- La “Caballo Negro”, cerveza American Stout con tonos oscuros y grado de alcohol de 5.5;
- La "Mictli" (lugar de los muertos), cerveza ligada a las tradiciones que remite al “Día de Muertos”, cerveza suave, con piloncillo, anís, producto de temporada cercana a los meses noviembre;
- La cerveza artesanal Alfil negro, está hecha a base de higo y ciruela pasa.
- La cerveza Torre Blanca, bebida alcohólica con notas frutales, mango, piña maracuyá y aromas tropicales. Su elaboración tarda al menos cinco semanas y puede llegar hasta dos meses en reposo.

Por ahora, el consumidor a quien va dirigida la cerveza del rey está definido en términos geográficos, pues vende a clientes ubicados en la Ciudad de México, sin embargo, en el futuro se extenderá a otras áreas geográficas. Otra variable de segmentación es el género; la empresa realiza diversos tipos de cerveza en diferentes concentraciones de alcohol; dirige el mayor porcentaje de concentración a los hombres y la cerveza más suave a las mujeres.

Finalmente, se puede señalar que la empresa elige al mercado meta en función del estilo de vida; elemento de la segmentación psicográfica. El producto se enfoca en personas que están

⁴ El Lic. Colín y su esposa practican el ajedrez.

dispuestas a cuidar su salud consumiendo sólo productos naturales e innovadores. La Cervecería del Rey tiene la gran ventaja del saber hacer cerveza con productos 100% naturales y lograr una producción con estándares internacionales.

Regularmente la cervecería del rey y otras empresas competidoras presentan sus productos en eventos especiales como las CERVEFEST. La presentación de Torre blanca fue en el Festival de la Cerveza en la Delegación Tlalpan, de ahí se derivaron varios pedidos.

3.2.2 La estrategia promocional y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

Toda empresa requiere de una mezcla promocional mediante la cual comunicar su oferta al mercado y así lograr un posicionamiento adecuado para destacar en la mente del consumidor respecto de otras marcas de su clase. La promoción que hace la Cervecería del Rey, utiliza las tecnologías de información y comunicación, así como lo más reciente, las redes sociales; Facebook específicamente.

La cercanía e interacción que la empresa tiene con los clientes mediante redes sociales, ha permitido mejorar los productos. Asimismo, ha crecido significativamente considerando los tres atributos básicos que una cervecería artesanal debe cumplir: ser pequeña, tradicional e independiente (BeerectorioMX, 2016).

La empresa emite convocatorias virtuales para atraer la atención de clientes reales y potenciales a sus eventos: “catas y demostraciones”. También hace contacto con distribuidores potenciales. Entre los cerveceros artesanales esta es la forma de promover sus productos, en esos eventos, de acuerdo con BeerectorioMX (2016) los consumidores aprenden “cómo disfrutar mejor una cerveza artesanal y con qué tipo de alimentos acompañarla”.

Adicionalmente se aprovecha un modo de promoción tradicional, la comunicación boca-oído, pues mediante los comentarios de clientes satisfechos por la calidad de sus productos, logra atraer la atención de clientes potenciales, estos mecanismos de comunicación posibilitan el posicionamiento de la organización. Colín (2016), refiere la posibilidad de ubicar sus productos en diversos puntos de venta al detalle: en “boutiques; en el centro, norte y sur de la ciudad y en algunos restaurantes”. Aunque la organización cuenta con algunos canales de distribución, teóricamente debería, como toda organización, definir la cobertura de mercado que desea obtener y a partir de ello establecer canales de distribución propios o bien, buscar alianzas estratégicas para ampliar su participación en el mercado.

Las alianzas pueden darse a partir de la participación en redes de colaboración y competencia, esto es, participar y establecer acciones conjuntas con otras empresas competidoras para fortalecerse. Esto puede ser factible dado que el emprendedor considera que en el ramo no existen competidores, señala que “... el mercado de cervezas artesanales es tan pequeño que más que competencia... (existe) hermandad”. Señala que los participantes se conocen, se apoyan; comparten cosas y experiencias...” y, luchan para mejorar y poner en su favor las condiciones normativas e impositivas mediante la ACERMEX (Beerectorio MX, 2014).

