



---

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE**

---

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**“PROBLEMÁTICAS Y DESAFÍOS DE LOS  
PRODUCTORES DE CERVEZA ARTESANAL”**

**ESTUDIO DE UN CASO: RELEVAMIENTO Y  
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CERVECERA EN LA  
CIUDAD DE NEUQUÉN**

**2018 – 2019**

**TESINA DE GRADO**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

Alumnas:

- PAZ PEREZ FATIMA YAEL

Legajo: Faea-2845; DNI 37.857.155

- PIZARRO ABARZUA LISSSETTE ANTONELA

Legajo: Faea 2613. DNI 37.856.790

Director:

- Mg. (Ing.) Ricardo D. Adra

Codirectora:

- Mg. (Lic.) Estela Cortez





## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se propone analizar la industria de productores de cerveza artesanal con residencia en la ciudad de Neuquén, entre el año 2018 y 2019, buscando identificar las principales problemáticas y desafíos del sector.

El trabajo se ajusta a la metodología de tesina denominada estudio de caso ya que, analiza profundamente una unidad integral, en este caso la industria de cerveza artesanal, para responder al planteamiento del problema y probar la hipótesis.

La investigación se realizó en respuesta al interés de conocer las causas del estancamiento del sector, luego de su ligero crecimiento, y los motivos de deserción en el negocio. A pesar del crecimiento exponencial en el consumo de cerveza, desde el año 2018, los productores de cerveza artesanal atraviesan barreras en el crecimiento de su actividad.

Se parte de la hipótesis que los productores de cerveza artesanal ubicados en la ciudad de Neuquén tendrán mayores probabilidades de superar sus barreras de crecimiento externas e internas si se asocian estratégicamente formando un clúster cervecero

Se presenta en el marco teórico un recorrido por las definiciones de cerveza; pequeñas y medianas empresas y asociatividad; además se hace referencia a los modelos y herramientas de análisis de la industria.

Posteriormente para ejecutar el análisis y diagnóstico del caso, se aplican las herramientas mencionadas en el marco teórico; FODA, Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, ciclo de vida de la industria y el estudio “Barreras de las Pymes. Estudio de un caso: Las Pymes del Alto Valle de Río Negro.

Finalmente se concluye con la identificación de las principales problemáticas del sector, donde la aplicación de un modelo de asociatividad permitirá alcanzar altos niveles de competitividad, posibilitando el desarrollo eficiente de las fábricas. El clúster se presenta como una estrategia que genera condiciones de mercado más favorables y otorga nuevas oportunidades para los productores.



*“Problemáticas y desafíos de los productores de cerveza artesanal”  
Estudio de un caso: relevamiento y análisis de la industria cervecera en la  
ciudad de Neuquén. Año 2018-2019.*

Tesina de grado. Carrera: Licenciatura en Administración.

---

Además, se propone un listado especial de estrategias para mejorar la experiencia del consumidor con el objetivo de que las mismas puedan convertirse en un pilar para obtener una ventaja competitiva y potenciar el sector cervecero.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	3
2.2 HIPOTESIS.....	3
2.3 OBJETIVOS.....	3
2.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PRODUCTORES DE CERVEZA ARTESANAL .....	4
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
3.1 CERVEZA.....	6
3.2 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	10
3.3 ASOCIATIVIDAD.....	16
3.4 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	25
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE CERVEZA ARTESANAL .....</b>	<b>34</b>
5.1 ANÁLISIS EXTERNO .....	34
5.2 ANÁLISIS INTERNO .....	47
5.3 ANÁLISIS FODA DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTORES DE CERVEZA ARTESANAL DE LA CIUDAD DE NEUQUÉN .....	55
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, APORTES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
6.1 CONCLUSIONES.....	60
6.2 RECOMENDACIONES .....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>
ANEXO A. NOTA MARTIN DIAZ COLODRERO.....	72
ANEXO B. CUESTIONARIO INTI.....	73
ANEXO C. LISTADO PRODUCTORES DE CERVEZA ARTESANAL. CIUDAD DE NEUQUÉN ...	81
ANEXO D. CUESTIONARIO ELABORADO PARA PRODUCTORES DE NEUQUÉN.....	82
ANEXO E. CÁLCULO DE MUESTRA.....	103

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se propone analizar la industria de productores de cerveza artesanal con residencia en la ciudad de Neuquén, entre el año 2018 y 2019, buscando identificar las principales problemáticas y desafíos del sector.

Profundizar la información de la industria desde la perspectiva de la administración es un interés particular del Centro PyME Adeneu. Dicha institución cuenta con la visión de promover el fortalecimiento del tejido empresarial PyME en pos de un desarrollo sustentable en la Provincia; sumado a la misión de diversificar la matriz productiva, promoviendo la creación de valor a través de la innovación e inversión productiva de empresas y emprendedores en los sectores económicos priorizados.

La presente investigación se realizó en respuesta al interés de conocer las causas del estancamiento del sector, luego de su ligero crecimiento, y los motivos de deserción en el negocio. Además, se buscará proveer a las distintas partes involucradas de información sistemática y actualizada respecto de la situación de los productores.

Respecto al ámbito profesional, como futuras Licenciadas en Administración, el interés versó en estudiar una industria en pleno auge en la región que tiene un futuro prometedor siempre y cuando se desarrolle fundado en estrategias de negocios sustentables. A su vez, hacer uso de herramientas analíticas de administración permitió poner en práctica los conocimientos obtenidos durante la carrera y proveer al sector y a sus stakeholders de datos recientes, objetivos y sustanciales de carácter profesional.

La investigación fue tipo cualitativa. Comenzó, en primer lugar, con una entrevista abierta y desestructurada dirigida a Martín Díaz Colodrero, coordinador del programa de Alimentos Neuquinos de Centro PyME-Adeneu; y, en segundo lugar, se elaboró un cuestionario con el que se entrevistó a los productores de cerveza artesanal. Paralelamente a la recolección de datos de fuentes primarias, se recurrió a fuentes secundarias como información de diarios

regionales, libros, sitios web, revistas especializadas, apuntes de cátedras cursadas durante la carrera; lo cual fue sustancial para comprender el contexto de investigación y servir de soporte para el marco teórico.

La finalidad del trabajo de investigación se resume en el estudio de la situación de los productores de cerveza artesanal de Neuquén entre el año 2018 y 2019, a través de un análisis interno y externo de la industria que permitió identificar las principales problemáticas y barreras del sector.

La estructura y distribución de los distintos pilares de la investigación se resume en:

Capítulo I: planteamiento del problema de investigación, la hipótesis, el objetivo general y los específicos que establecen el lineamiento del trabajo; culmina el capítulo con la contextualización de la situación actual de los productores de cerveza artesanal a nivel nacional.

Capítulo II: desarrollo del marco teórico dividido en cuatro ítems: cerveza; pequeñas y medianas empresas; asociatividad y herramientas de análisis de la industria. En cada apartado se desarrollarán los conceptos clave para su comprensión y aplicación.

Capítulo III: la metodología de investigación y el diseño metodológico que incluye una fase de exploración-preparación, otra de recopilación de información y otra de trabajo de campo.

