

LA INDUSTRIA CERVECERA EN MÉXICO.

PERIODO 1940–1960

México D. F., 19 de agosto de 2002

INTRODUCCIÓN

La industria cervecera es una de las actividades económicas que ha experimentado uno de los cambios estructurales y de organización interna más importantes del sector manufacturero mexicano. Su constante crecimiento durante los años le ha permitido consolidarse manteniendo altos niveles de capitalización, además de adecuarse a la nueva dinámica resultante de la apertura económica.

Su fortaleza, basada en la expansión del mercado interno, le ha permitido mantener programas de expansión constantes y ha llegado a representar el 33% de la producción total anual de la rama industrial de alimentos y bebidas, y poco más del 50% del ingreso por ventas que se generan en dicha rama.

Esta fortaleza interna la ha llevado a incursionar en los mercados internacionales a través de la exportación de sus productos, aun con la gran competencia que existe a nivel mundial. Por esta causa, consideramos que resulta de sustancial importancia ir un poco más allá del análisis de los acontecimientos recientes que han dado forma al sector y centrarnos un poco en décadas anteriores en los que la industria a la que nos referimos adquirió fuerza y sentó las bases de su propio crecimiento.

La etapa que va de 1940 a 1969 constituyó en buena medida el periodo durante el cual el sector cervecero definió su fortaleza para erigirse en lo que es hoy en día: un ejemplo de óptimo desarrollo que se ha prolongado más de un siglo, lo que ha colocado a las dos principales empresas mexicanas en este ramo entre las quince primeras del mundo en razón del número de embarques y el porcentaje de mercado que han registrado en los últimos años.

El intervalo de tiempo citado es también la etapa que presenciara la consolidación de estas dos empresas y, por tanto, tres décadas a partir de cuyo análisis pueden salir a la luz datos interesantes para contestar interrogantes surgidas del estudio del módulo *La Organización y su Entorno*.

El presente trabajo pretende, pues, analizar la evolución sufrida por este sector productivo a la luz de los datos que pudimos recabar y que pudieran otorgarnos alguna referencia acerca de las prácticas organizacionales que en función de su entorno llevaban a cabo las organizaciones dedicadas a la producción de la cerveza.

OBJETIVO

El objetivo general de esta investigación es conocer el accionar que con respecto a su sector industrial presentaban los principales fabricantes de cerveza durante el periodo analizado, así como comparar la efectividad de estas estrategias con las teorías planteadas por Michael Porter en su libro *Ventaja Competitiva*.

Dentro de este objetivo general podemos enunciar algunos otros como los siguientes:

- Llevar a cabo una descripción general del sector industrial encaminada a recabar los datos más importantes que revelen su estructura.
- Identificar al líder o principales líderes que participaban en el sector industrial en esos años.

- Averiguar cuáles fueron las principales innovaciones implementadas por los competidores en ese período.
- Identificar, en la medida de lo posible, las actividades de valor que llevaban a cabo las empresas productoras de cerveza.
- Saber si el sector cervecero en los años de 40's – 60's se encontraba segmentado, ya sea por producto, canal, comprador o área geográfica, así como identificar las principales causas que llevaron, de existir, a esa segmentación.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realiza con el objeto de saber el funcionamiento de las principales empresas cerveceras durante los años 1940 a 1969, comprendiendo sus estrategias y las relaciones entre estas, a través de las teorías estudiadas durante el trimestre.

Esta investigación esta enfocada al conocimiento, estudio y análisis de la industria cervecera. Describiremos su entorno macroeconómico, político y legal, los principales competidores, su línea de productos, el comportamiento de sus compradores, comercialización y ventas y canales de distribución, proveedores, innovación y su crecimiento. Todo esto con el fin de poder cumplir nuestro objetivo planteado en el punto anterior.

METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo de nuestra investigación se recopilaran datos sobre el sector, obtenido de fuentes publicadas.

Entre las fuentes publicadas se encuentran: libros relacionados con el tema de investigación, estudios sobre el sector industrial, fuentes gubernamentales, páginas de Internet, etc.

Para comenzar la recopilación de datos se obtendrá un panorama general del sector industrial para poder descubrir fácilmente los puntos importantes al analizar las fuentes y organizar los datos recopilados.

Durante el proceso de recopilación y una vez obtenida la información suficiente se analizará dicha información para poder cumplir con nuestro objetivo.

MARCO TEÓRICO

Debido a la necesidad de sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo (globalizado) las industrias se han visto en la necesidad de emplear nuevas estrategias competitivas que les ayuden a sobresalir en el mercado. Una de las industrias que más ha logrado un crecimiento en los últimos años, ha sido la industria cervecera.

La aparición de esta industria en México sucedió a finales del siglo XIX y a partir de ese entonces las estrategias competitivas empleadas por las principales empresas han evolucionando conforme el contexto económico se ha ido modificando.

Como lo hemos mencionado, analizaremos las estrategias competitivas utilizadas en esta industria durante el periodo que va de 1940 a 1969, pero antes debemos conocer ampliamente algunos conceptos importantes que nos serán de utilidad durante el desarrollo de nuestra investigación. Estos conceptos fueron tomados principalmente del libro *Ventaja Competitiva*, de Michael Porter.

Primeramente vemos que la *estrategia competitiva* es la búsqueda de una posición competitiva favorable en

un sector industrial, además trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Hay dos cuestiones importantes que determinan la elección de la estrategia competitiva: la primera es el atractivo del sector industrial para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan; la segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro del sector industrial.

Tanto la atraktividad del sector industrial como la posición competitiva pueden ser conformadas por una empresa. Mientras que lo atractivo del sector industrial es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector industrial más o menos atractivo. Al mismo tiempo, una empresa puede claramente mejorar o erosionar su posición dentro de un sector industrial a través de su elección de estrategias. La estrategia competitiva, por tanto, no sólo responde al ambiente, sino que también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa.

El segundo concepto importante es la ventaja competitiva. Cómo una empresa puede realmente crear y mantener una ventaja competitiva en el sector industrial.

Comenzaremos diciendo que la *ventaja competitiva* nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios mas bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: *liderazgo de costo y diferenciación*, que son los siguientes conceptos que nos serán de utilidad en esta investigación.

En el liderazgo de costo una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial. Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

Un líder de costo no puede ignorar las bases de la diferenciación, es decir, si su producto no se percibe como comprable o aceptable para sus compradores, un líder de costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas.

En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno a más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

Estrategia para el análisis del sector industrial

Para poder analizar un sector industrial resulta de capital importancia definir exactamente lo que se está buscando. Esto estará en función del sector particular que se esté estudiando – en este caso la industria cervecera en los años que van de 1940 a 1969– . La tarea de investigación necesitará auxiliarse de un marco de referencia para reunir sistemáticamente los datos hallados. Un conjunto de utilidad para proceder a ordenarlos es el siguiente:

Categorías de datos:

Líneas de productos

Competidores y su comportamiento

Crecimiento

Tecnología de distribución y producción

Comercialización y ventas

Segmentación del mercado

Prácticas comerciales

Proveedores

Canales de distribución

Innovación

Competidores –estrategia, origen, fuerzas y debilidades, suposiciones

Entorno social, político, legal

Entorno macroeconómico

Enunciaremos que también es recomendable obtener un primer acercamiento, un panorama general del sector a estudiar y enfocarlo posteriormente a datos específicos.

Ahora bien, la información desplegada a lo largo de esta investigación tratará de vincularse con distintas temáticas, relacionándolas principalmente con las prácticas llevadas a cabo por las empresas que competían al interior del sector cervecero y encontrar de esta forma un sustento teórico para intentar comprenderlas. A este respecto, el concepto de cadena de valor desarrollado por Michael Porter puede resultar de ayuda y su definición acaba por ser conveniente:

Cadena de valor: Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de apoyo** a las actividades primarias, como son las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial.

- **El Margen**, que es la diferencia entre el *valor* total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La Cadena de Valor es una herramienta para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja.

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

- **Las Actividades Directas**, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
- **Las Actividades Indirectas**, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas.
- **Seguro de la Calidad**, en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

El concepto de la *cadena de valor* se extiende al de *sistema de valor*, el cual considera que la empresa esta inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

- **Las Cadenas de Valor de los Proveedores**, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
- **Las Cadenas de Valor de los Canales**, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
- **Las Cadenas de Valor de los Compradores**, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

Dado que el presente análisis del sector cervecero incluirá información relacionada con la distribución del producto así como con el comportamiento de las empresas para llevar acabo una integración vertical que les facilitara hacerse de los insumos necesarios para su funcionamiento y además recogerá datos que hablen de la distribución geográfica de los competidores presentes en el período estudiado, adelantamos que profundizar un poco en los conceptos teóricos que abordan estos puntos nos será útil para llegar a conclusiones posteriormente.

Definiciones y concepto de canal de distribución. Un canal de distribución puede entenderse de distintas maneras: como el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume, o bien como un sistema que mueve físicamente los productos desde donde se producen al sitio en que se pueden tomar posesión de ellos y utilizarlos. También puede hablarse de él refiriéndonos al conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores.

Los elementos básicos en la definición de canal de distribución son: Enlazamientos; Medios; Trayectoria; Colocación; Desplazamiento; Intermediarios; Consumidor final; Producto/Servicio.

Clasificación de canales. Canal de distribución de bienes de consumo. Es hacer llegar los productos

perecederos por diversos canales de distribución hacia las manos de los consumidores de manera fácil y rápida.

Canal de distribución de los bienes industriales. Es cuando se dispones de diversos canales para llegar a las organizaciones que incorporan los productos a su proceso de manufactura u operaciones.

Canal de distribución de servicios. La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución

Las empresas necesitan el apoyo de un canal de distribución que facilite la llegada de los productos con mayor rapidez y lo más cerca posible de las manos de los demandantes.

Niveles de intermediarios. Cada producto requiere de un manejo especial por parte del canal de distribución para que llegue en buenas condiciones al consumidor. Cada empresa tendrá que identificar alternativas para llegar a sus mercados meta, que van desde la venta directa hasta el uso de canales con uno, dos, tres o más niveles de intermediarios.

Como niveles de intermediarios se entiende el número de intermediarios que intervendrán en la transportación de productos al consumidor.

Productor – Consumidor. Es el nivel más corto, los artículos se venden directamente del fabricante al consumidor.