3.3 Lecciones aprendidas

El estudio de caso contribuyó al conocimiento de los desafíos que afrontan los universitarios cuando se involucran en el proceso de poner en práctica una idea de un negocio, en esta sección se exponen algunas de las principales lecciones aprendidas que pueden ser de utilidad para futuros emprendedores que estén en proceso de crear una organización productiva.

Algunos de los retos más importantes entre los universitarios son: aprender a valorar sus conocimientos, a conocerse, a identificar de qué son capaces, a estar dispuestos a compartir, a agregar valor al mundo y a cumplir con su responsabilidad social. Asimismo, a descubrir si su llamado es ser emprendedor, y si es el caso, arriesgarse y vivir la experiencia sin importar los obstáculos que abran de franquear.

Entre los emprendedores como entre la sociedad en general, existe una idea común y ampliamente divulgada, que incluso se ha convertido en un mito, de que para poner en marcha un negocio o una empresa se requiere de grandes inversiones que difícilmente se pueden reunir, convirtiéndose esta noción en el principal obstáculo que derrumba los sueños de los emprendedores. El caso analizado prueba lo contrario (aunque es importante reconocer que la demanda de capital depende de la naturaleza y dimensión del proyecto), el dueño de la Cervecería del Rey, pone a la vista la posibilidad de generar organizaciones mediante un capital mínimo, con herramientas de manufactura propia y el apoyo familiar.

Por otro lado, el estudio aporta evidencias acerca de la posibilidad que tienen los emprendedores universitarios de sacar partido de la experiencia adquirida en su trayectoria de vida, ya que influye en los procesos de aprendizaje e innovación. En la Cervecería del Rey, el valor de la diferencia reside en la innovación de satisfactores, los cuales no sólo son producto de inversión económica, sino también, de conocimientos, de confianza en la intuición y, de un constante esfuerzo y dedicación de los miembros de la organización quienes aportan ideas, transforman y combinan los materiales para ponerlos en situación de uso o consumo.

Otra lección importante es el enfoque en el cliente; la Cervecería del Rey crea productos únicos, auténticos, diferentes a los de la competencia, es clara su dedicación a elaborar productos que trasciendan, que dejen huella en el mundo de la cerveza, se dirigen a consumidores exigentes, conocedores, dispuestos a pagar más por aquello que les da un valor extra. Las propias palabras del emprendedor (Lic. Colín) muestran la pasión con la que se dedican a producir cerveza artesanal y la satisfacción que les dejan sus creaciones.

Para la cervecería del Rey no todo ha sido miel sobre hojuelas, ha afrontado una diversidad de contingencias; entre las más acuciantes figura la adquisición de insumos debido a que su actividad se inscribe en un sector en donde participan grandes competidores que acaparan el abastecimiento de materias primas en el mercado. La lección que aporta el caso es la actitud que los emprendedores pueden tomar para afrontar los obstáculos, la forma en que se allegan de información y de datos acerca de la problemática del sector para evaluar su atractivo y disminuir la incertidumbre en el momento de tomar decisiones.

No obstante que alguna idea emprendedora puede derivar en una microempresa, con el paso del tiempo se va construyendo una reputación de marca que la puede llevar a crecer o a desaparecer, el caso ilustra el primer supuesto y como es de esperar, cuando este proceso natural del ciclo de vida organizacional avanza, la necesidad de recursos de diferente naturaleza aumenta; se requiere de escalar los procesos productivos y esto implica una mayor demanda de materiales, tecnología, conocimientos, equipo y capital humano especializado, entre otros. Esta problemática ilustra lo

que futuros emprendedores deberán considerar, analizar y resolver, además de diseñar estrategias de desarrollo de mercado para aumentar su participación y respaldar la ampliación del negocio.