Capítulo IV: análisis interno y externo de la industria con la aplicación de las herramientas: FODA, Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, ciclo de vida de la industria y el estudio “Barreras de las Pymes. Estudio de un caso: Las Pymes del Alto Valle de Río Negro” (Adra, 2010).

Capítulo V: culminación de la investigación con las conclusiones y recomendaciones propuestas.

## **CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

En toda Argentina el consumo de cerveza artesanal se encuentra hoy en día en crecimiento, siendo este de importancia en Neuquén. Según el programa Alimentos Neuquinos del Centro PyME-Adeneu, entre el año 2014 y 2018 el sector creció un 500% hasta llegar a los 90 fabricantes que existen hoy. A pesar del crecimiento exponencial en el consumo de cerveza, el año 2018, y aún más el 2019, presentan profundos desafíos para los productores.

En la ciudad de Neuquén, los productores de cerveza artesanal atraviesan barreras en el crecimiento de su actividad debido a factores internos y externos. Hay indicios de que los factores externos están vinculados a: la intensa competencia, la estacionalidad de la demanda, el difícil acceso a los canales de comercialización, la fluctuación en los costos de materias primas, la concentración de proveedores, las líneas de financiamiento acotadas y desactualizadas por no ajustarse al incremento de precios a causa de la inflación. En cuanto a las barreras internas, se encuentran más bien relacionadas a los aspectos actitudinales y aptitudinales como son: la falta de visión estratégica, la escasa capacitación del managment y el escaso análisis sistémico del negocio, entre otros.

### **2.2 HIPOTESIS**

Los productores de cerveza artesanal ubicados en la ciudad de Neuquén tendrán mayores probabilidades de superar sus barreas de crecimiento externas e internas si se asociaran estratégicamente formando un clúster cervecero

### **2.3 OBJETIVOS**

#### **2.3.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del trabajo consiste en realizar un análisis de la situación actual de los productores de cerveza artesanal situados en la ciudad de Neuquén. Esto se llevará a cabo a través de un análisis interno y externo de la industria que permita identificar las principales problemáticas y barreras del sector

### 2.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Analizar el perfil de los productores locales.
- ✓ Identificar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la industria.
- ✓ Analizar competitivamente la industria.
- ✓ Analizar las barreras de crecimiento intangibles.
- ✓ Realizar el análisis FODA de la industria.
- ✓ Realizar una propuesta para fomentar la expansión.

### 2.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PRODUCTORES DE CERVEZA ARTESANAL

Según la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), el sector cervecero artesanal abarca actualmente cientos de emprendimientos en todo el país. El mismo genera unos 6.000 puestos de trabajo directos en las fábricas y otros tantos indirectos en bares, restaurantes, fabricantes de equipos y proveedores de insumos y servicios.

Tras cinco años de crecimiento exponencial en el consumo de cerveza, el año 2018, y más el 2019, presentan profundos desafíos para los productores al verse afectados por la suba en los costos de los insumos, una brusca caída de demanda y la hiper-competencia en muchos barrios y ciudades del país. (Rosario Net, 2019).

Actualmente, el rubro artesanal representa cerca del 2.5% del mercado cervecero total; una cifra bastante baja si se la compara con Estados Unidos, país en que surgió esta tendencia, donde logró escalar hasta el 15% y 17% a la producción industrial en 30 años (El Cronista IPYME, 2018).

Es indudable que en Argentina el porcentaje está en crecimiento, empujado esto por un cambio cultural en el consumo que tiene que ver con una tendencia mundial de optar por productos naturales sin químicos. Las marcas de cerveza industrial son conscientes de esta nueva competencia y comenzarán a ofrecer en el mercado productos que intenten asemejarse a los artesanales.

En nuestro país, las tres regiones con mayor producción son Buenos Aires, Mar del Plata y la Patagonia, con Bariloche y El Bolsón a la cabeza (LM Neuquén,

2015). Según el programa Alimentos Neuquinos del Centro PyME-Adeneu, en 2014 había en toda la provincia apenas 14 emprendimientos de producción de cerveza artesanal, en tan solo tres años el sector creció un 500% hasta llegar a los 90 fabricantes que existen hoy.

Las fábricas se encuentran distribuidas en 15 localidades y generan cerca de cien puestos de empleo directo. Si bien el mayor número de los actuales emprendimientos en la zona se encuentra instalado en Neuquén Capital; hay una importante distribución hacia el interior de la provincia, contando con micro cerveceros en Villa La Angostura, Junín de los Andes, Caviahue, San Martín de los Andes, Plottier, Villa Pehuenia, Andacollo, Centenario, Aluminé, San Patricio del Chañar, Las Ovejas, Moquehue, Senillosa, Rincón de los Sauces y Zapala.

La producción de cerveza artesanal de la región está a cargo de pequeños productores que la comercializan a través de venta directa en centros de recarga, alquileres de barriles para eventos y también realizando ventas indirectas a través de bares, restaurantes y centros de recarga (*growlers*). Particularmente, en la ciudad de Neuquén, la cerveza producida tiene como fin el abastecimiento del mercado interno local.

En 2017, solo en Neuquén Capital, había 60 locales que se dedicaban a la recarga de botellones y 25 fábricas de cerveza artesanal registradas, según datos de la Dirección de Calidad Alimentaria de la Municipalidad.

Para mediados del año 2017, según datos recopilados por el Programa Provincial de Alimentos Neuquinos del Centro PyME-ADENEU, de las más de 90 marcas existentes en la provincia casi 50 son micro cerveceros con fábricas habilitadas; mientras que el resto son elaboradores caseros en vías de formalizar su actividad. Los que cuentan con fábricas habilitadas producen al año más de 1.700.000 litros, lo que arroja un promedio de casi 3.200 litros mensuales e ingresos anuales del sector que ascienden a \$140 millones de pesos<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Fecha: 23 de junio de 2017.

<http://www.adeneu.com.ar/novedades/112-la-cerveza-artesanal-neuquina-apuesta-a-mejorar-la-calidad>

## CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

### 3.1 CERVEZA

#### 3.1.1 HISTORIA DE LA CERVEZA

El arte de fabricar cerveza se ha desarrollado a lo largo de 5000 a 8000 años. Los primeros rastros de su elaboración se encuentran en la Mesopotamia, según hallazgos arqueológicos (tablas de arcilla con escritura cuneiforme) que testifican la fabricación de *Sikaru* a partir de pan de cebada fermentado en los años 4.000 A.C.

El 23 de abril de 1516, con el objetivo de frenar el fraude de elaboración e impulsar el comercio de la cerveza; el Duque Guillermo IV de Baviera, Alemania, promulgó la <sup>2</sup>ley de pureza de la cerveza que establecía las materias primas para su elaboración: agua, cebada malteada y lúpulo. Actualmente es considerada “la ley de alimentos más antigua del mundo” (National Geographic España, 2017).

A finales del siglo XVIII, la llegada de la Revolución Industrial impulsó la fabricación de cerveza a gran escala gracias a la incorporación de la máquina de vapor al proceso productivo; sumado esto al descubrimiento de una nueva fórmula de producción en frío y a la identificación de la levadura como organismo, además de la aparición de instrumentos como el termómetro y el densímetro.