Productor – Detallista – Consumidor. En este nivel un intermediario (detallista) compra los productos al fabricante para posteriormente venderlos al consumidor final.

Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor. Este canal es el más factible y tradicional, el mayorista compra los productos al fabricante, posteriormente el mayorista puede venderlos ya sea al mayoreo o menudeo, en caso de que sea al mayoreo, los detallistas compran los productos en esas tiendas para finalmente venderlos al consumidor.

Productor – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor. Los fabricantes recurren a los agentes, quienes a su vez utilizan a los mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o tiendas pequeñas.

En relación a los canales de distribución también se puede mencionar el concepto de *cadena de comercialización*, que resume lo anteriormente citado y que se entiende como el conjunto de intermediarios que intervienen en la comercialización de un bien, desde el productor hasta el consumidor. Según las características físicas y económicas de los bienes, ésta puede variar de un modo bastante pronunciado. La cadena de comercialización es imprescindible para que el bien llegue oportunamente a quienes lo demandan.

Integración. Puede hablarse de la integración como el conjunto de diferentes actividades industriales bajo una dirección unificada. La integración se produce cuando una empresa compra o decide crear otras empresas para ampliar o complementar sus actividades productivas.

La integración se denomina *vertical* cuando una empresa expande su participación en diversos puntos de la

cadena productiva. Esta puede ser hacia *arriba*, cuando la firma compra plantas productoras de insumos para los artículos que produce o se dedica a la producción directa de las materias primas que intervienen en la fabricación de los artículos que vende, o *hacia abajo*, cuando se procede en forma inversa. La integración vertical, por lo tanto, abarca diversas ramas y sectores productivos, permitiendo la complementación entre ellos. Esto reduce los costos de transacción, permite la oportuna oferta de bienes y servicios y facilita la gestión de las empresas integradas, aunque –más allá de cierto punto– puede aumentar también los costos de gestión, especialmente en cuanto a la administración del personal, la coordinación entre diversos departamentos de la empresa, etc.

La integración *horizontal* se refiere, en cambio, a la fusión entre empresas que se dedican a la misma actividad, que producen bienes semejantes o que aplican la misma tecnología a procesos relativamente parecidos. En este caso se amplían obviamente las economías de escala y se puede llegar a tener el control de una mayor porción del mercado de un producto, generándose así una tendencia hacia la monopolización.

Segmentación geográfica. Michael Porter señala que la ubicación geográfica afectará en los sectores industriales tanto a las necesidades de los compradores como a los costos de servirlos. Puede ser importante como una guía de costo y también puede afectar a la cadena de valor. Los segmentos geográficos típicos se basan en las variables siguientes:

- Localidades, regiones o países: Dado que las distintas áreas pueden tener diferencias en sistemas de transportación, regulaciones y otros puntos.
- Zonas de clima: Tienen un importante impacto en las necesidades de productos o en la cadena de valor para servir un área.
- Etapa de desarrollo del país o agrupaciones de países: Porque las necesidades de los compradores en las distintas áreas geográficas varía de acuerdo a las condiciones socioeconómicas. Tiene impacto en las actividades de empaque, sistema logístico, sistemas de mercadotecnia, etc.

La importancia de la segmentación en segmentos geográficos variará de un sector a otro. Por lo general, la variable más importante será la ubicación en donde el producto será realmente consumido o usado. En otros casos resultará de mayor relevancia la ubicación a donde se envía. Finalmente, la región en donde el comprador tenga ubicados sus *habitaciones primarias* puede ser el criterio determinante.

El caso de la segmentación geográfica puede llevarnos a observar que puede existir más de una manera de segmentación significativa. Algunas regiones pueden ser determinantes en los costos si éstos son vitales regionalmente. En contraste, los países pudieran ser segmentos a considerar si lo que se desea es determinar los atributos deseados en el producto o la capacidad de diferenciación.

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA CERVECERA EN MÉXICO

La primera ola de industrialización moderna en México se prolongó desde la década de 1890 hasta bien entrados los años treinta del siglo pasado. Durante este periodo la producción cambió del taller artesanal a la fábrica y de los mercados locales y regionales al nacional, y las empresas familiares fueron reemplazadas por sociedades anónimas.

La producción de una amplia gama de bienes industriales –entre los que se encontraban el acero, el cemento, la cerveza, las telas de algodón, el papel, el vidrio, la dinamita, el jabón y los cigarrillos– comenzó a ser dominada por las grandes empresas que se servían ya de técnicas de producción masivas para satisfacer la demanda.

Tales empresas, fundadas entre 1890 y 1910, constituyeron la columna vertebral de la industria mexicana después de 1940. Muchas de esas empresas se encuentran entre los actuales gigantes industriales del país. Ejemplo de ello son las cervecerías Moctezuma y Cuauhtémoc, que junto con la cervecería Modelo controlan

totalmente el mercado mexicano de cerveza.

Para poder comprender como esta industria ha llegado al lugar en que se encuentra actualmente, es necesario saber como fue que surgió esta industria y cual fue su desarrollo a través del tiempo.

Hasta mediados del siglo XIX es cuando se comienza a tener registro de las primeras cerveceras que se establecen formalmente en México. La mayoría de la cerveceras se instalaron principalmente en Guadalajara, Monterrey y la cd. de México, una de las más importantes fue por ejemplo: LA PILA SECA que tuvo sus orígenes en 1845, también hubo otras cerveceras de importancia como la CANDELARIA, esta última se decía ser de Alta fermentación pues aseguraban que en la preparación de la bebida se utilizaba cebada mexicana que se secaba al sol y por lo tanto era considerada de alta calidad.

Poco tiempo después surgieron otras cerveceras de mayor renombre como fue la que se fundo en 1865 en el estado de México llamada TOLUCA Y MÉXICO S.A.

Fue tal el crecimiento de esta empresa que en poco tiempo cotizaba en la Bolsa Mexicana de Valores.

Para algunas empresas fue sumamente difícil aumentar la cobertura del mercado cervecero debido a la susceptibilidad de esta bebida debido a los cambios de temperatura. Para esa época no se contaba con sistema de refrigeración adecuados que prolongaran su duración y permitieran aumentar la capacidad de distribución del producto.

La industria cervecera obtuvo un nuevo impulso debido a la aparición del ferrocarril y un sistema de refrigeración que permitió aumentar la capacidad de distribución en grandes cantidades y a lo largo de toda la república Mexicana. Tal fue el caso que en 1888 se funda en Orizaba la Cervecería Moctezuma por la familia Signoret – importantes comerciantes de textiles de Michoacán y accionistas de la compañía fundidora Monterrey–, ésta empresa comenzó su vida industrial en la ciudad de Monterrey con un capital de 125 pesos, con el transcurso de los años ha llegado a constituirse en un verdadero emporio.

En la última década del siglo XIX aparecieron simultáneamente en Guadalajara otras empresas cerveceras como: La Perla, León y La Estrella.

La introducción del agua potable y la energía eléctrica favorecieron el establecimiento de diversos giros industriales en diferentes zonas del país. En el año de 1900, México llegó a contar con 29 registros de compañías cerveceras y sólo cuatro alcanzaban a comercializar su producto fuera de su propia localidad. Durante este periodo aparecieron tres cervecerías más, aunque consideradas de menor rango. La Cervecería Yucateca S. A en Mérida, la Sonora y la Cervecería del Pacifico S. A con sede en Mazatlán Sinaloa.

Las cervecerías consideradas entonces como las las tres grandes eran la Moctezuma, que dominaba la costa del golfo; la Cuauhtémoc, encargada de la distribución en la zona norte, y la Toluca y México que abastecía el estado que lleva su nombre. Esta última fue comprada por al Modelo en 1925, cuando acababa de entrar en el mercado nacional

La Revolución y sus repercusiones.

En lugar de que la revolución mexicana haya destruido la estructura industrial del porfiriato, la reforzó. Hasta fines de 1913 la revolución había tenido poco efecto sobre la economía.

la información sobre la industria cervecera revelan que las cifras de ventas de una de las tres grandes fábricas, la Cervecería Cuauhtémoc, indican que hasta 1912 todo funcionaba como siempre, con ventas récord de más de 16.5 millones de litros. Las ventas bajaron de manera notable al año siguiente, a 11.7 millones de litros, pero estas cifras son bastante superiores al promedio de aquella compañía antes de la revolución.

Uno de los efectos más graves que trajo la revolución fue la interrupción de las comunicaciones y el transporte ya que el auge manufacturero del porfiriato se había sustentado en la unificación del mercado conseguida por los ferrocarriles. Con esto, la Cervecería Cuauhtémoc redujo su producción en más de 80%, de una alta producción de 16.5 millones de litros en 1912, las ventas conjuntas de 1914 y 1915 (la cervecería estuvo ocupada durante la mitad de 1914 por el ejército de Pablo González) era de sólo 3.4 millones de litros, en tanto que las de 1916 alcanzaron únicamente los 2.8 millones, menos de 20% de la producción de 1912.

En 1917 la fabricación de bienes tanto de producción como de consumo empezó a aumentar con celeridad, de manera que en pocos años la producción industrial recuperó el nivel que había tenido antes de la revolución. En este periodo de recuperación, también comenzaban a crearse nuevas empresas de capital nacional: en la industria cervecera, la Cervecería Modelo inicio sus operaciones. Localizada en la capital del país, expulso del mercado a la Cervecería de Toluca y México, establecida en 1865, a la que en realidad absorbió.

El desplome, 1926–1932

Entre 1926 y 1932 la demanda y la producción disminuyeron, desaparecieron las ganancias y las nuevas inversiones descendieron notablemente. Esta contracción económica general tuvo consecuencias adversas para el sector industrial. Las empresas tuvieron que reducir su producción, despedir trabajadores y sufrir considerables pérdidas. En el impacto de esta contracción económica los más afectados fueron los productores de bienes de consumo.

La industria cervecera padeció muchos problemas durante los últimos años de la crisis económica. La producción anual total en realidad creció más de un tercio entre 1924 y 1930, tendencia que se confirma con la información sobre producción de la Cervecería Cuauhtémoc, que controlaba poco más de 30% del mercado y cuyas ventas se duplicaron en el mismo periodo. Sin embargo, la caída de los ingresos de la población en general produjo a partir de 1930 un grave descenso en la demanda, de modo que en 1932 la producción total del país bajo de 72 millones de litros en 1930 a 42 en 1932, mientras que la producción de la Cuauhtémoc disminuyó de 22 a 14 millones de litros.