Otro dato relevante es la formación de la empresa a partir de la innovación, la tecnología y creatividad de un grupo de hombres y mujeres unidos por objetivos comunes y por lazos de parentesco. Esto permite ubicarla en el estrato de empresas familiares, en el cual diversas empresas han mostrado su fortaleza y permanencia en el tiempo.

Para concluir con las experiencias que aporta el estudio de caso se deja para la reflexión el hecho de que el proceso de emprendimiento requiere de pasión y de participación activa, de inteligencia, de conocimientos científicos y/o técnicos y de habilidades sociales por parte de los emprendedores para insertarse de manera creativa al ámbito productivo y coadyuvar en la generación de bienestar social y desarrollo económico.

Los emprendedores universitarios son profesionales altamente competentes que deben estar dispuestos a afrontar los desafíos de un cambio de mentalidad para pasar de un esquema o paradigma de empleabilidad a uno de empresariedad. Por su fortaleza, habilidades y conocimientos para involucrarse y llevar a buen puerto un proceso de emprendimiento, tienen mayores posibilidades de fundar sus propios proyectos productivos, crear empleo y coadyuvar en la generación de riqueza en el sentido amplio de beneficio social.

Finalmente, en el proceso de emprendimiento las instituciones de educación superior pueden ser espacios naturales para promover una educación emprendedora que prepare a los jóvenes para el trabajo y para afrontar riesgos con el fin de coadyuvar en la construcción de valores fundamentales para la generación de una nueva dinámica social más justa y equitativa.

Por último, una reflexión que tienen que hacer los propietarios de la Cervecería del Rey es acerca de la complejidad de su organización y de los procesos organizacionales que involucra el crecimiento. Asimismo, respecto de la necesidad de establecer estrategias de crecimiento y competitividad para mantenerse en el mercado.

REFLEXIONES FINALES

Muchas empresas de corte nacional e internacional impulsadas por emprendedores han iniciado operaciones con pequeños lotes de producción y con recursos limitados, el reto ha sido iniciar con una idea de negocio a partir de algo que no existe pero que al crearlo mejora la calidad de vida de las personas que están dispuestas a comprarlo. En otros casos, las historias de éxito muestran que los emprendedores pueden mejorar algo que ya existe, perfeccionando sus funciones o su rendimiento, o bien, disminuyendo los costos de producción para que un mayor número de personas se pueda beneficiar de ellos, como ejemplo podemos citar la producción y comercialización del clásico del Ford T.

En el caso de la Cervecería del Rey, lo que se observa es una propuesta de valor innovadora dentro del ámbito de producción de cerveza artesanal. La empresa se enfoca en la diferenciación de sus productos respecto de los de sus competidores, y aunque no puede optimizar sus costos para hacer productos más bajos, su mercado meta está dispuesto a pagar un precio alto por la diferenciación.

No obstante que la organización es producto del esfuerzo de dos emprendedores universitarios, quienes han sabido detectar una necesidad y satisfacerla, así como aprovechar sus conocimientos para lograr sus objetivos e ir más allá de la escuela, se constata que la creación de la organización conserva esquemas tradicionales que prevalecen entre las empresas mexicanas; la organización es de tipo familiar, en ella participa tanto la familia nuclear como la familia ampliada. Aunque en este momento se trata de una microempresa de reciente creación y estructura simple, sin una clara división del trabajo, los lazos de confianza y parentesco han sido suficientes para mantenerse, pero conforme se vaya consolidando y pase de micro a pequeña empresa, esas relaciones ya no serán suficientes, por lo que los emprendedores deberán considerar la profesionalización de su capital social así como la diversificación de sus productos.

Los principales desafíos que afrontaron los emprendedores son de corte material, en la entrevista Colín (2016) comenta que "...fue algo curioso como empezamos, ¡prácticamente todo fue prestado...! lo interesante del caso es que a diferencia de otros emprendedores, no se limitaron por falta de capital. Asimismo, destaca un espíritu emprendedor forjado en la vida cotidiana, pues por lo menos uno de los emprendedores viene de una familia involucrada en un ambiente de negocios, lo que hace que prácticamente por experiencia conozca la dinámica que afronta toda organización productiva para mantenerse en el mercado y generar riqueza.