El comienzo del siglo XX coincide con el invento de la refrigeración que constituye un elemento esencial para la conservación y el consumo de la cerveza. Esta tecnología permite que el malteado y la elaboración puedan llevarse a cabo durante todo el año y en cualquier región independientemente del clima. (J.S.HOUGH, 1990)

En Argentina, así como en la mayoría de los países americanos, el consumo de cerveza fue introducido por inmigrantes europeos, principalmente alemanes y británicos. En un primer momento, se consumían cervezas traídas en barco

---

<sup>2</sup> Ley de Pureza de la Cerveza, es considerada la ley de alimentos más antigua del mundo.

desde la vieja Europa; ya para el siglo XVIII, los mismos inmigrantes ligados a las cervecerías europeas, comenzaron a fundar este tipo de negocios en el país.

El origen de las micro cervecerías artesanales tuvo lugar en Inglaterra a finales de la década de 1970, pero fue en la década siguiente en Estados Unidos donde comenzó su notable expansión. Siendo líderes de la revolución, miraron a Europa y crearon un código propio difundiendo por el mundo; el mismo establecía que las cervecerías artesanales debían ser pequeñas, no podían pertenecer a una cervecera industrial y el producto debería ser de la más alta calidad, sin la utilización de cereales adjuntos más baratos que la malta. (La Voz, 2018)

La Patagonia Argentina fue pionera en desarrollar la fabricación de cerveza artesanal en el país. En 1984, Juan Bahlaj fundó el primer microemprendimiento denominado “El Bolsón Cervecería”, y en 1992 Julio Migoya inauguró “Cervecería Blest” en el circuito chico de Bariloche. Este fenómeno que comenzó en el sur llegó seis años más tarde a Mar del Plata a través de “Antares Brewpub”, que logró fabricar y comercializar su producto en todo el país. (Agro Empresario, 2018)

---

### 3.1.2 CONCEPTO DE CERVEZA Y CERVEZA ARTESANAL

Según el <sup>3</sup>Código Alimentario Argentino, capítulo XII, art 1080, se define por cerveza a aquella bebida resultante de fermentar, mediante levadura cervecera, al mosto de cebada malteada o de extracto de malta, sometido previamente a un proceso de cocción y adición de lúpulo. Dicho mosto o extracto de malta puede ser reemplazado por adjuntos cerveceros; la cerveza, a su vez, puede ser adicionada de colorantes, saborizantes y aromatizantes.

Por su parte, la cerveza artesanal, definida en el art 1082 bis del CAA, establece las siguientes exigencias para ser considerada y rotulada como tal:

---

<sup>3</sup> Código Alimentario Argentino (CAA), puesto en vigencia por la Ley 18.284 - reglamentada por el Decreto 2126/71-

- a) No debe utilizarse en su producción aditivos alimentarios;
- b) Se encuentra adicionada únicamente con ingredientes naturales;
- c) La elaboración es de manera manual o semiautomática;
- d) En el caso que se le agregue jugos o extractos de frutas, estos deben ser previamente pasteurizados.

---

### 3.1.3 CLASIFICACION DE CERVECERIAS ARTESANALES

Según la <sup>4</sup>Brewer Association de los Estados Unidos, las cervecerías se pueden clasificar en cuatro tipos:

- Cerveceros caseros: Cuentan con un equipo rudimentario que permite repetir de forma más o menos similar la misma receta en distintas producciones. La elaboración es para consumo propio.
- Micro cervecerías o microbrewery: Disponen de un equipamiento sofisticado y tecnológico (tanques, bombas, filtros). Gran parte del proceso es realizado de forma manual o semiautomática y produce menos de 15,000 barriles (17,600 hectolitros) de cerveza por año. El 75% o más de su cerveza es vendida fuera del sitio.
- Brewpub: Se trata de un restaurante o bar que produce cerveza en sus propias instalaciones y vende al menos el 25% de su producción en el lugar. Además, donde lo permite la ley, los brewpubs suelen vender cerveza para llevar y / o distribuyen a canales externos.
- Cervecería industrial: Fábrica de cerveza a mayor escala, su producción supera los 18.000 hectolitros anuales. La mayoría de las etapas están robotizadas o automatizadas y las cantidades y química de los elementos están controladas minuciosamente.

---

<sup>4</sup> Brewers Association: Es la asociación de cervecerías artesanales más grande de los Estados Unidos.

---

## INSUMOS Y PROCESO DE FABRICACION

---

### MATERIAS PRIMAS

Según explica Michael Jackson (1999) en el *Libro de la Cerveza*, las materias primas necesarias para la elaboración de la cerveza artesanal son: malta de cebada, agua, levadura y lúpulo.

La malta es el producto que se obtiene del proceso de remojo, germinación, secado y tostado de los granos de cualquier tipo de cereal. En este caso se utilizan los granos de cebada.

El agua es un insumo indispensable en la elaboración, ya que “se requieren 7 litros de agua para obtener un litro de cerveza” (Boris, 2015, pág. 14). Resulta necesaria para la maceración, la clarificación del mosto, la refrigeración y la limpieza en general. La composición determinará la calidad del producto final. Los minerales que se evalúan de la misma son el calcio, los sulfatos y los cloruros; de ello dependerá que surjan cervezas más suaves, más fuertes o dulces.

De acuerdo con el tipo de cerveza que se quiera elaborar, deben ser las características del agua que se utilice. La levadura son los hongos unicelulares que representan el insumo necesario para la fermentación del mosto, se encargan de transformar los azúcares del mosto de cerveza en alcohol. El lúpulo es una planta trepadora de la misma familia que el cannabis, específicamente en la elaboración se utilizan las flores. El lúpulo aporta el amargor y aroma típico de la cerveza, además posee la característica de funcionar como conservante.

---

### PROCESO DE ELABORACION

La malta de cebada se muele y se cocina en agua a una temperatura determinada. Las temperaturas de cocción generan que los almidones contenidos en la malta se transformen en azúcares, formando así el denominado mosto. El mosto se filtra para separar los restos de malta no disueltos, el desecho resultante del proceso de maceración se denomina bagazo. El mosto ya filtrado se coloca en otra olla de cocción para añadir la cantidad de lúpulo necesario y se cocina por un tiempo determinado. Luego se enfría y se prepara para la

primera fermentación, añadiendo levadura al mosto. La fermentación es el proceso realizado por las levaduras en ausencia de oxígeno para transformar los azúcares en alcohol.

Posteriormente, pasa a la etapa de maduración (segunda fermentación), se cambia de tanque y se elimina la mayor parte de la levadura que ha quedado en el fondo; pero al no ser eliminada completamente, los restos de azúcares siguen fermentando. El tiempo de maduración va a depender del tipo de cerveza que se quiera obtener, puede ser de 14 días o incluso durar hasta 3 meses. En esta etapa, se clarifica la cerveza y maduran los sabores y aromas.

Finalizada la maduración, la cerveza pasa por otro proceso de filtrado, se la separa de todos los restos sólidos, finalmente se guarda en barriles y se gasifica con CO<sub>2</sub>.

En el proceso de fabricación de cerveza artesanal, el fermentado es natural, la bebida continúa fermentando en sus botellas o barriles por lo que conservan su valor alimenticio y producen su gas de forma natural (Pinar, 2017).

