

# 12

## CERVECERÍA VEGANA: UNA EMPRESA DE PROLONGADA EXISTENCIA



Como se ha visto, la Sociedad Cervecería Antillana y la Cervecería Cibao fueron proyectos de escasos años de duración. No pasaría lo mismo con la siguiente empresa que se conformó para incursionar en el mercado cervecero dominicano, la Cervecería Vegana, creada en 1975 y existente hasta la actualidad.

Esta empresa se concibió primordialmente para operar las instalaciones que pertenecían a la Cervecería Cibao y que se encontraban paralizadas por completo desde 1974. En el objetivo de poner en funcionamiento la cervecería situada en La Vega convergieron diversos intereses. Por un lado, una buena parte de los accionistas de la Cervecería Cibao no se resignaban a la pérdida total de sus recursos y realizaban gestiones para que alguna empresa grande se hiciera cargo de ella para restaurarla. Por el otro, en La Vega se mantenía un estado de opinión favorable a la reapertura en función de los empleos que generaba la planta y otros beneficios colaterales en la vida de la ciudad. Esto se expresó en la solicitud de que el Estado, dada la intervención que mantenía sobre la

Joaquín Balaguer  
y J. Armando  
Bermúdez.

Cervecería Cibao, se involucrara en la búsqueda de soluciones. Era lógico que el gobierno atendiera esos reclamos y que en su seno se planteara la búsqueda de los mecanismos que permitieran la reapertura. Por último, el mercado de la cerveza no cesaba de expandirse, por lo que continuaba resultando atractiva la inserción de otras firmas.

### Intervención de la Casa Bermúdez

Algunas empresas del exterior manifestaron interés por involucrarse en una relación de sociedad con Cervecería Cibao. Pero desde muy pronto se puso en claro que la Casa Bermúdez tenía las mejores posibilidades de hacer ofertas convenientes para los accionistas de la compañía paralizada. Esta empresa contaba con varias ventajas, comenzando con su antigüedad, al existir desde finales del siglo XIX y tener una fuerte

J. Armando Bermúdez pronuncia discurso de inauguración de Cervecería Vegana.



presencia desde las primeras décadas del siglo XX. Esto le permitía un detallado conocimiento del mercado consumidor y de los mecanismos de distribución de bebidas y licores. La familia Bermúdez, por lo demás, disponía del capital necesario para emprender el proyecto, en razón de los beneficios acumulados en la producción de ron y otras actividades.

En realidad el interés de los Bermúdez por incursionar en el negocio de la cerveza databa de mucho tiempo atrás. En 1925 el principal ejecutivo de la Casa Bermúdez, —entonces conocida como Fábrica de Licores La Sin Rival— José Armando Bermúdez

Rochet, convocó a sus seis hijos varones con el fin de consultarles el destino que debía dar a una reserva de un millón de dólares, con vistas a la creación de una nueva empresa. Uno de los hijos, Domingo, quien luego fue el presidente de la compañía, se manifestó partidario del establecimiento de una cervecería.<sup>1</sup> Por razones no especificadas, la idea no prosperó y la familia siguió centrada en la producción de licores. Pero, en caso de haberse acogido la idea, la Casa Bermúdez se habría adelantado a Charles Wanzler, quien como se ha visto solo en 1928 concibió la fundación de una cervecería en el país.

Poco después de la muerte de Trujillo, el mismo Domingo O. Bermúdez hizo gestiones que no fructificaron para, en consorcio con alguna firma extranjera, pasar a producir cerveza. Hubo que esperar a que, tras el fallecimiento de Domingo Bermúdez en

J. Armando Bermúdez.



1967, uno de los ejecutivos, el presidente de la firma, el Dr. Luis Francisco Bermúdez, recibiera la oferta de accionistas de Cervecería Cibao para que la Casa Bermúdez adquiriera un paquete accionario.

Con el tiempo le correspondió al administrador de la empresa, José Armando Bermúdez Pippa, conocido como Poppy, nieto de Bermúdez Rochet y sobrino de Domingo Bermúdez, emprender las gestiones tendentes a la constitución de una empresa que se hiciera cargo de las instalaciones de la cervecería situada en La Vega.