Las cifras sobre dividendos y utilidades de dos de los principales productores de México (en ese momento eran cuatro) indican que con la entrada al mercado de la ciudad de México de dos nuevos competidores en los primeros años de la década de 1920, la industria comenzó a reorganizarse en su totalidad.

Los nuevos competidores fueron la Cervecería Modelo y la Cervecería Central, ésta última subsidiaria de la Cuauhtémoc.

La industria cervecera más antigua de México, la Compañía Cervecería de Toluca y México dejó de reportar ganancias para sus accionistas y finalmente fue comprada por la Cervecería Modelo en 1935. La Cervecería Moctezuma, el gigante de Orizaba, también interrumpió el pago de dividendos durante el periodo 1927–1929, los distribuyó en 1930 y 1931, y ya no los pagó en 1932.

A la reducción de los dividendos correspondió una caída en los precios reales de las acciones. Las acciones comunes de la Cervecería Moctezuma, cuyo precio en 1925 había sido de 348 pesos (en pesos de 1940), se vendían en 1929 a 187, y en 1932 su valor había disminuido hasta 159 pesos, un descenso de más de 50% desde 1925.

Para la Compañía Cervecería de Toluca y México el desplome fue igualmente considerable, pues el precio de sus acciones, paso de 19 pesos en 1925 a 11 en 1929 y a 5 en 1932, lo que represento el tiro de gracia para la empresa, ya que este precio por acción era sólo 10% de su valor nominal.

Se han mencionado las primeras plantas establecidas en México, pero con el transcurso de los años se han fundado un numero considerable de cervecerías que por una razón u otra desaparecieron o han sido absorbidas

por las empresas mas poderosas.

La industria cervecera mexicana representa un renglón importante dentro de la economía del país, ya que ha propiciado directa e indirectamente el establecimiento y desarrollo de ramas industriales y actividades agrícolas afines o filiales a ellas, que con el tiempo han llegado, inclusive a rivalizar en potencialidad e importancia.

Se ha mencionado también que la bases de lo que es actualmente la industria cervecera, surgieron en 1890 en la ciudad de Monterrey, al crearse la cervecería Cuauhtémoc, y poco tiempo después, las cervecerías Moctezuma y Modelo.

ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

ENFOQUE MACROECONÓMICO

A partir de los años cuarentas se inicia en México una nueva etapa histórica que paulatinamente irá transformando las condiciones estructurales y socioculturales, dando paso a lo que adelante se conocerá como el proceso modernizador y desarrollista de la sociedad. Este proceso define una serie de medidas y acciones que tanto el gobierno como la clase empresarial establecen para impulsar a nivel nacional la industrialización de la economía, así como las actividades socioeconómicas en general con la intención de incorporar al país al movimiento general del capitalismo mundial iniciado desde antes de la Segunda Guerra Mundial.

El modelo desarrollista en México se convierte entonces en la expresión de un nuevo proceso económico, que apunta en dirección de los intereses de la burguesía nacional y pone especial atención en la industrialización de los procesos productivos, con la intención de establecer los fundamentos de un modelo de acumulación capitalista, que esté en manos de empresarios locales y elimine la dependencia con los mercados extranjeros. De ahí que su primera fase se denomine, sustitución de importaciones, queriendo indicar con ello el cambio de orientación hechas a las compras en el exterior, cambio que desde finales de los años treinta desemboca en un aumento de las importaciones de bienes de capital, indispensables para cerrar las bases tecnológicas y productivas de la industria nacional, al mismo tiempo se reducen las compras de algunos bienes de consumo e intermedios, los cuales comienzan a ser producidos en el país.

Indicador por tipo de bienes

Bienes de consumo	Bienes intermedios	Bienes de capital
–alimentos		–productos minerales no metálicos
–bebidas	–papel y productos de papel	
–tabaco	–impresos y editoriales	–industria metálica básica
–textiles	–cuero y sus productos	–productos metálicos
–calzado y prendas de vestir	–productos de hule	–maquinaria
–madera y productos de madera	–productos químicos	–maquinaria eléctrica
–muebles	–productos petroleros	–equipo de transporte
		–otras

Reestructuración económica del México posrevolucionario.

La primera etapa comprende de 1929 a 1955 y está asociada a los primeros cambios estructurales de importancia que conducen al país de una economía tradicional a la formación de una base industrial nacional mínima donde el Estado juega un papel determinante como productor y promotor de empresas privadas.

La situación industrial, se reactiva parte de la antigua estructura industrial. El Estado de hace cargo de algunas ramas productivas de carácter estratégico (construcción, electricidad, petróleo) y se inicia la construcción de las bases materiales y tecnológicas de la industria nacional mediante el procedimiento de sustitución de importaciones que implica la compra en el mercado externo de maquinarias y herramientas para producir internamente lo que antes se compraba en el extranjero.

En la situación financiera, comercial y de servicios, muestra una tendencia dinámica motivada por la reordenación de las actividades productivas (agrarias e industriales) y del mercado interno. Se crea el sistema bancario estatal, se amplían los créditos, aumenta el comercio interno y externo, se diversifican los servicios técnicos y profesionales y se agiliza el consumo de mercancías en las zonas urbanas.

La segunda etapa abarca de 1955 a 1970 y se identifica con un proceso más dinámico de organización económica centrada en el predominio de la industria sobre el aparato productivo, en la modernización de la agricultura comercial de exportación, en el crecimiento de las actividades empresariales privadas y una reducida participación del Estado como empresario e inversionista.

Reestructuración económica de México

(Primera etapa)

Agraria	Industrial	Comercial, financiera y servicios	Organización del trabajo
–Reforma agraria –Creación de infraestructura –Impulso a la modernización –Financiamiento e inversión –Impulso a la agro exportación comercial –Subordinación del sector minifundista.	–Fomento a la actividad industrial –Aumento de importaciones de tecnología –Creación de infraestructura industrial estatal –Subsidios a la producción –Diversificación a la planta productiva –Concentración urbana	–Creación del sistema estatal bancario –Aumento de la inversión productiva estatal –Financiamiento para la empresa privada –Ampliación del sector de servicios –Crédito externo reducido	Introducción de los métodos industriales de trabajo –Mecanización del sector agrícola –Emigración rural–urbana –Aumento excesivo de trabajadores urbanos –Disminución del empleo y los salarios

(Segunda etapa)

Agraria	Industrial	Comercial financiera y de servicios	Organización del trabajo

–Ampliación de la infraestructura	–Limitación de las importaciones tecnológicas	–Crecimiento del sector bancario privado	–Reorganización del trabajo industrial
–Profundización de la modernización	–Aumento de la inversión extranjera	–Aumento del crédito externo	–Profundización de la mecanización agrícola
Internacionalización de la producción			

Con el nombre de sustitución de importaciones se define la política adoptada por el Estado mexicano entre 1940 y 1955 para fomentar la industrialización nacional, la modernización económica y el desarrollo social capitalista. El interés por estos objetivos se halla determinado históricamente por la necesidad de la burocracia política estatal y los empresarios nacionales de afianzar institucional y económicamente las bases de un modelo productivo y de desarrollo orientado más la acumulación capitalista interna que a cumplir con los propósitos sociales planteados por la Revolución Mexicana.

Al estallar la Segunda Guerra Mundial, la economía mexicana, al igual que muchas en Latinoamérica se vió favorecida por las circunstancias, ya que sus ventas al exterior se llevaron considerablemente y aumentaron el volumen de ingresos por exportación, de esta manera aumentaron los ingresos, lo cual permitió a los grupos dominantes en el país plantearse la adopción de una nueva estrategia económica que permitiera aprovechar las divisas obtenidas para construir un modelo productivo y de intercambio sustentado en la industrialización nacional.

Desde el punto de vista económico, el modelo desarrollista de sustitución de importaciones se establece a partir de las siguientes medidas:

- Inicio y esfuerzo deliberado de industrialización
- Cambio en el tipo de importaciones: se compran menos productos terminados (manufacturas, bienes de consumo no duraderos) y más productos para el establecimiento de industrias (maquinaria y herramientas, bienes de consumo duradero)
- Cambio en la estructura del comercio (en el tipo y volumen de productos importados y exportados)
- Excesiva protección a las industrias domésticas (proteccionismo)

En conjunto, estas medidas determinan la aparición de un modelo de acumulación capitalista que durante esta etapa genera un fuerte crecimiento económico en el país, sin embargo, esto provocó alternativamente un proceso inflacionario, un desequilibrio exterior, la realización de dos devoluciones, en 1948 y 1954 y el empobrecimiento general de la clase trabajadora. Es principalmente entre 18935 y 1945 cuando se crea la infraestructura industrial nacional encargada de aportar el naciente mercado interno los productos que anteriormente eran comprados en el exterior y que paulatinamente empiezan a ser elaborados en el interior del país. El primer sector donde esta nueva industrialización tuvo lugar fue el de bienes de consumo, aquellos que son importados como productos finales a diferencia de aquellos otros que deben ser armados o ensamblados, su establecimiento permitió reducir el volumen de importaciones de este tipo de productos, como ropa, utensilios, muebles, al grado de sustituirlos totalmente en la segunda fase de crecimiento denominada desarrollo estabilizador. Al mismo tiempo se da un impulso a los sectores de bienes intermedios y de capital, como productos de papel, imprentas y editoriales, definidos también como bienes de consumo duradero, aunque su integración resulta lenta por los problemas de capitalización y transferencia tecnológica. Es hasta 1955 cuando este tipo de industria se consolida en el país .

Composición de la industria mexicana (porcentajes)

Años	Bienes de consumo	Bienes intermedios	Bienes de capital
1929	76.0	13.5	10.5

1935	77.0	11.9	11.1
1940	64.2	15.0	20.8
1945	67.9	13.5	18.6
1950	56.9	15.2	27.9
1955	51.8	20.8	27.4
1960	44.7	25.0	30.3
1965	38.8	25.7	35.5
1970	34.4	27.9	37.7

Un elemento determinante en el establecimiento y crecimiento del proceso industrializador nacional es el papel jugado por el Estado en relación a la legislación y el apoyo económico-político a las empresas estatales y privadas. Al respecto basta mencionar algunas de las acciones realizadas por el aparato estatal para entender la magnitud de los vínculos que los une:

- En 1941 se expide la Ley de Industrias de Transformación, en la que se formaliza la protección estatal a las nuevas industrias y donde se otorga la facultad al Secretario de Economía Nacional para poder eximir las de impuestos y derechos anuales.
- En 1944 se funda la Comisión Federal de Fomento Industrial para planear, financiar, organizar y establecer aquellas empresas necesarias para la industrialización integrada del país, estipulándose que el Estado sustituirá temporalmente a los capitalistas privados en áreas determinadas.
- EN 1946 se promulga la Ley de Fomento de industrias de Transformación, ampliación refinada de la Ley de 1941, cuyo aspecto medular consiste en garantizar un mercado cautivo a la industria, mediante la confección e imposición de un mercado cautivo a la industria, mediante el establecimiento de un complicado sistema proteccionista, como la exención de impuestos, protección aduanera, relajamiento de las normas de calidad y de competencia.