### **3.2 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

La industria de producción de cerveza artesanal en la ciudad de Neuquén está compuesta un 100% por Pymes. Según la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), el sector cervecero artesanal abarca actualmente cientos de emprendimientos en todo el país; genera unos 6.000 puestos de trabajo directos en las fábricas y otros tantos indirectos en bares, restaurantes, fabricantes de equipos y proveedores de insumos y servicios. El sector impacta directamente en la economía nacional, ya que sus ingredientes (malta, lúpulo y otros cereales como el maíz), son producidos un 90% en territorio argentino, convirtiéndose en una palanca fundamental para las economías regionales.

Las Pymes son la base de la economía argentina, las principales generadoras de valor agregado y empleo en el país. Según el Ministerio de Producción de la Nación en 2017, el segmento de las grandes compañías genera el 36% del empleo contra un 64% producido por las Pymes. Es decir, el sector PyME explica

el 64% del empleo privado formal que existe en el país. Esto genera un alto impacto económico que motoriza el crecimiento. (Telam, 2017)

Según Jorge Pablo Sela (2014), una PyME es una pequeña unidad económica que posee las siguientes particularidades:

- Gestión del negocio independiente. Usualmente los administradores son también propietarios.
- La propiedad del capital pertenece a una persona o un pequeño grupo.
- El área de operaciones es local, con trabajadores y propietarios viviendo en la misma comunidad.
- El mercado al cual sirve no necesariamente es local.
- El tamaño relativo es pequeño, en términos de volumen de ventas, empleados u otras variables de significación
- Es una empresa en donde la Dirección se involucra en la Decisión y la Ejecución en forma simultánea.

Las Pymes son entidades diferentes a las GEs (Grandes Empresas). Solo algunas llegan a ser grandes mientras que la mayoría mantiene su dimensión. Esto puede deberse a factores personales del fundador, factores operativos, factores financieros, a una evolución desfavorable del contexto, a la localización o a la poca exigencia de la demanda, entre otros. En Argentina, el Ministerio de Economía fija los límites entre GEs y Pymes.

La determinación de la calidad PyME para nuestro orden legal se encuentra previsto por la Ley 25.300 y sus posteriores resoluciones. La ley 24.467, “Pequeña y Mediana Empresa”, describe las variables cuantitativas a considerar (número de empleados, nivel de facturación y valor de los activos), y determina una restricción cualitativa: la independencia de la empresa.

Por su parte, la Secretaria De Emprendedores y De La Pequeña y Mediana Empresa, ha establecido cinco categorías de empresas utilizando las variables “ventas totales anuales” para clasificarlas en: construcción, servicios, comercio, minería y agropecuario. La Resolución 220/2019 fue la última actualización que

establece los límites de facturación anual para que las empresas de las actividades mencionadas encuadren dentro de la categoría PyME.

Tabla 44  
CATEGORIAS PARA SER PYME POR ACTIVIDAD SEGÚN FACTURACION ANUAL

CATEGORIA	ACTIVIDAD				
	CONSTRUCCION	SERVICIOS	COMERCIO	MINERIA	AGROPECUARIO
MICRO	\$ 12.710.000,00	\$ 6.740.000,00	\$ 23.560.000,00	\$ 21.990.000,00	\$ 10.150.000,00
PEQUEÑA	\$ 75.380.000,00	\$ 40.410.000,00	\$ 141.680.000,00	\$ 157.740.000,00	\$ 38.180.000,00
MEDIANA Tramo 1	\$ 420.570.000,00	\$ 337.200.000,00	\$ 1.190.400.000,00	\$ 986.080.000,00	\$ 272.020.000,00
MEDIANA Tramo 2	\$ 630.790.000,00	\$ 481.570.000,00	\$ 1.700.590.000,00	\$ 1.441.090.000,00	\$ 431.450.000,00

Fuente: Boletín Oficial. RESOL-2019-220-APN-SECPYME#MPYT

Las empresas encuadradas dentro de los valores establecidos en la normativa pueden beneficiarse con la utilización de los instrumentos y programas de políticas públicas diseñados para este sector, además acceden a diversos beneficios impositivos, de fomento y financieros.

### 3.2.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Si bien las Pymes son volátiles por sus altas tasas de crecimiento y de mortalidad, además de no poseer las ventajas con que cuentan las grandes compañías – como economías de escala, facilidades financieras, capital humano calificado, habilidades de gestión, tecnología, etc.-, poseen fortalezas comparadas con las empresas de mayor envergadura.

Según Carlos Cleri (2013), las Pymes cuentan con grandes virtudes ya que son el resguardo del equilibrio y crecimiento sostenido de la economía, lo cual es esencial para integrar a todas las personas al sistema. Son las principales empleadoras de mano de obra y por ende el sostén de la demanda, asimismo contribuyen al sostenimiento del estado a través del pago de impuestos y permiten el equilibrio regional.

Esto es así ya que a diferencia de las grandes empresas que se asientan en las grandes ciudades, las Pymes atienden necesidades locales y, por ende, deben estar dispersas geográficamente.

Entre sus potenciales virtudes se podrían destacar:

- Son más flexibles para amoldarse a los cambios del entorno, tanto desde el punto de vista estratégico como desde el operativo y estructural. Las pequeñas estructuras pueden adaptarse con mayor velocidad a los cambios.
- Poseen carácter pionero, revitalizan a la sociedad con sus emprendimientos novedosos.
- Son proveedoras de bienes y servicios no solo a los consumidores sino también a las grandes empresas. Esto les permite a las grandes firmas delegar aspectos del proceso productivo que no les resulta conveniente asumir a su cargo, ya sea por su tamaño, especificidad, costo, riesgo, requerimientos de manejo, etc.
- Poseen capacidad de innovación: su carácter innovador y creativo contribuye a la especialización y diferenciación de los productos que logran adaptarse a las exigencias. La rápida comprensión de los requerimientos de los usuarios a partir de una mayor cercanía y un contacto fluido con los clientes les permite una cabal comprensión de sus deseos, necesidades y expectativas para el desarrollo de nuevos productos y tecnologías. La capacidad de innovación implica una facilidad para reenfocar los mercados y sus segmentos, así como una rápida transformación de la estructura productiva, logística y de distribución.

Entre sus probables debilidades se pueden destacar:

- Sensibilidad a los entornos negativos: su fragilidad las hace susceptibles a los ambientes adversos, como cambios no anunciados en la política económica, la competencia salvaje y la internacionalización.
- Las Pymes no cuentan con suficiente información del mercado, la que aporta el estado no es suficiente y les cuesta procesarla para que sea útil en la toma de decisiones. La información debe ser rápida, veraz y oportuna, de lo contrario las empresas se vuelven lentas y obsoletas en su gestión.
- Escasa atención al tema calidad: se enfocan demasiado en producir y vender y no prestan atención a la calidad.