La nueva empresa, denominada Cervecería Vegana, S. A. (CERVESA), fue constituida

formalmente el 9 de junio de 1975, con un capital suscrito y pagado de 125 mil pesos. El paquete mayoritario de acciones estaba a nombre de la Casa Bermúdez. Entre los primeros integrantes del Consejo de Administración se contaron al mismo Poppy Bermúdez, designado presidente, su hermano Carlos Alberto Bermúdez (Carlucho), vicepresidente, Nicolás Vargas (ejecutivo de la Casa Bermúdez) y Luis Emilio Noboa, miembros. Había otros accionistas, como Destilería del Yaque, Abraham Canaán H. y personas vinculadas a la familia, como Manuel José Cabral.<sup>2</sup>

### Negociaciones y gestiones

No constituía tarea fácil poner en funcionamiento la cervecería de La Vega a causa de la situación extremadamente negativa en que había quedado en términos contables. Se

Edificio de Cervecería Vegana.



precisaba llegar a un acuerdo con los accionistas, obtener concesiones de parte del Estado y realizar las inyecciones de capital que permitieran la reapertura.

Cuando se puso en el tapete el destino de la planta, llegaron diversas propuestas, una de la firma alemana Henninger International, a través de su representante Peter Bothfeld, y la otra de la Casa Bermúdez. Ambas empresas hacían, en principio, ofertas parecidas, aunque Henninger planteaba una relación de arrendamiento y Bermúdez la adquisición, sobre la base de reconocer a los accionistas de Cervecería Cibao hasta un 40% del capital accionario de la nueva compañía a cambio del control sobre la mayoría de acciones.

En la ciudad de La Vega emergió una corriente de opinión, encabezada por profesionales y otras personas prestigiosas, a favor de Bermúdez, vista la urgencia de que la empresa comenzara a operar.<sup>3</sup> Uno de quienes más se destacaron en la ponderación de las positivas repercusiones de la cervecería fue el líder campesino Francisco Gómez Estrella, productor de un programa de radio.<sup>4</sup>

Se consideraba que era indiscutiblemente preferible que la cervecería fuera operada por una empresa nacional, máxime con la experiencia de la Casa Bermúdez: «Sin ser partidarios de un nacionalismo pasado de moda, creemos con firmeza que la política a seguir es preferir al inversionista nativo, máxime si como en este caso, no se necesitan ni el capital ni la técnica del extranjero.» Otro de los motivos de tal apoyo consistió en que Bermúdez se comprometía a emplear preferiblemente a residentes de La Vega. Igualmente se ponderaba que el logro de la reapertura de la cervecería constituiría un hito para un desarrollo regional equilibrado. Es lo que explica que, desde años antes, el obispo de La Vega, monseñor Juan Antonio Flores, se hubiera constituido en uno de los defensores de la cervecería y que el *Listín Diario* editorializara acogiendo ese punto de vista.<sup>5</sup>

La Superintendencia de Bancos, en declaraciones de su titular Altagracia Bautista de Suárez, apoyó tal punto de vista.<sup>6</sup> También entre los principales accionistas, como Lilia Paniagua, y entre antiguos funcionarios de la planta, como Gronau y Plinio Lora –quien había quedado a su frente, con solo cuatro empleados– se manifestó una corriente de favorecer la transacción con Bermúdez.

Como se ha visto, si bien el estado contable de la Cervecería Cibao arrojaba un déficit de 73 mil pesos, en realidad sus pasivos eran mayores, pues debía elevadas sumas al Estado por el no pago de impuestos y servicios. En definitiva, se hallaba en virtual estado de quiebra. Y, aunque el terreno, instalaciones y maquinarias tenían un valor, era preciso resolver el marasmo financiero mediante el arreglo de todas las acreencias pendientes. Como primer paso, la Cervecería Vegana hizo la oferta de adquirir el fondo de comercio de

la Cervecería Cibao por la suma de medio millón de pesos, lo que fue aceptado por sus accionistas. En virtud de ese convenio, la Cervecería Cibao pasaba a detentar un paquete de acciones por esa suma en la Cervecería Vegana. Esto significa que los más de tres mil accionistas de Cervecería Cibao se constituían en accionistas de la nueva empresa adquiriente, en función del monto de sus acciones en Cervecería Cibao. O sea, no pasaban a ser accionistas individuales de la Vegana, sino a través de su participación en Cervecería Cibao, a cuyo nombre se encontraban y siguen encontrándose hasta hoy las acciones correspondientes. Este acuerdo constituyó el colofón del experimento de inversión popular en el área de cerveza. De un total de unos dos millones de inversión, finalmente los inversionistas lograron recuperar la cuarta parte.