La organización en su trayectoria no estará exenta de retos, los inmediatos versan sobre la necesidad de profesionalizar su administración y buscar formas de comunicación efectivas para ampliar en el mercado el conocimiento de sus productos. Una herramienta de que dispone es el uso de las TIC y de las estrategias de e-marketing. Por otro lado, deberá ampliar y profundizar relaciones con clientes y con diferentes canales de distribución o en su caso, generar los propios para ampliar su cobertura de mercado.

Un desafío mayor será la búsqueda de participación en redes de colaboración para fortalecer su posición competitiva en el mercado y para participar de manera activa en la lucha del gremio frente a las autoridades, con la finalidad de mejorar la competitividad y disminuir las restricciones gubernamentales en el ramo.

REFERENCIAS

- Beerectorio MX. (2016). *Propósitos cerveceros para 2017*. Obtenido de Beerectorio MX. Conectando a la Revolución Cervecera de México. Recuperado de: <http://www.beerectorio.mx/>
- Colín, D. (2016). Entrevista. Cervecería del Rey, realizada en diciembre de 2016.
- Chacón J., L. (2015). 10 tendencias sociales y de consumo para 2016. *Forbes*, Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/10-tendencias-sociales-y-de-consumo-para-2016>.
- Fabre, F. (2010). El legado de Fox y Bush a la cultura emprendedora en México. Recuperado de <http://www.capitalprivado.com.mx/2010/02/24/el-legado-de-fox-y-bush-a-la-cultura-emprendedora-en-mexico-en-serio>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (INADEM).
- Lerma, A. et. al. (2008). *Liderazgo emprendedor. Cómo ser emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Ed. Cengage Learning.
- Mojica, et.al. (2016). "El desempeño en las empresas de alimentos y bebidas en función de la innovación y las capacidades competitivas, estudio empírico realizado en el municipio de Aguascalientes, México. En J.

- Sánchez, *La competitividad y su relación con la gestión del conocimiento y el mercado global* (págs. 501-522). México: Universidad de Guadalajara.
- Morales, C. (2015). La cerveza artesanal en México. *Guía del viajero en México*. Recuperado de: http://cokiemoster3.blogspot.mx/2015_03_01_archive.html.
- NOTIMEX. (2012). Pymes no sobreviven el valle de la muerte. México. Recuperado de <http://www.24horas.mx/pymes-no-sobreviven-valle-de-la-muerte/>
- Plan Nacional de Desarrollo 2 0 0 1 - 2 0 0 6. Recuperado de: http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/coleccion/conevyt/plan_desarrollo.pdf.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.
- Rivas, M. (2016). “Pymes y el segundo valle de la muerte”, Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/pymes-y-el-segundo-valle-de-la-muerte-marcos-rivas>,
- Salazar, L. (2011). *Cómo iniciar una pequeña empresa. Su viabilidad de mercado*, 3a. ed., México: Grupo Editorial Patria.
- Stanton, W., Etzel, M., Walker, B., (2007). “Marcas, empaque y otras características del producto”, en *Fundamentos de marketing*, pp. 170-297, 14ª. ed. México: McGrawHill,
- Torreblanca, E. (2013). Cerveza del Rey con magnífico pan, a su mesa. *El financiero*, pág. 1. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/cerveza-del-rey-con-magnifico.html>
- U.S.-Mexico Partnership for Prosperity. Fact Sheet Office of the Press Secretary The White House, Washington, DC. March 22, 2002. Recuperado de: <http://2001-2009.state.gov/p/wha/rls/fs/8919.htm>.
- Varela, R. (2008). “Espíritu empresarial”. En *Innovación empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*, pp. 7-116, Bogotá –Colombia: PEARSON-Prentice Hall,
- _____ “El espíritu empresarial y el desarrollo socioeconómico”. En *Innovación empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*, pp. 117-166, Bogotá –Colombia: PEARSON-Prentice Hall.
- Yin, Robert (1994), Case Study Research. Design and Methods. *In Applied Social Research Methods Series*, USA:SAGE Publications.