- Problemas de volumen: dificultad para competir en negocios de alta productividad, ya que producen volúmenes limitados y no pueden conseguir economías de escala. La mayoría se enfrenta a una productividad insuficiente debido al atraso en el equipamiento tecnológico.
- Retraso tecnológico: las Pymes se caracterizan por la deficiente tecnología de producción y vaga mejora en sus instalaciones, ya que les resulta sumamente costoso invertir en tecnología sofisticada.
- Dificultades de acceso al financiamiento: generalmente las fuentes de financiamiento son escasas y caras. La PyME, en su etapa de crecimiento, se encuentra con una realidad muchas veces insuperable; ya que incrementa su necesidad de capital, pero su capacidad de autogeneración no es suficiente para superar esta barrera.
- Gestión inadecuada y carencia de estrategia: funcionamiento no planificado, basado en el instinto y la imprevisión. La falta de una planificación a mediano y largo plazo provoca una gestión de carácter reactivo.
- Recursos humanos poco calificados: las Pymes cuentan con empresarios y trabajadores débilmente formados, además tienen la visión de que el personal calificado incrementa los costos.
- Escasa atención a los mercados externos: pocas son las empresas que entienden que los mercados ahora son globales o como mínimo regionales.
- Falta de comunicación: la información circula poco, tiende a ser incompleta y está centralizada en la cúspide.
- Baja demanda de servicios de apoyo: se desaprovecha la posibilidad de incorporar conocimiento, aportes y experiencias de terceros, además rechazan la posibilidad de cooperación con otras empresas y con entidades públicas.
- Organizaciones jerárquicas y autoritarias: la gestión está totalmente centralizada, lo que debilita la productividad, dada la rigidez y burocracia.

- Crecimiento no planificado: las Pymes tratan de crecer a veces en contra de su mayor ventaja y lo hacen de manera audaz, desordenada y peligrosa. (Carlos Cleri, 2013)

---

### 3.2.2 INVESTIGACION BARRERAS DE LAS PYMES. PROPUESTAS PARA SUPERARLAS

En Argentina, cuando se analiza el problema de la génesis y el desarrollo de las Pymes, suele atribuirse como causa principal de las barreras de crecimiento la incidencia de factores externos, tales como contextos políticos y macroeconómicos cambiantes, incremento en la presión tributaria, inflación y distorsión de precios relativos, etc. Tal es el caso de los productores de cerveza que atribuyen sus problemas al contexto socioeconómico actual del país, como es la inflación, la caída del consumo, la inestabilidad de precios, etc.

En este sentido se desarrolla el estudio “*Barreras de las Pymes. Propuestas para superarlas.*”<sup>5</sup> *Estudio comparado de las Pymes del Alto Valle de Río Negro y las de Neuquén capital*” (2015-2019).

En dicho trabajo, si bien aceptan que los aspectos externos afectan de manera negativa a las Pymes, la hipótesis de investigación sostiene que las barreras más relevantes que impiden su nacimiento y desarrollo se relacionan mayormente con factores internos actitudinales y aptitudinales intangibles que con factores del contexto en el que se desenvuelven.

Algunas de las barreras intangibles que se pre - diagnosticaron en el trabajo tanto para las Pymes del Alto Valle de Río Negro como para las de Neuquén Capital fueron:

1. Falta de visión estratégica (actúan más por impulso que por la razón).

---

<sup>5</sup> Estudio realizado por la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue, llevado adelante por un equipo interdisciplinario compuesto por docentes, investigadores, empresarios PyMEs, alumnos de grado de la Licenciatura en Administración y de la Maestría en Gestión Empresarial, a cargo, entre otros, del Mg. (Ing.) Ricardo D. Adra, la Mg. (Lic.) Estela Cortez y el Lic. Juan José Jodar Viale.

2. Escaso análisis sistémico del negocio.
3. Propensión a utilizar únicamente la financiación de los bancos o del capital propio.
4. Problemas al momento de constituir las garantías crediticias.
5. Propensión para participar de una “economía precapitalista”.
6. Formas societarias poco adecuadas.
7. Escasa capacitación del *management* y de los RRHH en general.
8. Inadecuada o inexistente evaluación del riesgo empresario.
9. Escaso asesoramiento profesional.
10. Escasa disposición a utilizar las herramientas de crédito y de asesoramiento disponibles.

Vale aclarar que se entiende a los activos intangibles como las fuentes generadoras de beneficios económicos para la empresa que carecen de sustancia física y que pueden no estar reflejados en los estados contables. Los activos intangibles son la fuerza impulsora del valor de las empresas y una fuente importante para la generación de los ingresos.

### 3.3 ASOCIATIVIDAD

La asociatividad “es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”. (Rosales, 1997)

En la actualidad, dada la globalización de los mercados, se torna cada vez más difícil para las Pymes actuar de manera individual para poder alcanzar resultados exitosos y sostenidos en el tiempo, dado su tamaño y sus dificultades operativas. A través de esta estrategia, las Pymes involucradas fusionan recursos y capacidades que les permiten reducir costos, acceder y optimizar el capital financiero, el recurso humano calificado y la tecnología. De esta forma, las

empresas asociadas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas. (Gadys & Mercy, 2011).

La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de las empresas de mayor envergadura. El modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Según Liendo y Martínez (2001), para su aplicación es necesario que entre las Pymes participantes exista:

- Proyecto común.
- Compromiso mutuo.
- Objetivos comunes.
- Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes.

---

### 3.3.1 OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD

Uno de los puntos más importantes al llevar adelante un modelo de asociatividad es agrupar a socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí. De esta forma, todos contribuirán al grupo y podrán enriquecer y fortalecer su negocio como resultado de la participación en él.

En función del objetivo que el grupo persigue, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. Algunos objetivos pueden ser los siguientes:

- Acceso a financiamiento: cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- Compras conjuntas.
- Inversión conjunta.
- Mejora en los procesos productivos.
- Capacitación conjunta.
- Generar economías de escala.

- Acceso a recursos o habilidades críticas.
- Acceso a tecnologías de productos o procesos.
- Aumento del poder de negociación.
- Investigación y desarrollo.
- Lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- Apertura de nuevos mercados.
- Investigación de mercados.
- Alianzas para vender.
- Servicios post venta conjuntos.
- Inversión conjunta.
- Logística y distribución.
- Innovación y desarrollo sostenible.

Este tipo de asociación, al permitir que los participantes mantengan su autonomía, brinda la seguridad de que cada uno conserve el poder sobre sus recursos más valiosos ya que no existen contratos que generen responsabilidad entre las partes (recordemos que son acuerdos voluntarios y generalmente informales), el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo. Además, los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los integrantes y no requieren generalmente la erogación de gastos importantes.

A los fines aclaratorios, se expone el concepto de desarrollo sostenible, definido en el informe de Brundtland de 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo como “el desarrollo sostenible como la satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

---

### 3.3.2 FORMAS DE ASOCIATIVIDAD

Existe una amplia variedad de modelos de Asociatividad. Cada uno implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades, pero todos, en esencia, posibilitan la resolución de problemas organizacionales. Estos son (RODRIGUEZ, 2009):

- i. Alianza en Clúster: Según Porter (1990), los Clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en un

determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Este modelo de asociatividad es el que aquí se desarrollará y utilizará como herramienta para el sector de cerveceros artesanales ubicados en la ciudad de Neuquén.