La concesión a Bermúdez fue decidida por la Superintendencia de Bancos con el expreso respaldo del presidente Joaquín Balaguer. En ese momento –abril de 1975– el reconocimiento del fondo de comercio de la Cervecería Cibao, ascendente a medio millón, representaría el 40% de la compañía, que *ipso facto* elevó su capital pagado a 125 mil pesos.

Por gestiones mancomunadas de los nuevos propietarios y representantes de la comunidad vegana, se logró que el Estado condonara deudas superiores al millón de pesos, como aporte a la reapertura de la planta, junto a incentivos fiscales que permitieran abonar las deudas a bancos por otro millón y medio, medidas todas que resultaron indispensables para que la operación resultara viable. Este gesto del gobierno fue destacado por J. Armando Bermúdez, en su discurso de inauguración de la empresa: «Es en ese momento crucial y decisivo cuando el doctor Joaquín Balaguer en una singular medida administrativa de estadista preocupado por el bienestar del pueblo, resuelve sabiamente condonar las obligaciones dependientes del Estado, establece condiciones y otorga incentivos fiscales para que la nueva entidad pueda pagar en su totalidad la suma de 1,499,830 pesos adeudados.»<sup>7</sup> Bermúdez concluyó, por consiguiente, elogiando la medida presidencial como ejemplar y asegurando que solo gracias a ella fue que se había decidido constituir la nueva compañía. En la misma tónica, los accionistas de la Cervecería Cibao, encabezados por su presidente Vinicio Batista y demás miembros del Consejo de Administración, habían reconocido la «perseverante preocupación» del presidente de la República por lograr una solución a los problemas de la empresa.<sup>8</sup> Aun así, se hizo necesario realizar cuantiosos aportes de capital. El escaso capital de 125 mil pesos con que surgió la empresa se había multiplicado por diez veces en el momento de reinicio de operaciones, y quedó estabilizado en 4 millones después de unos años.<sup>9</sup> Vino entonces el proceso de selección del personal y de los procedimientos

técnicos y administrativos. Es de destacar el hecho de que, en su fase de reconstrucción, la empresa empleó cerca de cuatrocientas personas, cifra considerable en una pequeña ciudad. Fue designado administrador Miguel Noboa, de amplia experiencia en su condición de supervisor de mercadeo de la Casa Bermúdez. Noboa permaneció en esa posición durante unos veinticinco años y todavía funge de asesor. Gran parte del antiguo personal de la Cervecería Cibao fue repuesto en la nueva compañía, pero en función de los nuevos criterios gerenciales. Plinio Lora intervino decisivamente en el proceso, dado el conocimiento que tenía del personal. Entre quienes retornaron a la planta se encontró Jaime Gronau, como una especie de consultor.

Con los nuevos aportes de capital y dos grandes préstamos tomados al Banco de Reservas y al Chase Manhattan Bank se reunió la suma de cerca de doce millones de pe-



Miguel Noboa, administrador de Cervecería Vegana durante muchos años.

sos, con la cual se emprendieron las obras de ampliación de la planta cervecera y se dispuso del capital de trabajo necesario para operar.<sup>10</sup> «Ingentes recursos económicos fueron canalizados para adquirir nuevos equipos y maquinarias, realizar ampliaciones de almacenes, construcción de otros con mayor capacidad, oficinas y talleres, reparaciones de las facilidades existentes y contratación de personal técnico en disciplinas diversas, realizaciones estas llenas de complejidades, casi insuperables algunas, que en toda remodelación no pueden faltar.»<sup>11</sup>

Durante más de dos años la planta fue sometida a reestructuraciones que la pusieran

en estado de operar competitivamente. A las maquinarias existentes, en lo fundamental anticuadas, se les agregarían otras nuevas. Además de las modificaciones y adiciones necesarias para el reinicio, con posterioridad se introdujeron otras, en aras de obtener un producto de calidad. Se trató ante todo de lograr un enfriamiento más rápido como condición para el incremento de la capacidad de producción. Para ello, se adicionaron compresores, un cuarto para levadura, se aumentaron las salas de maduración y fermentación con el subsiguiente número de tanques; más adelante, se añadió una pasteurizadora más grande.<sup>12</sup> Todo esto fue gráficamente sintetizado en sus dimensiones por el presidente de la firma, José Armando Bermúdez.