Desde el inicio de la industrialización, las empresas tienden a concentrarse en un número reducido de regiones donde se establecen la mayorías de empresas, provocando así que posteriormente se volvería problemático en razón de que provoca desigualdades regionales y fomenta el crecimiento anárquico de ciudades, como Monterrey, Guadalajara, Veracruz, Distrito Federal y Puebla, que a principios de los años setentas comenzarán a dar muestras de relativa decadencia.

COMPETIDORES

Durante el periodo analizado, las tres grandes empresas son: Cuauhtémoc, Modelo, y Moctezuma, que participaban en el mercado nacional por lo que tenían que trabajar a niveles mayores.

Cervecería Cuauhtémoc

La Cervecería Cuauhtémoc fue fundada en 1890 en Monterrey, Nuevo León. Su misión es "Brindar los mejores momentos con las mejores cervezas". Su visión es Ser la cervecería mexicana de más éxito en el mundo.

Cervecería Cuauhtémoc trabaja para ser una organización de mercadotecnia de clase mundial que genere valor a través del desarrollo de un sistema integral de negocios enfocado al consumidor.

Sus colaboradores son hombres y mujeres capacitados y motivados a la mejora continua. Cada uno de ellos tiene conductas que los distinguen y son ejemplo, tanto en las empresas donde laboran, como en las comunidades en donde se desenvuelven. Estas conductas incluyen los siguientes "comportamientos clave":

- *Búsqueda y uso del aprendizaje.*
- *Empuje continuo en la superación de resultados.*
- *Promover la toma de riesgos responsablemente.*
- *Delegar, facultar y confiar.*
- *Orientación y pasión por el servicio al cliente/consumidor.*

La estrategia de Cervecería Cuauhtémoc es: concentrar nuestros recursos financieros y humanos a impulsar las habilidades de mercadotecnia de la Compañía, con el fin de capitalizar oportunidades de mercado ya existentes, así como desarrollar nuevas y continuar creando valor de marca de nuestras bebidas, con el objetivo principal de cumplir con nuestra Misión: "Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas".

En 1891 comenzó la fábrica de Monterrey a elaborar cerveza y para el periodo analizado, además de este centro productor, funcionaban otras cinco factorías de primera clase: Cervecería Cuauhtémoc, fábrica en México, DF., la Cervecería Cuauhtémoc, (fábrica en Nogales), cerca de Orizaba, en el estado de Veracruz, entre otros Estados; pero que además de abastecer a todo el País, tenía la energía para exportar cerveza mexicana a Estados Unidos, Cuba y América Central

Cervecería Cuauhtémoc impulsó con su espíritu creador a otras empresas e inicio un cambio económico en Monterrey al salirse de los negocios rutinarios. Así mismo esta empresa nace y se desarrolla, hasta convertirse en un gigantesco emporio, que traspasa los límites geográficos de la entidad y del país; por lo que la Cervecería Cuauhtémoc, es un importante grupo industrial ramificado, que brinda ayuda económica, social y cultural a sus trabajadores y a la comunidad que lo rodea:

El 6 de septiembre de 1943 fue creado, tras la visión de Don Eugenio Garza Sada, en ese entonces director de Cervecería Cuauhtémoc, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey que era llamado "El Noveno y más Querido de los Hijos" de Don Eugenio, su más ferviente promotor e ideador.

El ITESM abrió sus puertas con 350 estudiantes y 14 profesores en los locales de Abasolo # 858, en el tercer piso del edificio del Banco de Nuevo León, que posteriormente fuera el Hotel Plaza destinado a estudiantes foráneos. León Avalos Vez fungió como primer rector y Roberto Guajardo Juárez como Secretario General. Actualmente el TEC de Monterrey cuenta con 29 campus en todo el país y es la universidad privada más prestigiada de Latinoamérica.

En 1944 se inaugura el parque deportivo como parte de las instalaciones de SCYF con 9 hectáreas, para proporcionar un lugar donde realizar actividades deportivas a todos los colaboradores del grupo.

En 1945 se estableció la clínica de Sociedad Cuauhtémoc y Famosa para dar servicio médico gratuito a los colaboradores de la empresa, tiempo antes de que existiera el Instituto Mexicano del Seguro Social.

En 1957 el presidente de la nación, Adolfo Ruiz Cortines inauguró en Monterrey la Colonia Cuauhtémoc, entregándose 1,318 casas a colaboradores del grupo. Este hecho también se anticipó a la creación del Infonavit.

Cervecería Modelo

El 25 de octubre de 1925 Don Braulio Iriarte, acompañado por el Presidente Calles, inauguró Cervecería Modelo, S.A. en la ciudad de México, mejor conocida por su marca Corona. Poco después, Don Pablo Diez Fernández pasó a formar parte de la compañía con el objetivo de construir una empresa con presencia nacional, capaz de captar y satisfacer la necesidad del público consumidor de cerveza.

La filosofía del fundador consiste en *fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad, a un precio competitivo, optimizando recursos y rebasando las expectativas del cliente, para contribuir al desarrollo económico y social del país.*

Don Pablo Diez, quien fuera posteriormente presidente, director general y accionista mayoritario de la compañía, llevó a cabo una importante política de expansión a través de inversiones y adquisiciones de plantas cerveceras, fábricas de malta y asociaciones estratégicas para asegurar el suministro de los insumos.

Estas compañías se ubicaban en zonas estratégicas de la República Mexicana, como es el caso de Cervecería de Toluca y México (1935), productora de la marca Victoria, Cervecería Estrella (1954), Cervecería del Pacífico, (1954), productora de la marca Pacífico, Cervecería Modelo del Noreste, (1960) y Cervecería Modelo de Torreón:

En 1865 se estableció la compañía cervecera Toluca y México, y en 1869 Emil Dercher construyó una pequeña cervecería en la ciudad de México. Posteriormente esta empresa fue adquirida por el grupo Modelo.

La Cervecería del Pacífico, localizada en Mazatlán, Sinaloa, fue inaugurada en marzo de 1900 por tres alemanes llamados Jorge Claussen, Germán Evers y Emilio Philipppy.

En el año de 1954 fue adquirida por el Grupo Modelo, siendo desde entonces la cerveza Pacífico la principal marca producida en esta planta.

A un siglo de su fundación, cuenta con modernas instalaciones y una capacidad instalada anual de 1.5 millones de hectolitros, que satisface la demanda tanto del mercado nacional como internacional.

Cervecería Modelo del Noreste. Durante 1956 Rodolfo y Víctor González, dueños de una cervecería en Mexicali, adquirieron un terreno en Ciudad Obregón, Sonora, con el propósito de construir una nueva cervecería. El 13 de octubre de 1960, Grupo Modelo adquirió el 50% de la empresa Inversiones y Fomento del Noroeste, de los hermanos González.

La inauguración oficial de la planta cervecera fue en junio de 1961, con el nombre de Cervecería Modelo del Noroeste.

Cervecería Modelo de Torreón. Ubicada en la ciudad de Torreón, Coahuila, inicia sus actividades el 23 de Abril de 1967. Actualmente se producen en esta cervecería las marcas Corona Extra y Modelo Especial..

En 1964 se construyó una de las plantas más grandes que tiene Grupo Modelo actualmente, Cervecería Modelo de Guadalajara.

Esta expansión fue posible dado el espíritu visionario de Don Pablo y de su equipo de colaboradores formado por Félix Aramburuzabala, Juan Sánchez.

Durante la década de los cincuenta, Grupo Modelo se convirtió en el líder en el mercado doméstico. Don Pablo hizo del Grupo una compañía modelo, utilizando la mejor maquinaria, tecnología, sistemas, técnicos, y más aún, teniendo a la mejor gente.

Asimismo, dada la creciente presencia de los productos de Grupo Modelo en toda la República Mexicana, fue necesario crear una sólida red de distribución, para lo cual, Don Pablo asignó a Don Nemesio Diez para que encabezara dicho proyecto en la década de los cuarenta con la finalidad de asegurar un servicio de calidad. Para tal efecto, en el año de 1945 fundó la primera distribuidora en la ciudad de Toluca.

Cervecería Moctezuma

En el año de 1894 se estableció la cervecería Moctezuma en Orizaba. Posteriormente esta empresa se fusiona con la cervecería Cuauhtémoc, por lo que su razón social cambio a Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A de C.V.

El resto de las empresas utilizaban en menor grado su capacidad de producción debido principalmente a que tienen un mercado regional dentro del cual tenían que competir con los productos elaborados por las tres fábricas antes mencionadas.

La localización de las plantas productoras de cerveza en México se pueden observar en el siguiente cuadro.

FABRICAS DE CERVEZA EN 1956	
BAJA CALIFORNIA	
1. Cervecería de Mexicali, S.A.	Mexicali, B.C.
2. Cía. Cervecera de Tijuana, S.A.	Tijuana, B.C
3. Cervecería Cuauhtemoc, S.A	Tecate, B.C.
Coahuila	
4. Cía. Cervecera de La Laguna, S.A	Torreón, Coah.
CHIHUAHUA	
5. Cía. Arrendataria de la Cervecería Juárez, S.A.	Cd. Juárez, Chih.
6. Cervecería Cruz Blanca, S.A.	Chihuahua, Chih.
DISTRITO FEDERAL	
7. Cervecería Cuauhtemoc, S.A.	México, D.F.
8. Cervecería Modelo, S.A.	México, D.F
DURANGO	
9. Cía. Cervecera Sabinas, S.A.	Cd. Lerdo, Dgo.
JALISCO	
10. Cervecería Cuauhtemoc, S.A.	Guadalajara, Jal.
11. Cervecería La Estrella, S.A.	Guadalajara, Jal.
NUEVO LEÓN	
12. Cervecería Cuauhtemoc, S.A.	Monterrey, N.L.
13. Cervecería del Norte, S.A.	Monterrey, N.L
SINALOA	
14. Cervecería de Humaya, S.A.	Culiacán, Sin.
15. Cervecería del Pacifico, S.A.	Mazatlán, Sin.
SONORA	
16. Cervecería de Sonora, S.A.	Hermosillo, So.
VERACRUZ	
17. Cervecería Moctezuma, S.A.	Orizaba, Ver.
18. Cervecería Cuauhtemoc, S.A.	Nogales, Ver.