- ii. Núcleos Empresariales: Son equipos de trabajo formados por empresarios de este o de diferente rubro con problemas en común que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.
- iii. Redes de Cooperación: Compuestas por empresas que comparten información sin renunciar a funcionar de manera independiente. Mantienen vínculos asociativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.
- iv. Grupos de Exportación: Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación, cuentan con un coordinador que les guía en el trazado de una estrategia que permita al grupo colocar sus productos en el exterior. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta y tener un mayor poder de negociación.
- v. Joint Venture: Se constituye entre dos o más empresas, con personalidad jurídica independiente, con el fin de realizar una actividad empresarial conjunta favorecida por la cooperación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.
- vi. Consortios: Dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los consorcios se pueden legalizar, pero solo mantendrán una gerencia común.
- vii. Alianza en Cadenas Productivas: Basada en acuerdos entre empresas que cubren una o varias etapas de la producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos.
- viii. Alianzas estratégicas: Son relaciones horizontales entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.

- ix. Subcontratación: Relaciones verticales entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.
- x. Distritos Industriales: Aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan y cooperan entre sí, para fortalecer la competitividad de la aglomeración.
- xi. Redes de Servicios: Grupos de personas de una misma profesión, pero con diferentes especialidades o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.
- xii. Pools de Compra: Grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.
- xiii. Articulación Comercial: Relación mantenida entre empresas ofertantes y demandantes, la misma puede ser intermediada por un agente como gestor de negocios.

Los modelos asociativos constituyen una estrategia que permite lograr un desarrollo sostenible en el tiempo. El principal desafío es implementar modelos adaptados al escenario político, social, medioambiental y tecnológico actual.

Es imprescindible que el Estado, las asociaciones empresarias y demás instituciones promuevan y acompañen la aplicación de estrategias vinculadas a la asociatividad.

En Argentina, las asociaciones de cerveceros artesanales más populares son la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (C.C.A.A.) y la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal (CAPCA). La Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (C.C.A.A.) fue fundada el 17 de marzo de 2017 por representantes de las cervecerías Antares, Berlina, Buller, Cheverry, Coleman, Finn, Grunge, Juguetes Perdidos, Kraken, Nuevo Origen, Neffer y HDQ. La Misión de la Cámara es agrupar a los fabricantes de cerveza artesanal para mejorar la calidad, defender los intereses comunes y fomentar la producción y desarrollo. Su objetivo es ser una voz federal que represente y proteja los

intereses de las cervecerías artesanales en temas legales y administrativos. (CCAA, 2016)

En 2015, más de 200 cerveceros reunidos en asamblea en la ciudad de Mar del Plata crearon la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal (CAPCA). La misma representa la unión de los maestros cerveceros, pequeños productores de cerveza artesanal, micro emprendedores, *brewpubs* y cervecerías artesanales de todo el país, buscando trabajar juntos bajo el espíritu de colaboración y revolución cervecera para lograr soluciones y representatividad en el sector. (CAPCA, 2015)

---

## CLÚSTER

Michel Porter popularizó el concepto de “Clúster” en su libro *The Competitive Advantage of Nations*. Allí definió a los clústeres como “un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias, incluyendo empresas de productos finales o servicios, proveedores, instituciones financieras y empresas de industrias conexas” (Merchán, 2016, pág. 7).

En los años siguientes a la publicación de su libro, han aparecido una gran variedad de investigaciones, enfoques y perspectivas de análisis. Cada autor tendrá algunas diferencias en considerar relevantes ciertos elementos que otros no. Asimismo, con el correr de los años y llevado a la práctica, su alcance atravesará un proceso de complejización.

Otras definiciones de clúster en años posteriores serán:

Según *The Clúster Competitiveness Group*, “Se entiende comúnmente por complejo productivo una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios conexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia

colectiva. Todo esto en un radio no superior a los 30 km.” (Ramos, 1998, pág. 108).

Según el autor Luis Miguel Manene: “un clúster en el mundo industrial es una concentración de empresas, instituciones y demás agentes, relacionados entre sí por un mercado o producto, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas.” (Manene, 2011)

En suma, los clústeres son de gran utilidad para incrementar la competencia, colaboración y el vínculo informal entre las empresas e instituciones de un entorno geográfico determinado. Resulta evidente la necesidad de potenciar el desarrollo científico, tecnológico y la innovación en cualquier país o región que quiera aumentar su competitividad. Los clústeres se proponen como objetivo aprovechar las ventajas competitivas de una región.

En un clúster empresarial, las empresas abordan problemáticas similares, adoptando una mayor predisposición a compartir sus conocimientos. Un clúster no necesariamente se encuentra formado por empresas de un mismo ramo industrial, generalmente tienden a agrupar a una amplia gama de industrias y otras entidades. En él participan y se manifiestan multiplicidad de actores como podrán ser la comunidad académica y científica, instituciones de educación superior y técnica, proveedores, cámaras de comercio, asociaciones de profesionales, asociaciones industriales, clientes, consumidores, fabricantes de productos complementarios, empresas de industrias relacionadas con sus actividades, etc. A su vez, el gobierno también participa y juega un rol principal asumiendo el liderazgo para la atracción de nuevas organizaciones y el crecimiento de las existentes.

La interconexión vertical y horizontal de las empresas localizadas en un clúster fomenta el desarrollo de los flujos de conocimiento y de capital humano; esto permite que se concentren esencialmente en sus capacidades, lo que se traduce en evidentes mejoras de los procesos y las capacidades de organización. Un clúster nace, crece y se sostiene en la medida en que los actores locales construyan una visión colectiva que permita proveer objetivos comunes, generar

redes y establecer relaciones verticales y horizontales. Para crear un clúster se requiere un compromiso efectivo del sector público y un compromiso permanente del sector privado.

Los clústeres pueden incluir:

- Compañías de productos finales o servicios, proveedores de insumos, componentes, maquinarias y servicios especializados.
- Instituciones financieras, empresas en industrias conexas, empresas que se encarguen tanto de fases del proceso como de canales de distribución o clientes, fabricantes de productos complementarios, proveedores de infraestructura especializada.
- Instituciones gubernamentales y otras que ofrezcan capacitación, educación, información, investigación y apoyo técnico especializado, tales como universidades, centros de investigación, proveedores de educación vocacional y organismos normalizadores.
- Muchos clústeres incluyen asociaciones gremiales y otras organizaciones que inciden en su desempeño.

A nivel mundial, existe gran variedad de clústeres en industrias como la automotriz, tecnológicas, minería, petróleo y gas, productos agrícolas, transporte, entre otros.

La eficiencia de un clúster es mayor en comparación a la de cada empresa aislada, debido a las interrelaciones que cada compañía genera para las demás.

Y esto es así, según Porter (1999), por las siguientes razones:

- La concentración de empresas en una zona geográfica atrae mayor cantidad de clientes, provocando que el mercado se amplíe para todas.
- La concentración de empresas genera una mayor especialización y división del trabajo, y, por ende, una mayor productividad.
- La fuerte interacción entre los actores participantes facilita e induce un mayor conocimiento productivo, tecnológico y de comercialización.

- Las repetidas transacciones con los mismos agentes económicos generan mayor confianza y reputación, lo que redundará en menores costos de transacción.
- Facilita la acción colectiva del conjunto para lograr metas comunes (internacionalización, capacitación, centros de seguimiento y desarrollo tecnológico, campañas de normas de calidad, etc.).
- Los resultados económicos que puedan obtener las zonas geográficas están directamente vinculados a la capacidad desarrollada por los distintos agentes implicados para convertir el conocimiento, las aptitudes y competencias en ventajas competitivas sostenibles.