«Nos dedicamos a trabajar, pero como ocurre en las casas viejas que cuando se quita una tabla nos encontramos con que la estantería está carcomida, tuvimos que rehacer, am-

renovación de la competencia estimularía la ampliación del mercado, como en efecto aconteció: en tres años, para 1978, la producción total de cerveza y malta se elevó a 59 millones de litros, un notable incremento de 70%. Además del factor multiplicador de la publicidad y la competencia de las dos empresas cerveceras, incidió la intensificación del proceso de electrificación, que tornaba factible refrigerar el producto cada vez en mayor número de secciones rurales.

### Quisqueya

Se escogió el nombre de Quisqueya para la marca de la Cervecería Vegana (CERVESA), siempre con la visión de resaltar su contenido local adaptado al paladar prevaleciente entre los dominicanos. La nueva cerveza se lanzó al mercado el 24 de septiembre, también en asociación simbólica con el día de la Virgen de las Mercedes, cuyo culto tiene extendida vigencia en las comarcas cercanas.

En un principio Gronau fue designado como maestro cervecero, y le tocó dar los pasos iniciales en la concepción de la nueva marca. Más adelante, empero, fue contratada una asesoría con una compañía de técnicos holandeses, a quienes se les asignó la confección de la Quisqueya. Entre estos técnicos no había un maestro cervecero, carencia que en teoría se compensaba con inspecciones periódicas desde el exterior.

Tras prolongadas consultas entre Poppy Bermúdez, Miguel Noboa, Gronau, ingenieros dominicanos y otras personas, se llegó a la adopción de una fórmula genérica para la nueva marca. Un asesor holandés resolvió los aspectos técnicos de la propuesta, en términos de los porcentajes de azúcares provenientes de la malta y los adjuntos maíz y arroz.<sup>15</sup> Se apuntó, primordialmente, a que la Quisqueya no se apartara del tipo dominante del gusto dominicano, representado en la Presidente, y que al mismo tiempo tuviera un sello original y propio que la diferenciara y le permitiera avanzar en el mercado.

Quisqueya nació con los rasgos que todavía exhibe, una lager tipo Pilsener, elaborada con lúpulo traído de Europa, lo que contribuyó a imprimirle aroma y sabor similares a los de reconocidas marcas europeas. Contribuyó asimismo a su sabor particular la carga de malta que le confería mayor densidad. Este aire europeo de la Quisqueya no fue aceptado como válido por Gronau, quien estimaba que el consumidor dominicano prefería una cerveza menos densa y amarga. Pese a esa oposición, Gronau mantuvo la relación con la empresa y se ganó la estima de Poppy Bermúdez, quien concibió en un momento dado lanzar una marca denominándola Don Jaime en su honor, proyecto que nunca llegó a materializarse.



Bodegas de Cervecería Vegana.

pliar y también reajustar la planta al crecimiento del mercado nacional, lo cual requirió un tiempo adicional de casi tres años y sustanciales inversiones que sobrepasaron los cálculos originalmente previstos.»<sup>13</sup>

Esto implicó la reparación y adaptación de las maquinarias e instalaciones existentes para el logro de una capacidad productiva de 49 millones de litros anuales, el doble de la anterior. Solo de cerveza, la capacidad instalada llegaba a 43 millones de litros.<sup>14</sup> Tal ampliación se guió por el nivel de consumo de cerveza y malta, que entre 1974 y 1975 promedió casi 35 millones de litros. Los planificadores de la empresa esperaban que la

De todas maneras, Quisqueya logró un fuerte impacto entre los consumidores, tanto por lo que representaba la variante de su sabor como por la curiosidad que normalmente rodea la novedad de lanzamiento de un nuevo producto.

### Auge y dificultades de una nueva marca

Como se ha podido ya observar, el mercado de la cerveza es muy volátil, sobre todo en condiciones de competencia, pues los consumidores pueden variar con facilidad las marcas de preferencia. Esta característica se puso de manifiesto en el proceso de implantación de la Quisqueya. Aunque no se dispone de estadísticas comparables a las de su antecesora la Criolla, la Quisqueya tuvo una progresión notable durante el primer año de ventas. En los primeros días se produjo una avalancha hacia la nueva marca, sobre

Anuncio de  
Cerveza Quisqueya.