YUCATÁN	
19. Cervecería Yucateca, S.A.	Mérida, Yuc.

La producción de cerveza por empresas en los años 1955 y 1956, se puede observar en el siguiente cuadro.

PRODUCCIÓN TOTAL DE CERVEZA POR EMPRESAS		
(PORCIENTOS)		
Fabricas	1955	1956
Cervecería Modelo, S.A.	30.8	31.6
Cervecería Moctezuma, S.A.	22.6	24.3
Cervecería Cuauhtemoc, S.A.	31.9	29.9
Planta Tecate	2.1	2.2
Planta en México	9.3	8.1
Planta en Monterrey	16.7	16.2
Planta en Nogales	1.8	1.4
Planta en Guadalajara	2.0	2.0
Otras empresas	14.7	14.2
Total	100.0	100.0

En el cuadro anterior se observa que tres empresas producen el 85% de cerveza, y las 16 restantes elaboran únicamente el 15%.

La entidad productora más importante en 1956 fue el Distrito Federal, quien constituyo a su vez el mayor mercado de la cerveza, con el 31.6% de la producción total, cifra ligeramente inferior a la del año 1955. Le siguió Nuevo León con el 29.9%, menor 0.5% que en 1955. La tercera entidad en lo referente a volumen de producción fue Veracruz con el 24.3%, mayor en 1.45 que la del año anterior.

El número de marcas de cerveza que se elaboraban en el país ascendía a 43, de las cuales 35 se envasan en botellas, 2 en latas y 6 en barril. De estas las tres grandes empresas elaboraban 13 de botella, 5 de barril y 2 de lata; solamente se consumían en la mayor parte del país 10 de las marcas embotelladas y las demás, lo mismo que las marcas que producían las otras empresas, tenían mercado regional.

LÍNEAS DE PRODUCTOS.

Diferenciación

Es una estrategia, por medio de la cual una empresa buscar ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente ubicadas por los competidores.

La cadena de valor y la diferenciación: Es importante entender que la diferenciación no se puede comprender si se considera a la empresa como un todo y por ello se dice que la diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa y que cualquier actividad es una fuente potencial de exclusividad.

La variedad de marcas es un signo del tipo de competencia que se establece en esta industria, ya que cada tipo de cerveza es fabricado para cubrir cierto segmento del mercado. Se ha observado que al introducir al mercado un producto (por su presentación o sabor) la contraparte, al poco tiempo, lanza uno similar en respuesta a la estrategia del primero. Cada marca en el mercado tiene un sustituto muy parecido al de la competencia.

Modelo Especial, cerveza de tipo pilsener, se empezó a comercializar en 1966. Actualmente, se vende tanto en botella retornable como en lata, la cual está teniendo una demanda ascendente gracias a su gran aceptación entre los consumidores. Modelo Especial ocupa el primer lugar en ventas de cerveza en lata en México.

Victoria, cerveza de tipo Pilsener–Vienna, es la cerveza con más tradición de las producidas por Grupo Modelo. Su origen se remonta a 1865 año en que se fundó la "Compañía Toluca y México" en la ciudad de Toluca. En 1935 fue adquirida por Cervecería Modelo, quien también obtuvo la patente de todas sus marcas, entre las que destacó Victoria.

Su antigüedad y tradición están ligadas a la historia de México, ya que ha pasado por diferentes épocas, destacando en especial la de la Revolución, de la que aún se conservan litografías zapatistas tomando cerveza Victoria.

Única por su sabor fuerte y amargo que cautiva de inmediato al consumidor más exigente, la cerveza Victoria, conserva su etiqueta original que simboliza al rey de la cerveza (Gambrinus) sosteniendo su copa cervecera. Con más de 130 años de excelencia, la cerveza Victoria es una de las más antiguas que se producen en México. Victoria se vende en aquellos estados del centro y sudeste de la República Mexicana, en donde el paladar del consumidor ha demostrado su preferencia durante todos estos años, colocándola como marca líder regional.

La cerveza **Pacífico** es de tipo pilsener y existe desde principios de siglo, siendo su consumo regional en la costa del Pacífico al norte de México. Es principalmente producida en Cervecería Pacífico, ubicada en Mazatlán, Sinaloa.

Negra Modelo mejor conocida como "la crema de la cerveza", se introdujo en el mercado doméstico en su presentación de barril en 1926. Esta cerveza premium, es distribuida a nivel nacional donde ocupa el primer lugar en ventas entre las cervezas oscuras, además de ser una de las cinco marcas de exportación de esta empresa.

Estrella data de finales del siglo XIX, cuando era producida por Cervecería Estrella, la cual fue adquirida en 1954 por Grupo Modelo. Estrella es una cerveza de tipo pilsener, y actualmente es producida por Cervecería Modelo de Guadalajara, en cartones de 20 botellas de 190 y 325 mililitros y en cartones de 12 botellas con 940 mililitros.

Es una marca regional que se distribuye en todo el Estado de Jalisco.

En 1953 se introdujo la botella "Transparámbar" para impedir la entrada de luz que pudiera afectar la calidad de la cerveza.

En 1954 se adquirió la planta de Cervecería Cuauhtémoc en Tecate, Baja California Norte. Allí se elaboraba una pequeña marca regional con el nombre de Tecate. Cervecería Cuauhtémoc tomó esta marca y la lanzó a nivel nacional, convirtiéndola en la primera cerveza en lata de México.

En 1960 Cervecería Cuauhtémoc lanzó al mercado el envase Caguama con capacidad de casi un litro, proporcionando ventajas económicas y de comodidad para el consumidor.

En 1964 se introduce la modalidad del sistema abresolo en envases de lata, proporcionando una ventaja más al consumidor, que anteriormente requería el uso de un abridor.

En 1967 Cervecería Cuauhtémoc introdujo el envase quitapón. La rosca en el cuello de la botella permite el destapado manual sin la necesidad de un abridor.

En 1969 se introdujo al mercado el envase abridor para permitir un destape más cómodo de la botella quitapón, utilizando un diseño especial en su parte inferior. Cervecería Cuauhtémoc construyó la planta elaboradora de cerveza más moderna y avanzada de América Latina de su época en Toluca.

Tipos de cerveza en 1964

CERVEZA CLARA O TIPO PILSENER:

- Bohemia
- Carta Blanca
- Carta Clara
- Colosal Clara
- Corona Extra
- Cruz Blanca
- Estrella Dorada
- Flor De Moctezuma Clara
- High Life
- Kloster
- Mexicali
- Norteña
- Pacífica Clara
- Sol Clara
- Superior
- Suprema
- Tecate

CERVEZA SEMI OSCURA O TIPO VIENA:

- Chihuahua
- Colosal Oscura
- Montejo
- Monterrey
- Nueva Quijote
- Sol
- Victoria
- XX

CERVEZA OSCURA O TIPO MUNICH:

- Austriaca
- Estrella Extra
- Flor De Moctezuma Oscura
- Indio
- León Negra
- Negra De Barril
- Negra Modelo
- Noche Buena
- Pacífico Oscura
- XX

COMPRADORES Y SU COMPORTAMIENTO.

Valor de comprador y diferenciador

En este punto es importante tomar en cuenta la cadena de valor del comprador, ya que a través de ella podremos determinar la manera en la que el producto es usado realmente por el comprador.

Es relativamente sencillo identificar la cadena de valor del comprador industrial, ya que su cadena de valor es muy parecida a la de la empresa.

Valor de comprador

El identificar el valor que una empresa crea para el comprador y las señales de valor usadas por el comprador, descansa en la determinación de la identidad del comprador real que generalmente son tomadores de decisiones individuales.

Criterio de compra del comprador

El criterio de compra del comprador puede dividirse en dos tipos:

Criterio de uso: Son medidas específicas de la que crea valor al comprador. (producto real, estilo, prestigio, status percibido y connotación de marca)

Criterio de señalamiento: Son medidas de cómo los compradores perciben la presencia de valor. (Reputación, publicidad acumulada, precio cuando connota calidad)

Una empresa debe comprender que tan bien cumple con el criterio de uso y con el valor creado para determinar un precio superior apropiado.

Identificación del criterio de compra

- *Identificar al tomador de decisiones

- *Identificar la cadena de valor del comprador y los eslabones

- *Identificar el criterio de uso

- *Identificar el criterio de señalamiento

CONSUMO

El consumo de cerveza en el país fue de 1086 millones de litros en 1965 contra 727 millones en 1956, resultando un incremento del 50% en las ventas del producto.

El Distrito Federal consumió 219 millones de litros de cerveza en 1965, representando 20.2% del consumo nacional, siguiéndole Veracruz con un 11.3% y el Estado de México con un 5.3%.

El consumo per cápita en 1956 fue de 23.8 litros, registrándose un descenso en los años siguientes, registrándose una recuperación en 1964, para registrar el máximo de 25.8 litros en 1965.

El consumo de cerveza en México era prácticamente en envases de vidrio, lo que daba una importante ventaja en costo a sus productores.

Las ventas durante 1963 fueron

:

ENTIDADES FEDERATIVAS	LITROS VENDIDOS
DISTRITO FEDERAL	167632672.4
VERACRUZ	95413645
NUEVO LEÓN	42647609.7
MÉXICO	40270142.1
TAMAULIPAS	38317697.4
CHIHUAHUA	35159621.8
BAJA CALIFORNIA	33964405.4
SONORA	33290335.1
JALISCO	30419150.3
PUEBLA	27378194.5
MICHOACÁN	26200309.3
COAHUILA	25251927.2
YUCATÁN	24005533.6
OAXACA	23842676.2
GUANAJUATO	23195286
GUERRERO	22653450.5
SINALOA	19217871.4
CHIAPAS	17292413.9
HIDALGO	16444024.2
SAN LUIS POTOSÍ	14593706.3
MORELOS	13362857.6
TABASCO	11692371.4
DURANGO	10026823.2
NAYARIT	6932027.3
QUERÉTARO	5743494.9
ZACATECAS	5178270.7
CAMPECHE	5023516.2
COLIMA	4812219.4
AGUASCALIENTES	4093185
TLAXCALA	4042669.3
BAJA CALIFORNIA SUR	2193360.2
QUINTANA ROO	2038749.5
TOTAL NACIONAL	832330216.9

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

A principios de siglo, la industria cervecera obtuvo un nuevo impulso debido a la aparición del ferrocarril y un sistema de refrigeración que permitió aumentar la capacidad de distribución en grandes cantidades y a lo largo de toda la república Mexicana. Con el paso del tiempo el crecimiento del sector obligó a modificar las prácticas comerciales para afrontar las condiciones que se presentaban.