En diciembre del año 2017 en Misiones, se realizó la presentación del “Clúster de la Cerveza Artesanal Mboyeré”, formalmente integrado, contando con personería jurídica. Dicho grupo cervecero trabaja con el apoyo de las Comisiones de Asesores conformado por profesionales del Ministerio de Industria de la provincia y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

La propuesta de clúster se formó con la idea de trabajar con la cadena principal pero también, al mismo tiempo, con las cadenas laterales, por ejemplo, pensar en producir las etiquetas, las tapitas, las maquinarias. El objetivo principal es dar respuestas a una industria nueva que crece de manera incipiente, para concretar acciones que mejoren el producto y su comercialización. El “Clúster de la Cerveza Artesanal Mboyeré” está conformado por 54 miembros de 10 municipios misioneros. (Misiones Online , 2017)

Recientemente, en abril del presente año, la Secretaría de Gobierno de Agroindustria de la Nación lanzó la propuesta del clúster de la cerveza artesanal que integra a los productores de la región andina de Chubut y Río Negro. La iniciativa involucra a elaboradores, productores de lúpulo y cebada con destino a malta, agrupando alrededor de 45 actores públicos y privados de la cadena, con el objetivo de formular un Plan de Mejora Competitiva consensuado por todos los actores del sector cervecero de la región. (Secretaría de Gobierno de Agroindustria de la Nación, 2019).

### **3.4 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

Para el análisis de la industria de la cerveza artesanal en la ciudad de Neuquén, se utilizarán aquí los siguientes modelos teóricos: 1) Análisis FODA, 2) Modelo de las Cinco Fuerzas y 3) Ciclo de Vida de la Industria. A continuación, se dará una breve explicación de su teoría y uso para posteriormente detallar su aplicación en la investigación.

---

#### **FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Este modelo fue originalmente propuesto por Albert Humphrey entre los años 1960 y 1970 durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como fin descubrir por qué la planificación corporativa a largo plazo fracasaba.

Este recurso produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial; siendo su objetivo determinar las ventajas competitivas de la empresa, bajo el análisis y la estrategia genérica que más le convenga. Esto con el fin de perfeccionar el modelo de negocio específico de la compañía que intensifique o combine mejor sus características propias, es decir sus recursos y capacidades, con las demandas del ambiente en el que opera.

Las cuatro variables que se tienen en cuenta para su elaboración son:

1) Fortalezas: son los atributos, destrezas o capacidades que una industria o empresa posee para alcanzar sus objetivos. Los mismos permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Pueden ser recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

2) Debilidades: son los factores desfavorables para la ejecución del objetivo. Los mismos son perjudiciales y provocan una inferior posición frente a la competencia. Pueden ser recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

3) Oportunidades: son las condiciones externas compuestas por factores que resultan positivos, favorables, explotables, que están a la vista por todos y que deben ser detectados en el entorno en que se desenvuelve la empresa o industria. Estas pueden permitir obtener ventajas competitivas.

4) Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que perjudican o atentan la supervivencia y permanencia de la industria u organización en el lugar en que se desenvuelve.

La confección del FODA permite buscar y analizar todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener mejor información al momento de tomar decisiones. De este análisis se desprenden, a su vez, las potencialidades, limitaciones, riesgos y desafíos de la empresa:

- Las potencialidades surgen cuando las fortalezas se combinan con las oportunidades; lo que significa que le espera un gran futuro a la organización al indicar que las líneas de acción son más que prometedoras.
- Las limitaciones surgen de la combinación de las debilidades y amenazas, significando una alerta para la organización. Es una seria advertencia.
- Los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades) exigen un cuidadoso cambio de estrategia a la hora de marcar el futuro de la organización.

---

### 3.4.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

El modelo de las cinco fuerzas, la conocida estructura de Michael Porter (1999), ayuda a analizar las fuerzas competitivas de la industria para identificar, de esta manera, las oportunidades y amenazas. Su modelo se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria:

- 1) El riesgo de que entren nuevos competidores.
- 2) La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria.
- 3) El poder de negociación de los compradores.
- 4) El poder de negociación de los proveedores.

5) La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. A continuación, se desarrolla en detalle cada una:

1. Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Las compañías establecidas intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales, ya que mientras mayor cantidad de compañías entren, más difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias. Las barreras más importantes incluyen economías de escala (surgen cuando los costos unitarios disminuyen a medida que una empresa incrementa su producción), lealtad a la marca, costos de cambiar de clientes, normas oficiales y ventajas absolutas de costos (los competidores potenciales no pueden igualar la estructura de costos de las compañías ya establecidas; generalmente se debe a que estos poseen el control de insumos específicos que se requieren para la producción, ya sea debido a la experiencia acumulada, a patentes registradas o a procesos secretos).
2. La segunda fuerza es la intensidad de la rivalidad. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar la participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio, o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. La intensidad de la rivalidad depende en gran medida de cuatro factores: a) la estructura competitiva de la industria, en cuanto a su distribución de número y tamaño de compañías; b) el nivel de demanda de la industria; c) la estructura de costos, en industrias en las que los costos fijos de producción son altos, si el volumen de ventas es bajo al reducir los precios o aumentar los gastos de

promoción en un intento por pagar los costos fijos, el resultado puede ser una rivalidad intensa; y finalmente d) las barreras para evitar la salida: inversiones en activos como máquinas específicas, equipo e instalaciones; los elevados costos fijos de salida, como pagos por despido y la adhesión emocional a una industria.

3. La tercera de las cinco fuerzas competitivas es el poder de negociación de los compradores. Este poder se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran o de aumentar los costos demandando una mejor calidad de producto y servicio. Los compradores poderosos pueden extraer ganancias de una industria, por eso deben considerarse una amenaza. Cuando se encuentran en una posición de negociación débil, las compañías de una industria pueden aumentar los precios y quizá reducir sus costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria. Los compradores son más poderosos, por ejemplo: cuando la industria que abastece un producto o servicio se compone de muchas compañías pequeñas y los compradores son grandes y pocos; cuando los compradores compran en grandes cantidades; cuando los costos que implica cambiar de producto son bajos; o bien cuando los compradores amenazan con entrar en la industria y fabricar ellos mismos el producto.
4. La cuarta fuerza es el poder de negociación de los proveedores. El mismo se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar los costos de la industria, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella, por ello representan una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva). Los proveedores tienen más poder cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es vital para las compañías de una industria; también cuando la industria no es un cliente importante para ellos y las compañías de una industria experimentarían costos significativos si deciden cambiar un producto por el de otro proveedor.

5. La última fuerza del modelo es la amenaza de los productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria. Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales.