todo por parte de los *habitués*, deseosos de degustar su sabor peculiar. Poco más adelante, en los meses posteriores a su lanzamiento,<sup>16</sup> de acuerdo al cotejo de diversos conocedores de la actividad comercial y de mercadeo, logró ocupar hasta un 30% del consumo. El aire europeo, a pesar de su limitado sesgo respecto al de Presidente, no dejó de gustar, lo que mantuvo elevada la demanda. Finalmente, la marca encajaba dentro del tipo de gusto predominante a través de la Presidente. En algunos lugares la avalancha se prolongó durante cierto tiempo, como en Santiago, donde gracias a la capacidad promocional de la Casa Bermúdez la Quisqueya logró mantener cerca del 50% de las ventas.<sup>17</sup>

Uno de los mecanismos de promoción que explicaban esa evolución era la oferta de sumas considerables para la venta en exclusividad en lugares reconocidos de alto consumo. La CND decidió responder con el mismo esquema, lo que ocasionó una fuerte competencia entre ambas empresas en ese terreno. A la larga, la CND obtenía ventaja con este mecanismo, a causa de la preferencia mayoritaria por su producto.

Un año después de lanzada la Quisqueya comenzaron a manifestarse problemas que ocasionaron una reducción sustancial de su posición en el mercado. Es normal que, tiempo después del auge inicial ocasionado por el lanzamiento de un nuevo producto, el mercado tienda a recuperar el equilibrio previo. Es lo que aparentemente sucedió, en primer lugar, con el consumo de Quisqueya pues, de manera espontánea, muchos viejos consumidores de Presidente retornaron a ella. En este caso, el consumo de la nueva marca experimentó una disminución considerable sin que se produjera ninguna reducción de precios por parte de la CND. Después de cierto tiempo la Quisqueya mantenía algo menos del 15% del mercado, todavía un indudable reto para la Presidente, pero más adelante las ventas terminaron reducidas a porcentajes poco significativos.

Esto último se produjo, aparentemente, porque, de nuevo, al igual que se había manifestado en la etapa de la Cervecería Cibao, la dimensión y complejidad del mercado dieron lugar a dificultades en la comercialización. Hoy los ejecutivos entrevistados razonan que resultaba en extremo difícil competir con el exhaustivo sistema de distribución que, a lo largo de décadas, había montado la CND. En la medida en que quedaban existencias que no se consumían en breve tiempo, se producía un deterioro del producto, lo que comenzó a sucederle a la Quisqueya. Y es que el consumidor experimentado capta con facilidad cuando la cerveza ha resultado afectada en su consistencia por un tiempo excesivo de almacenamiento.

Esto se agravó a causa de la aparición de dificultades técnicas en el proceso de fabricación.<sup>18</sup> Al parecer la planta no se encontraba en las mejores condiciones para operar

cuando se produjo el lanzamiento, sobre todo con los volúmenes que los ejecutivos se propusieron colocar en el mercado. En primer lugar, en el llenado de las botellas se produjo lo que en el vocabulario profesional cervecero en inglés se conoce como «flat», consistente en que la botella pierde gas, lo que ocasiona una pérdida de consistencia y adquiere un sabor aguado. Ello provocó que algunos segmentos de los consumidores llegaran a percibir la marca como de insuficiente cuerpo.<sup>19</sup> El recuento histórico patrocinado por la propia empresa sintetiza este cúmulo de dificultades, al describir cuál era la situación hacia 1983.

«Para entonces Cervecería Vegana cargaba sobre sus hombros con el pesado fardo de los escollos y dificultades acumuladas desde su fundación hasta ese año, debiendo afrontar daños irreparables, que obstaculizaron su natural desarrollo, con sus secuelas negativas en todos los órdenes, ocasionados por desaciertos cometidos por una firma de asesores holandeses que contrató esa empresa desde sus inicios, para garantizar el correcto funcionamiento.»<sup>20</sup>

Pese a su magnitud, esas fallas técnicas lograron ser solucionadas, pero a un costo muy alto, ya que gran parte del público consumidor llegó a la conclusión de que la Quisqueya carecía de los estándares debidos de calidad. Aun así, en la medida en que se recuperó la estabilidad del producto, se produjo una nueva alza de las ventas, hacia fines de la década de 1980. Parte de esta recuperación se debió a cambios administrativos y del sistema de mercadeo. Marco Cabral fue designado sub-administrador encargado del mercadeo, con efectos significativos. Se logró producir alrededor de tres millones de litros mensuales, cantidad cercana a la capacidad instalada original de la planta. Sin embargo, de nuevo esa situación no se prolongó durante mucho tiempo, alrededor de un año, según coinciden los entrevistados ejecutivos de la empresa.