En lo que se refiere a la cervecería Modelo, la cada vez más grande línea de productos fue necesario crear una sólida red de distribución. Nemesio Diez fue encomendado para llevar adelante mencionada labor durante la década de los años cuarenta y de esta manera garantizar un servicio de calidad. Es así como en 1945 se fundó la primera distribuidora en la ciudad de Toluca, Estado de México.

Como ejemplos de prácticas comerciales llevadas a cabo por las empresas del sector pueden mencionarse dos: en 1948 se introdujo el uso de hielo triturado en los puntos de venta para ofrecer al consumidor cerveza fría y ofrecer un mejor servicio *para realzar o mantener el valor del producto*. En 1954 la marca Tecate es tomada por la cervecería Cuauhtémoc y la lanzó a nivel nacional, convirtiéndola en la primera cerveza en lata de México.

En lo que tiene que ver con las actividades de mercadotecnia y ventas por medio de las cuales los compradores pudieran ser inducidos a adquirir los productos que se les ofrecían, es conveniente mencionar que a lo largo de ese período la industria cervecera llevaba a cabo propaganda a través de diferentes medios: radio, televisión, prensa, cine, impresos, revistas, periódicos, murales, objetos de propaganda, etc. La competencia entre las fabricas de cerveza para mejorar tuvo como telón de fondo una intensa propaganda. Esta publicidad la hizo cada una de las empresas para aumentar el consumo del producto que elaboran introduciéndolo por medio de marcas que identifican las diversa clases de cerveza, a fin de lograr un mercado más amplio de acuerdo con las características de los consumidores. En 1963 los gastos en tal objeto ascendieron a 153.4 millones de pesos.

Precios.

Para determinar el precio de venta al publico en las diferentes plazas, las empresas cerveceras consideraban varios factores como: los costos de distribución, la demanda de cerveza en el mercado que se trata, el costo de vida que prevalece (costo que en las costas y zonas fronterizas es mas alto), y la competencia con las demás empresas cerveceras, de modo que el precio de venta de las cervezas de igual calidad de las diferentes cervecerías sea el mismo para una determinada plaza.

Los precios al menudeo de las cervezas que se consumieron durante el año de 1957 fueron los siguientes: xx a \$0.70 la botella media, superior, carta blanca y corona al mismo precio, sol, victoria y don quijote a \$0.50 y xxx a \$0.90.

Exportaciones.

A pesar de que el gobierno de México eximió de impuestos a las exportaciones de cerveza, las posibilidades de aumentarlas fueron reducidas debido a las restricciones a que estuvo sujeta la importación de cerveza mexicana en otros países. Esto se presentó principalmente en Estados Unidos, quien constituía el mejor mercado al consumir el 90% de las exportaciones; este país cobraba altos impuestos a la importación de cerveza e impuesto sobre la venta misma, por lo que su precio terminó resultando muy alto, reduciéndose su demanda.

Localización de plantas productoras y análisis de factores determinantes. Segmentación regional

Las causas por las que la industria cervecera tendió a establecerse cerca de sus mercados, fue con el fin de disminuir ciertos renglones de distribución y la inconveniencia que ocasionaban los clientes lejanos. La ubicación geográfica, cómo sabemos, afecta tanto las necesidades de los compradores cómo los costos de servir a los compradores. Es de suponerse que los principales factores que contribuyeron a la decisión adoptada por los empresarios cerveceros para situar sus fábricas son las siguientes:

- Vías de comunicación.
- Accesibilidad a las materias primas.

- Cercanía de los mercados.

La cervecería Moctezuma se estableció en Orizaba debido a la abundancia y calidad del agua de esa ciudad y por la cercanía del principal mercado del país, el Distrito Federal que esta comunicado por medio del ferrocarril mexicano.

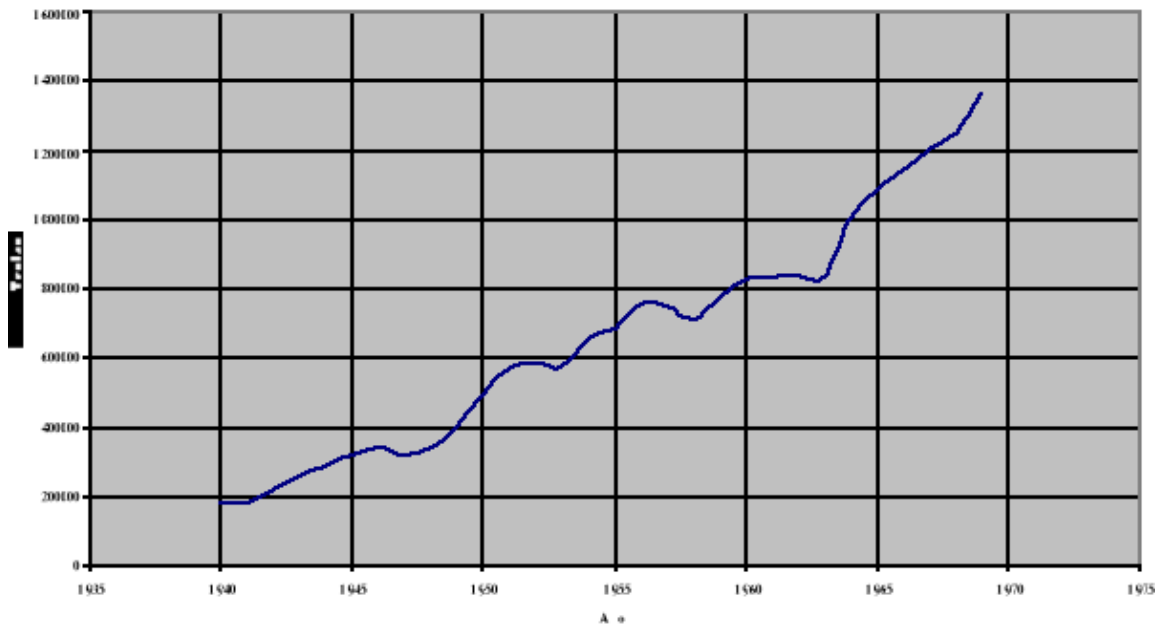
Otras plantas se establecieron en el tiempo de guerra cerca de la frontera con Estados Unidos con el fin de exportar su producción, como la cervecería Tecate, S.A., la Cía., cervecera de Tijuana, S.A. en Mexicali. El resto de las fabricas se estableció atendiendo a la cercanía de los grandes centros de población.

La cervecería Cuauhtémoc, S.A., se localizó en Monterrey, para poder contar con un buen mercado en esa ciudad y por la facilidad de abastecer una amplia zona del norte del país, posteriormente compró la cervecería central establecida en el distrito federal, para abastecer este gran centro de consumo y estar en mejores condiciones para competir con otras fabricas que enviaban sus productos al mismo.

PRODUCCIÓN Y VENTAS DE CERVEZA 1940–1969			
AÑO	PRODUCCIÓN	VENTAS NACIONALES	
1940	179561	176087	
1941	186614	181656	
1942	222131	216130	
1943	267085	254638	
1944	316127	288016	
1945	353224	317558	
1946	380156	337400	
1947	334083	320192	
1948	339905	336875	
1949	406193	400731	
1950	500608	493302	
1951	579200	570716	
1952	583798	579688	
1953	572240	573398	
1954	653168	655117	
1955	678327	682696	
1956	750925	756030	
1957	745460	750262	
1958	732796	709108	
1959	800843	775166	
1960	852499	823104	
1961	840331	830328	
1962	858588	841521	
1963	849581	832330	
1964	1016342	999743	
1965	1098448	1085891	
1966	1162811	1140246	
1967	1226625	1202503	

1968	1267086	1248816	
1969	1386138	1360753	

VENTAS NACIONALES DE CERVEZA 1940- 1969



LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Las diferentes presentaciones derivadas de la cerveza debían circular a través de algún medio para desplazarse desde el productor al consumidor; por lo tanto se ha llamado *canal de distribución* a cualquier medio empleado para asegurar la circulación de los productos cerveceros de tal forma que recorran la ruta que separa el lugar de origen o fabricación hasta el lugar de venta.

Cualquier canal de distribución estaba constituido por un conjunto de personas o instituciones que han tenido desde entonces como finalidad la conducción del producto a través de las diferentes rutas que hemos mencionado; a esas personas o instituciones se les conoce desde entonces por el nombre de intermediarios.

Tanto en el sector cervecero como en algunos otros que han venido alcanzando grandes márgenes de utilidad, los intermediarios pueden ser mayoristas o minoristas. En el caso de la distribución de cerveza los mayoristas son los que compran a los fabricantes o a otros mayoristas para vender posteriormente a otros intermediarios que pueden ser tanto mayoristas como minoristas; los minoristas suelen comprar a los mayoristas y vender a los consumidores, aunque también, como comprobaremos más adelante, pueden comprar directamente a los productores (venta directa en tiendas), los mayoristas suelen vender grandes cantidades de producto, lo que se conoce como ventas «al por mayor» (de ahí el nombre de mayoristas), mientras que los minoristas venden pequeñas cantidades, «ventas al por menor» al consumidor final, lo que también se denomina «ventas al detalle»; por eso se les llaman también detallistas.

Por lo tanto, la longitud de un canal de distribución de cerveza ha estado en relación con el número de intermediarios que lo integran, así puede hablarse de canales cortos, canales largos, o incluso canales directos.

Ahora bien, para que el producto final llegara a manos de los compradores, las empresas productoras de cerveza empleaban agencias localizadas en las distintas regiones de la República y contaban además con servicios de transporte de su propiedad para el traslado del producto.