Esta última recaída en las ventas, en momentos en que se había logrado estabilizar la calidad del producto, se explica por lo que, a juicio de los ejecutivos Noboa y Lora, constituye el determinante esencial de la limitada capacidad de expansión de la marca: la fuerte competencia que ha representado todo el tiempo la CND, sobre todo por la fortaleza de su aparato de distribución. Los vendedores de la CND entrevistados coinciden en ese sentido, considerando que la CERVESA no pudo conformar canales de distribución que atendieran a tiempo los pedidos, evitaran la acumulación de existencias y lograran el retorno ágil de las botellas vacías.<sup>21</sup> De acuerdo a la autorizada opinión del ex administrador Noboa, las fallas técnicas y otros factores colaterales tuvieron, en realidad, importancia secundaria frente a la imposibilidad de superar la formidable competencia que significaba una empresa tan sólidamente instalada como la

CND. Razona que, en países pequeños, se tiende a que el mercado sea dominado por una sola marca, lo que resulta muy difícil de alterar y coloca a las empresas con menor participación en situación crónica de desventaja. Además de los fluidos canales de mercadeo, a su juicio, la CND contaba con recursos muy superiores en capital de trabajo para afrontar los elevados gastos en publicidad que exigía la situación creada de competencia entre dos marcas.

### Malta India

A un año de lanzada la Quisqueya, en octubre de 1978, la CERVESA introdujo en el mercado su segundo producto, la Malta India. De nuevo es significativa la recurrencia a una denominación que refería al pasado aborigen en la historia dominicana.



Anuncio de temporada de pelota por Cerveza Quisqueya.

La India se concibió de tal manera que, en criterio de los técnicos, se potenciaran las propiedades alimenticias y, sobre todo, se ajustara al prevaleciente gusto dominicano en ese producto de consumo tan extendido. Para tal fin se probaron maltas de varios países, entre las cuales se destacaron las de Puerto Rico. La fórmula lograda tras diversas pruebas permitió obtener un sabor más dulce que la malta de la CND. En evaluación retrospectiva, los funcionarios entrevistados de la CERVESA consideran que ese sabor no se debió a una mayor adición de azúcar, sino a la generación de azúcares naturales de la malta y el extracto.<sup>22</sup>

A los dos meses esa malta logró preeminencia en el mercado, con un nivel de aceptación mucho mayor que el de Quisqueya. Esto tuvo efectos sobre la dimensión del mercado. En el año posterior al lanzamiento de la India, la producción de malta pasó

Botella de Malta India.



de 14 millones de litros a 39 millones, es decir, una progresión de casi 180%, mucho mayor que la que estaba experimentando la cerveza. De ese abultado mercado, la India captó el 43%, ascendente a casi 17 millones de litros. Incidió en ese desempeño una acertada publicidad, basada en consignas que calaron en porciones considerables de la población.

Empero, la marca se vio afectada por una falla de consideración, consistente en el cambio del tipo de botellas. Ya se ha visto el problema que reviste la recuperación de las botellas en el negocio cervecero. Dado el éxito sostenido de las ventas de India, el aprovisionamiento de botellas significó un reto neurálgico para los ejecutivos de la Vegana. Primero se usó una traída de Bélgica, parecida a la del extracto alemán; luego se trajeron botellas usadas de Puerto Rico.

Carga de cajas de cerveza.



Tiempo después, la CND decidió suspender la producción de malta con el fin de dedicar toda la capacidad de producción a la cerveza, lo que dejó a la Vegana con el control pleno del mercado, salvo la pequeña porción de maltas importadas, sobre todo el extracto alemán Lowenbrau. A pesar de que posteriormente la CND retornó a la producción de malta y recuperó una buena parte del mercado, la India ha seguido siendo un producto tan exitoso que, a la fecha, ha sustentado en lo fundamental el funcionamiento de la CERVESA.<sup>23</sup> De acuerdo a datos de la empresa, en la actualidad la India cubre alrededor del 40% de las ventas totales de malta en el país.

### Diversificación de marcas

A inicios de la década de 1980, obviamente en razón de las dificultades por las que atravesaba la Quisqueya, la administración de CERVESA decidió introducir una nueva marca. En primer lugar, se buscaba apuntar a otros segmentos del mercado sobre la base de una textura distinta, lo que quedó gráficamente plasmado en la denominación de la marca: Brava. De igual manera, se partía del supuesto de que, desde el inicio, esta marca evitaría las dificultades técnicas de confección que aquejaron a Quisqueya, por lo que podría ganar el favor de un segmento del público. La nueva marca, según indica el recuento histórico de la propia empresa, estaba centrada en el propósito de ampliar la competencia entre marcas: «Dentro de ese esquema la Dirección de Cervecería Vegana (CERVESA) orientó su estrategia, en primer lugar, hacia la diversificación de productos

Revisión manual de medidas técnicas.



propios de las cervecerías y la identificación y cuantificación de estratos apreciables de consumidores de bebidas similares, pero con variantes que le fuesen atractivas.»<sup>24</sup>

Si bien la Brava no se apartaba de los parámetros, ya convencionales en el país, de la lager tipo Pilsener, como su nombre lo indica se trataba de una cerveza concebida con fuerte sabor.<sup>25</sup> No se ha dispuesto de una apreciación categórica sobre el impacto de la nueva marca en el mercado, pero de seguro fue muy limitado. De ahí que la recuperación temporal de las ventas de cerveza hacia 1983 estuviera centrada en la mejoría de Quisqueya.

Pero, como esto último no duró mucho tiempo, como se ha visto más arriba, y las ventas

de Quisqueya volvieron a descender, más adelante la Cervecería Vegana recurrió de nuevo a la estrategia de la diversificación de marcas. En 1990 fue lanzada la marca Dry, siempre una Pilsener pero de sabor peculiar, más apartado de los prototipos ya convencionales de preferencia del público dominicano. La fórmula original de Dry fue tomada de marcas de Japón.<sup>26</sup> Esto comportaba una apuesta riesgosa a favor de la innovación en materia de gustos, sobre todo en un país caracterizado por la tendencia dominante a la uniformidad.

La empresa mantuvo ese lineamiento innovador, no obstante las respuestas reservadas entre los consumidores. El hito más importante en tal sentido vino a ser el de la Guinness, reconocida marca irlandesa con una de las plantas de mayor dimensión en el mundo, que pasó a fabricarse bajo licencia. La Guinness se aparta por completo del ti-



Instalaciones de Cervecería Vegana.

po Pilsener, empezando porque no es una lager, sino una Stout, de fermentación alta. Se trata, hasta donde se puede establecer, de la segunda y última experiencia en República Dominicana de producción de una cerveza de fermentación alta. Para un público conocedor, las variantes de fermentación alta tienen fuertes atractivos, por ser densas y de sabores penetrantes. La Guinness producida en el país, ajustada a los parámetros de la Stout, después de un primer momento de curiosidad por una novedad tan singular, no encontró un público suficiente que le permitiera sobrevivir mucho tiempo.

Así pues, las tres marcas de cerveza con las cuales la CERVESA inicialmente emprendió su programa de diversificación fueron descontinuadas. Distinta ha sido la evolución de la diversificación en cuanto a la malta. Con el fin de atender a un segmento de consumidores atentos a los aspectos más definidamente nutritivos y alimenticios, se decidió introducir un extracto de malta similar al que tradicionalmente se había traído de Alemania. En marzo de 1983 se lanzó la marca Tiegerbrau, a la cual la síntesis de la historia de la empresa, citando las pruebas de un laboratorio de Nurnberg, Alemania, le acuerda «calidades superiores al importado.»<sup>27</sup> En términos comparativos, el público fue más receptivo que en las diversas marcas de cerveza. A pesar del sabor amargo del extracto de malta, fue bien aceptado como señal de que se le reconocían idénticas facultades medicinales que a la marca alemana Lowenbrau, con una presencia de décadas.

Publicidad local de Guinness.



Todavía como parte de ese programa de diversificación, en 1995 fue lanzada una nueva marca de malta no alcohólica, la Maltina, con un sabor distinto al de la India.

### Asociación con Labat

La CERVESA participó de la tendencia al establecimiento de *joint ventures* con consorcios de países con larga tradición cervecera, en lo fundamental dirigidos a la fabricación bajo licencia de marcas conocidas en medios internacionales. Mediante estos acuerdos, las grandes empresas de países industriales proveen capital de trabajo, suministran materias primas y conocimientos en forma de técnicos, asesores y fórmulas, a cambio de participar en los beneficios derivados de las ventajas de la fabricación local.