En cuanto a transportes, se erogaban 82 millones de pesos al año aproximadamente, por concepto de fletes en camión, ferrocarril y barco; 60 millones de pesos en combustible y 30 millones de pesos en llantas.

En las agencias distribuidoras trabajaban aproximadamente 35,000 familias, lo que representaba 120,00 personas.

PROVEEDORES

Durante el período de nuestro interés, la industria de la cerveza propició directa o indirectamente el desarrollo de ramas industriales que le proveían de materias primas importantes para su funcionamiento. Dichas ramas llegaron a rivalizar con la propia industria cervecera en potencialidad e importancia, como las del vidrio, la malta, el cartón, la lámina, la impresión especializada y la refrigeración. Además, se estimuló el desarrollo de actividades agrícolas afines o filiales a ella, como por ejemplo el cultivo especial de cebada para malta con lo cual se evitó la importación.

En 1943 se fundó Hojalata y Lámina (HYLSA), la cual inició con 179 colaboradores y 3 millones de pesos de capital. Esta empresa surgió dado el hecho de que por la Segunda Guerra Mundial, se imposibilitó la importación de lámina de acero, materia prima crucial para la corcholata. Según se dice, en un principio la lámina producida era de una calidad tan baja que no se llegó a emplear. Con el tiempo, HYLSA llegó a colocarse entre las empresas más grandes de México, reconocida por la calidad de sus productos y su desarrollo tecnológico.

En 1957 Se estableció Grafo Regia como una empresa independiente, que anteriormente era un departamento interno de la Cervecería Cuauhtémoc, responsable de proveer etiquetas. Gradualmente expandió su campo de acción para incluir empaques flexibles de todo tipo.

INTEGRACIÓN VERTICAL

La industria cervecera casi logró su autosuficiencia durante el período estudiado al intensificar su desarrollo vertical, que fue una de sus características notables, pues las empresas cerveceras llegaron a controlar casi todas las fases del proceso de producción, desde la siembra de cebada, como materia prima para la elaboración de la malta, hasta la fabricación de envases, etiquetas, cajas de cartón y demás productos intermedios logrando una concordancia entre quien producía el insumo y la empresa, beneficiando tanto a la empresa como a los proveedores optimizando el desempeño de las actividades mejorando la coordinación, atendiendo de esta manera los eslabones verticales de su cadena de valor .

De esta manera, las empresas cerveceras, como ya se mencionó, propiciaron el desarrollo de otras industrias a quienes demandaba los productos.

- Embotelladoras.– La industria cervecera consumió en el período de nuestro interés una gran cantidad de botellas de vidrio, necesarias para envasar su producto. Estamos hablando de 62 millones de botellas anuales con un valor de 68.5 millones de pesos.
- Cartonera.– La asociación de fabricantes de cerveza publicó en 1964 cifras donde se aseguraba consumir 24 millones de cajas de cartón al año, sin estimar su valor monetario. No obstante, la Dirección General de Estadística en 1963 englobó este gasto con envases y empaques que ascendieron a la cantidad de 84.5

millones de pesos.

- Corcholata. – Se consumieron aproximadamente 3,200 millones de corcholatas en 1964 sin conocerse estimación alguna sobre su valor. Sin embargo, el Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos da una cifra de 62.5 millones de pesos correspondientes al año de 1962.
- Hielera. – La industria de la cerveza explotó directamente la fabricación de hielo, mismo que distribuía directamente.
- Hojalatera. – la industria cervecera ocupaba envases de hojalata aunque en un porcentaje bajo con respecto a la demanda de botellas.

La industria cervecera se mostró tendiente a aumentar el control del mercado por combinación de varias empresas productoras independientes mediante ahorros en los costos de producción. Esto le permitió seguridad en el abastecimiento de materias primas. Esta combinación pudo hacerse por agregación, consolidación e integración.

Agregación: la agregación es el crecimiento que más se presenta, ya que las plantas aumentan frecuentemente su capacidad instalada por medio de ampliaciones en sus diferentes departamentos de producción.

Consolidación: este fenómeno que trata de la combinación de establecimientos análogos bajo una sola administración que lo presentó la Cervecería Cuauhtémoc S.A.

Integración: el crecimiento por integración consiste en extender el control de la empresa hacia las fuentes de materias primas o hacia el producto acabado, o en ambas direcciones, se presenta en la empresa de la cervecería Cuauhtémoc, S.A. quien cuenta con plantas productoras de malta, envases de vidrio, empaques de cartón y etiquetas, corcholatas y artículos para propaganda.

CRECIMIENTO

Debido a la revolución de 1910 el sector industrial había experimentado una baja en la producción de cerveza. Tal fue el efecto que la industria llegó a bajar su producción total hasta en un 80%.

Al término de la revolución la recuperación del sector fue lenta pero segura. A partir de 1935 y hasta la fecha el sector ha crecido de una manera constante.

El crecimiento del sector se debió a las diferentes estrategias que aplicaron todas y cada una de las empresas. Este crecimiento no sólo repercutió en la industria nacional sino también a nivel internacional.

La industria de la cerveza ocupaba para 1963 el cuarto lugar de entre todas las del país y llevó a México a ser el principal productor de Latinoamérica. En 1965 aportó el 6.8% del valor total de la producción de 29 clases distintas industriales investigadas. Lo anterior gracias a su productividad, pues se alto grado de mecanización en sus diferentes procesos de producción permitió un aumento constante en la producción de cerveza por obrero al año.

FUENTE: Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza

Como se puede observar en el cuadro anterior la producción de cerveza tiene un crecimiento constante, y casi espectacular, a entre la década de los años 40 y 50's esto se debe en parte a la situación económica que se vivía en ese entonces, pues el mundo se encontraba saliendo de una guerra ..al finalizar la segunda Guerra Mundial, y en coincidencia con la marcha de la economía mundial, México entró en un periodo de rápido crecimiento, con un aumento sostenido del empleo asalariado, de los salarios reales y de los niveles de consumo, así como con una relativa disminución de los niveles de explotación..., 3 también es esos momentos el sector industrial gozaba de los beneficios que otorgo el modelo económico de sustitución de Importaciones.

El alto nivel de producción de cerveza se originó por el aumento en el consumo per cápita a nivel nacional, pues se pasó de 19.1 lts en 1930 a 25. lts en 1945.

El crecimiento de sector cervecero se ve reflejado en sus ventas ya que son de manera considerable y constante en el mismo periodo.

Como era de esperarse, el crecimiento en las ventas era de manera prácticamente constante.

Estas dos variables nos dan indicio del ritmo de crecimiento que tenía el sector y con ello su atraktividad.

El hecho de que en ese entonces el sector fuera atractivo; no quiere decir que fuera fácil ingresar pues ya las grandes cerveceras se encontraban bien consolidadas en dicho sector.

Para ese entonces las grandes cerveceras se encontraban realizando fusiones para poder competir a nivel nacional e internacional .

INNOVACIÓN

El sector cervecero está sólidamente estructurado en cada una de las áreas que lo conforman. Cuenta con una gerencia eficiente en plantas, distribuidoras y agencias; con un área técnica especializada; tecnología de punta para manejar todos los procesos, una gestión comercial bien sustentada en el crecimiento sostenido, y un recurso humano altamente capacitado.

Con un modelo de gestión renovado, más ágil, flexible y dispuesto a superar sus expectativas en rapidez de ejecución, y en la calidad de los productos y el servicio prestado, la Unidad Estratégica de Negocios de Cervecería Modelo, aborda su nueva estructura, en una travesía donde el logro de su Visión, los clientes y el mercado, dibujan el horizonte y marcan las acciones.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Dentro de las innovaciones más importantes que se dieron en este periodo:

En este ámbito, la industria cervecera implementó una serie de avances tecnológicos que le permitieron alcanzar una ventaja competitiva así como un nuevo reposicionamiento en el sector.

De acuerdo con Porter, una innovación tecnológica, debe de *...afectar tanto el costo o diferenciación por derecho propio, la tecnología afecta la ventaja competitiva a través de cambiar o influir a las otras guías de costo o exclusividad*.¹, un ejemplo de la innovación tecnológica fue la implementación de la lata de aluminio por parte de Cervecería Cuauhtémoc (1954). De esta manera la empresa obtuvo bastantes beneficios; como por ejemplo; generó valor al comprador por medio de una nueva presentación en el producto, diversificó sus líneas de productos y lo más importante fue la ventaja de costos obtenida, ya que con la elaboración de este nuevo producto, se pudieron eliminar costos que generaban la compra de botellas de vidrio y la elaboración de corcholatas.

Otro ejemplo de innovación tecnológica, muy relacionado con el anterior, fue la reducción de energía térmica que consistía básicamente en la reducción de energía para el derretido de aluminio ya que las empresas utilizaban gran cantidad de energía para la elaboración de latas, lo que se reflejaba en el costo total del producto. De esta manera las empresas que aplicaron este nuevo proceso de producción lograron obtener una reducción de costos, lo que les significó obtener una mejor posición frente a sus competidores.

Lo anterior tuvo sus efectos en el sector industrial, pues de acuerdo con Porter *...un cambio tecnológico también puede alterar la cantidad de capital requerida para competir en una industria...* ²esto se vio

reflejado en la atraktividad del sector pues se puede decir que se incrementaron las barreras de entrada para lo nuevos incursionistas.

Segmentaria

Dentro de este tipo de innovación se pueden considerar aquellas que tiene su efecto en el cliente o la diferenciación del producto.

Una innovación importante fue echa por la cervecería Cuauhtémoc al introducir la botella de color TRANSPARANBAR *1953 cuya función principal era impedir la entrada de luz que pudiera afectar la calidad de la cerveza. De esta manera, se obtuvo también una segmentación del producto pues el cliente pudo de esta manera una opción mas de compra.

Otro ejemplo, fue cuando en 1960 se lanzo al mercado el envase Caguama con capacidad de casi un litro proporcionando ventajas económicas y de comodidad para el consumidor.

En cuanto al tema de distribución, la relación Ganar–Ganar establecida hace más de 60 años con las compañías vendedoras, cada día se fortalece más convirtiéndose en la Red Estratégica de Distribución de Cerveza y Malta. Además, la Dirección de Recursos Humanos de Cervecería Modelo (México), en conjunto con su Dirección Comercial, diseñan constantemente planes de desarrollo para todo el equipo de ventas, ofreciéndole herramientas que contribuyan a alcanzar cada vez un mejor servicio y a llevar una filosofía de negocio a los clientes.

ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

DISPOSICIONES LEGALES

El 25 de enero de 1950 se expide el código sanitario y las disposiciones anti– alcoholismo se ven involucradas. El artículo 298 de este ordenamiento prohibió el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes por un lapso de cinco años. Posteriormente, el 24 de febrero de 1951 , aparece el Decreto de reformas al Reglamento para el Registro de Comestibles, Bebidas y Similares, estableciendo la calificación de bebidas embriagantes para todas aquellas que tuvieran más de 5% de alcohol, y la de bebidas de contenido alcohólico para todas aquellas que tuvieran más del 2% pero menos del 5%.

Así pues, las autoridades diferenciaron a las bebidas de bajo y alto contenido alcohólico. La restricción para abrir nuevos expendios fue ratificada por medio de un Oficio– Circular el 27 de Febrero de 1951 dirigido a los jefes de los Servicios Coordinados de Salubridad y Asistencia del país.

Fue más tarde, el 1º de marzo de 1955 cuando entró en vigor un nuevo código sanitario. Los artículos 248 y 250 determinaban que el Consejo de Salubridad General dictaría las medidas necesarias para que las autoridades se abstuvieran de conceder licencias para la apertura de expendios de bebidas embriagantes a menos de 500 metros de centros de trabajo, escuelas, hospitales, iglesias, etc., y que por el término de cinco años a partir de la vigencia de este ordenamiento deberían negarse permisos para la apertura de los mismos establecimientos.

Finalmente, el 31 de mayo de 1963, el presidente Adolfo López Mateos promulgó el Reglamento Sanitario de Bebidas Alcohólicas, cuyas disposiciones establecen que a las bebidas con contenido alcohólico inferior a 6º G.L, les corresponde la clasificación de bebidas de moderación o de bajo contenido alcohólico; también se ordena que esta clase de bebidas, siempre que se hallen embotelladas, podrán venderse libremente.

La restricción a los permisos para la apertura de nuevos expendios provocó que los productos alcohólicos se desplazaran a sitios no autorizados, según se demuestra en el caso del Distrito Federal, donde las bebidas

fueres invadieron el mercado que antes ocupaba la cerveza. De esta forma se entiende la situación del consumo de cerveza en esta entidad durante trece años. Las ventas de la industria cervecera en 1963 fueron inferiores a las de 1951 no obstante que la población de la Ciudad de México aumentó considerablemente (62%). En contraste, los llamados vinos generosos incrementaron sus ventas en un 1186%, los vinos de mesa en un 205.67% y los rones y ginebras ascendieron 101%.

RÉGIMEN TRIBUTARIO

Según está asentado en la fracción XXIX del artículo 73 constitucional, en su inciso 5°, sub-inciso g), la producción y el consumo de cerveza son renglones impositivos acotados en exclusiva para el Gobierno Federal, lo cual excluye la posibilidad de que las autoridades locales puedan imponer contribuciones sobre estas fuentes. Este punto es tal vez el de mayor relevancia en lo que a legislación tributaria de la cerveza se refiere.

La tercera Convención Nacional Fiscal celebrada en la Ciudad de México en noviembre de 1947, arrojó una recomendación en el sentido de que se estableciera un impuesto único. Esto dio origen a que el 1° de marzo de 1949 entrara en vigor una adición a la fracción XXIX del ya mencionado artículo 73 constitucional, en cuyos términos quedó como facultad privativa del Congreso de la Unión el establecer contribuciones sobre la producción y el consumo de la cerveza, así como que en consonancia con esto posteriormente fuera derogada la Ley del 30 de agosto de 1937, expedida en la época en que concurría la facultad de la Federación y los Estados para establecer gravámenes sobre estas fuentes.

Sujetar a la cerveza a un solo impuesto de inmediato se reflejó en un incremento en la producción y las ventas con beneficios notorios para la industria: de 1948 a 1949, las ventas de cerveza subieron un 18.96%; de 1949 a 1950, en un 23.1%, y de 1950 a 1951, en un 15.65%. El ascenso total de los cuatro años fue de 69.36%.

Las recaudaciones por concepto del impuesto sobre la producción y el consumo de la cerveza fueron los siguientes de 1953 a 1963:

AÑO	MONTO
1953	\$ 68154471.43
1954	\$ 77684575.67
1955	\$ 121502025.42
1956	\$ 8356680.82
1957	\$ 8822132.69
1958	\$ 9283402.50
1959	\$ 10328551.56
1960	\$ 10609956.65
1961	\$ 10943634.66
1962	\$ 11758573.31

Conviene apuntar que las recaudaciones a las que hace referencia la tabla anterior provenían únicamente de 14 personas morales. Finalmente, refiriéndonos al Reglamento para el Pago del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles que acusaban los comisionistas y distribuidores de cerveza cuando operaban directamente con las fábricas, eran éstas las encargadas de descontar el importe del impuesto y de enterarlo a las oficinas receptoras. Las recaudaciones fueron como sigue:

AÑO	MONTO
1956	134714649.45
1957	133927755.94
1958	129689447.68
1959	141.636457.20
1960	138549720.30
1961	138291889.86
1962	153265789.08
1963	151630724.60

CONCLUSIONES

Durante el período estudiado el sector industrial se encontraba claramente encabezado por tres líderes industriales: Cervecería Cuauhtémoc, Modelo y Moctezuma.

Existía una segmentación geográfica en el sector industrial de la cerveza si consideramos que de un total de 43 marcas de esta bebida, sólo 10 se comercializaban nacionalmente contra 33 que tenían un mercado regional. Las demás empresas productoras se enfocaban regionalmente. Los principales factores que contribuyeron a la decisión adoptada por los empresarios cerveceros para situar sus fábricas fueron:

1. Vías de comunicación.
2. Accesibilidad a las materias primas.
3. Cercanía de los mercados.

Las empresas implementaron nuevas presentaciones de su producto como la cerveza en lata, los envases "Transparámbur, Caguama, el sistema abresolo, quitapón, etcétera como un medio de diferenciación que lograra causar un impacto en el consumidor. De igual forma, prácticas como el uso de hielo triturado en los puntos de venta se orientaban a realzar o mantener el valor del producto.

Las actividades de mercadotecnia y ventas así como de logística externa fueron parte importante en las estrategias competitivas de los competidores, al grado que las primeras llegaron a abarcar prácticamente todos los medios masivos de comunicación que existían en la época: radio, televisión, prensa, cine, impresos, revistas, periódicos, murales, objetos de propaganda, etc. Y las segundas lograron en el caso de las tres principales empresas, una distribución física del producto a lo largo de todo el territorio nacional por medio de agencias localizadas en las distintas regiones de la República y contar además con servicios de transporte de su propiedad para el traslado.

En el período de nuestro interés la industria cervecera alcanzó un alto grado de integración vertical, controlando tanto la producción del vidrio, la malta, el cartón, la lámina, la impresión especializada y la refrigeración. Además, se estimuló el desarrollo de actividades agrícolas afines. Esto la llevó a lograr su autosuficiencia controlando casi todas las etapas de su proceso productivo.

La innovación tecnológica estuvo presente en el sector de la cerveza al introducir materiales novedosos como el aluminio, en el caso de los envases, la reducción carbo- térmica para el ahorro de energía, lo que permitió también a esta industria la reducción de costos en sus procesos productivos.

Durante el período analizado se observó un crecimiento constante de la industria cervecera debido no sólo a

las estrategias antes mencionadas, sino también al modelo económico imperante en ese entonces: la sustitución de importaciones.

Otro factor importante que estimuló el crecimiento de esa industria fue la promulgación en 1963 del reglamento sanitario de bebidas alcohólicas, en el que se estipulaba que las bebidas con bajo contenido de alcohol, como la cerveza, se podían expender libremente, convirtiéndolos así en un producto accesible para la población.

BIBLIOGRAFÍA

- Flores Olea, Victor. Crítica de la globalización. Fondo de Cultura Económica, México 1999 pp.525
- Frye, Robert W. Estrategias básicas de MKT. 1ª Edición
- FUENTE: Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza
- García Naranjo, Nemesio. Una industria en marcha. AGNL (Archivo General del Estado de Nuevo León). Primera edición. Nuevo León. México. 1990.
- Haber, Stephen H. Industria y Subdesarrollo. La industrialización de México, 1890–1940. Alianza. México. 1992.
- Jaime Acosta; Francisco. La industria cervecera en México con referencia especial en la demanda. México. 1974.
- La cerveza y la industria cervecera mexicana. Galas de México S.A.
- La industria de la cerveza en México. México Banco de México, S.A., Departamento de Investigaciones Industriales. 1955
- Pagina de Internet: www.gmodelo.com www.gmodelo.com
- Pagina de Internet: www.econ.iastate.edu
- Pagina de Internet: www.femsa.com
- Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. CECSA. México.
- Porter, Michael E. Ventaja Competitiva. CECSA. 18ª reimpresión. México 1999
- Rueda, Laura. Beber de tierra generosa. El triunfo de un gusto, la cerveza. FISAC, Fundación de Investigaciones Sociales. México. 1998.
- Stanton, William J. Fundamentos de MKT. 1ª Edición

Porter, Michael E. Estrategia Competitiva Apéndice B

Porter, Michael E. Ventaja Competitiva Capítulo 2 *La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva*

Fundamentos de MKT, William J. Stanton. 1ª Edición

Estrategias básicas de MKT, Robert W. Frye 1ª Edición

www.econ.iastate.edu

Rueda, Laura. Beber de tierra generosa. El triunfo de un gusto, la cerveza. FISAC, Fundación de Investigaciones Sociales. México.1998. pp 151–166

Haber, Stephen H. Industria y Subdesarrollo. La industrialización de México, 1890–1940. México. Alianza. 1992.

Porter, Michael E. *Ventaja competitiva* p.58

Ídem p. 57

Porter, Michael E. *Ventaja competitiva* p.262

Jaime Acosta, Francisco. La industria cervecera en México con referencia especial a la demanda. México. 1974

Porter, Michael E. *Ventaja competitiva* p.68

3 CRÍTICA DE LA GLOBALIZACIÓN Vicor Flores Olea, Fondo de Cultura Economica, México 1999 pp.525

1 Porter, Michael E. Ventaja Competitiva. edit CECOSA México 1987. pp.186

2 Ibid pp. 189

La cerveza y la industria cervecera mexicana. Galas de México S.A.

47