Como parte de tal estrategia empresarial, la Cervecería Vegana suscribió un acuerdo con



Tanques de Cervecería Vegana.

la Labatt Breweries International, filial de la compañía canadiense del mismo nombre, para la creación de la Cervecería Domingo-Canadiense, la cual comenzó a operar en las instalaciones de La Vega. Inicialmente la relación con Labatt se restringió a la distribución local de marcas de esta empresa canadiense, una de las más grandes del mundo, pero, desde 1996 el establecimiento de la Cervecería Domingo-Canadiense conllevó el lanzamiento de una nueva marca, que recibió el nombre de Soberana, existente hasta la actualidad.

La introducción de Soberana, en definitiva, constituyó el más reciente eslabón de los

proyectos de diversificación de CERVESA. La concepción de esa marca conllevó un estudio conjunto por las dos partes involucradas. Un maestro cervecero jamaíquino dirigió las pruebas que culminaron en una fórmula finalmente aprobada por los canadienses.<sup>28</sup> A diferencia de las experiencias arriba reseñadas de diversificación, Soberana se aproxima claramente a los patrones del gusto predominante en el país. Se trata, como es de rigor, de una Pilsener cuyo sabor tiende a parecerse a la Presidente. A diferencia del aire europeo de la Quisqueya, la Soberana tiene menos cuerpo y menor carga de lúpulo y malta. Se puede inferir que el *joint venture* apuntaba a competir en el mismo terreno que ha constituido el fuerte de la CND.

La Soberana tuvo un primer momento de auge por la acogida entusiasta de porciones importantes del público, llegando por momentos a representar hasta el 15% del consumo total de cerveza.<sup>29</sup> Incidió en ello la inyección de capital canadiense destinado a promoción y publicidad. Pero, con el paso del tiempo, se minimizó su participación en el mercado, seguramente a causa de que no logró convencer a los afectos al gusto tradicional de que superaba en calidad a la competencia.

### Estabilidad de CERVESA

A pesar de las dificultades que ha afrontado, la Cervecería Vegana ha logrado mantener una posición en el mercado, en lo que han incidido varios factores. Por una parte, la Malta India permanece con una alta preferencia dentro del mercado consumidor, a causa de las características arriba contempladas. Adicionalmente, la vitalidad de esta marca se traduce en sus exportaciones, que también se han diversificado: desde hace tiempo existe un flujo de India hacia Haití, adonde se envían en la actualidad aproximadamente seis mil cajas al mes. Más reciente ha sido la introducción del producto en España, donde está logrando incipiente aceptación.

Aunque la empresa se sostiene gracias a la malta, también se ha producido una recomposición del peso de la cerveza. En los años recientes la Quisqueya ha logrado mantener una posición en el mercado, aun sea pequeña, gracias a alcanzar una calidad consistente. El sabor particular de la marca ha dado lugar a que un pequeño segmento del mercado haya ratificado la compenetración con ella.<sup>30</sup> El mantenimiento de un nivel mínimo de ventas ha contribuido a fortalecer la calidad, por no registrarse inventarios vencidos. En palabras de uno de los ejecutivos entrevistados: «ahora se nota que la Quisqueya es buena porque se vende.»<sup>31</sup>

La Quisqueya ha logrado, así, recuperar supremacía dentro de la misma empresa. Tras su lanzamiento, Soberana se vendía hasta tres veces más, pero en la actualidad, Quisqueya

cubre más del 90% del total de la cerveza producida por la empresa. Mientras se producen 700,000 litros mensuales de Quisqueya, la Soberana ha quedado minimizada a apenas unos 66,000 litros. Con todo, esto significa una participación reducida dentro del mercado, de menos del 2% del total.

Uno de los nichos que ha contribuido a la revitalización relativa de Quisqueya ha sido la conexión con el auge del turismo en el país. La marca se suple a los hoteles en barriles. Igualmente, con éxitos variables según el tiempo, se han emprendido proyectos de exportación, principalmente a Estados Unidos.

Pese a su pequeña participación en el mercado de cerveza clara, los puntos anteriores permiten a la empresa hacer una evaluación de su posición a partir de 1983 en la síntesis hecha acerca de su evolución. Se ha afirmado una estrategia empresarial centrada



J. Armando Bermúdez Madera, actual administrador de CERVESA.

en las exportaciones, en la cobertura de la demanda de los turistas y en la asociación con capital extranjero como medios para eludir las dificultades locales de mercadeo.

«El período... fue pródigo en la generación de recursos que convertirían a la Cervecería Vegana S. A. (CERVESA) en la empresa que es hoy: rehabilitada en sus áreas básicas a todos los niveles, lista para injertarse exitosamente en el proceso imparable de la globalización de la economía y mercados.»<sup>32</sup>