---

### 3.4.2 ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

Un determinante importante de la fortaleza de las fuerzas competitivas en una industria son los cambios que se dan en ella con el paso del tiempo. Los autores Hill & Jones (1999), identifican cinco etapas secuenciales en la evolución de una industria que conducen a cinco tipos diferentes de ambiente industrial:

- I. Introducción: aquella industria que apenas comienza a desarrollarse, el crecimiento es lento debido a factores como la falta de familiaridad de los compradores con el producto, precios altos por la incapacidad de las empresas para aprovechar economías de escala y canales de distribución mal desarrollados. La rivalidad se fundamenta en la educación de los clientes, apertura de canales de distribución y perfeccionamiento del diseño del producto.
- II. En crecimiento: en esta etapa, la demanda se amplía con rapidez a medida que nuevos clientes entran al mercado. La industria crece porque los clientes se familiarizan con el producto, los precios caen o se mantienen porque ya se tiene experiencia y se ha consolidado una economía de escala, además se desarrollan los canales de distribución. La amenaza de los competidores potenciales es alta porque las barreras a la entrada son bajas. La rivalidad tiende a ser relativamente baja porque los nuevos entrantes pueden absorberse en la industria. Las empresas realizan innovaciones en el producto y algunas en los procesos. El

principal objetivo es centrarse en el producto/servicio y captar cuota de mercado.

- III. De agitación: la tasa de crecimiento se hace más lenta y la industria comienza la etapa de agitación. La demanda alcanza niveles de saturación y la rivalidad entre las compañías se vuelve más intensa; sin embargo, estas continúan ampliando su capacidad en base al crecimiento pasado, provocando al fin de la etapa de agitación un exceso de capacidad que suele desencadenar en una guerra de precios lo cual lleva a las empresas ineficientes a la bancarrota.
- IV. Industrias maduras: el mercado se encuentra totalmente saturado, la demanda se estanca o crece a dígitos bajos; paralelamente, comienza a observarse un exceso de oferta y capacidad ociosa. A medida que una industria comienza su madurez, aumentan las barreras para la entrada y se reduce la amenaza de que se incorporen competidores potenciales. Las empresas que sobreviven son las que consiguen lealtad a la marca y operaciones con costos bajos. Las elevadas barreras a la entrada les dan a las compañías la oportunidad de aumentar sus precios y utilidades.
- V. Declinación: el crecimiento se vuelve negativo por diversas razones como pueden ser la sustitución tecnológica, cambios sociales-culturales, demografía, competencia internacional, legislación que dificulta el crecimiento, entre otros. Con una industria en declinación, el grado de rivalidad entre las compañías establecidas generalmente aumenta.

## CAPÍTULO IV. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

La presente tesis corresponde a un estudio de caso, donde la unidad integral de análisis es la industria de cerveza artesanal de Neuquén. Según Hernández Sampieri (2014), un estudio de caso se define como una investigación que, mediante procesos cuantitativos, cualitativos y/o mixtos, analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar una hipótesis y desarrollar una teoría. La unidad integral sobre la que versa la investigación puede ser un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, siempre que sea analizado como una entidad.

Esta investigación posee un enfoque cualitativo, orientado a recolectar y profundizar la información para su posterior interpretación. Comprende la observación, recolección de datos, descripción, registro, análisis e interpretación de la situación actual de los productores de cerveza artesanal y sus principales problemáticas relacionadas con factores internos y externos.

Según Sampieri (2014), los estudios cualitativos se caracterizan por desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Este proceso sirve para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes para después perfeccionarlas y responderlas. “La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma.” (Hernández, 2014, pág. 7)

Como punto de partida de la investigación, se ejecutó una entrevista abierta a Martín Díaz Colodrero, coordinador del programa de Alimentos Neuquinos del Centro PyME-Adeneu. Se dialogó sobre el sector cervecero y los desafíos que este enfrenta. Particularmente, Martín manifestó la insuficiente información sistemática y actualizada referida a la situación actual de los productores de cerveza artesanal. Dicha información sería destinada a identificar estrategias de asociatividad que posibiliten el crecimiento sostenido del sector.

Durante la entrevista, se concluyó en la necesidad de realizar un relevamiento de información entre los productores de cerveza artesanal ubicados en la ciudad

de Neuquén, haciendo uso de un cuestionario desarrollado y aplicado por INTI en la provincia de Rio Negro (ver ANEXO B).

Dado el perfil del productor Neuquino, y con enfoque en la información que se deseaba obtener, se modificó el cuestionario ejecutado por el INTI. Como resultado de esta etapa, se diseñó un cuestionario (ver ANEXO D) en base a los pilares de la investigación y se identificó la población de estudio.

Considerando la imposibilidad de realizar un censo, se seleccionó una muestra representativa de la población. Para ello, se estimó un parámetro utilizando la formula estadística de determinación muestral teniendo en cuenta que la población es finita.

Según los datos otorgados por la Dirección de Calidad Alimentaria de la Municipalidad de Neuquén (ver ANEXO C), las fábricas habilitadas en la ciudad son treinta.

Con la aplicación de la formula (ver ANEXO E) el número de encuestas necesarias para la obtención de una muestra con un nivel de confianza del 90% es de veintitrés, sobre dicha población de treinta fábricas.

---

#### 4.1 RECOPIACION DE LA INFORMACION Y TRABAJO DE CAMPO

La recopilación de información sostenida sobre fuentes de datos primarios se realizó por medio del cuestionario dirigido a veintitrés productores de cerveza artesanal, cuyo complemento principal fue la observación.

En esta instancia, se recorrió cada fábrica por dentro realizando degustaciones, presenciando cocciones y, lo más importante, acercándose al productor como un oído interesado en escuchar lo que les ocurría y en encontrar una solución eficiente a los problemas que atraviesan. La recolección de datos se ejecutó en tres meses, cada entrevista tenía una duración de entre 30 minutos y 2 horas.

Por otro lado, los datos obtenidos de manera secundaria surgieron del análisis del material publicado por instituciones, como es la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (C.C.A.A.). Además, se recurrió a artículos, periódicos e informes para obtener referencias sobre la evolución del tema tanto a nivel

provincial como nacional y mundial. Los sitios web han sido consultados para la extracción de datos estadísticos específicos y normativa vigente del sector, también se utilizó información otorgada por la Municipalidad de Neuquén y el Centro Pyme Adeneu. Asimismo, se utilizó la observación para obtener información sobre el contexto de análisis, en relación directa con el objeto de estudio.

---

## 4.2 ANÁLISIS FINAL DE LA INFORMACIÓN

Para proceder al análisis e interpretación final de los datos, se utilizaron herramientas de análisis estratégico de la industria:

Para el análisis externo, se empleó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1999), teoría que permitiría identificar las principales oportunidades y amenazas. A su vez, haciendo uso del análisis del ciclo de vida de la industria (Hill & Jones, 1999), se identificó la etapa en la que se encuentra la misma.

Para el análisis interno, se clasificaron los datos obtenidos siguiendo el criterio de clasificación de las barreras como activos intangibles, pre diagnosticadas en la investigación “Barreras de las Pymes. Propuestas para superarlas” (Adra, 2010). Esto con el fin de establecer la intensidad de las barreras de crecimiento intangibles y dar por cierta o no la hipótesis sobre que las barreras más relevantes que impiden el nacimiento y el desarrollo de las Pymes tienen que ver mayormente con factores internos actitudinales y aptitudinales que con factores externos. Para sintetizar ambos análisis, se utilizó la herramienta FODA, identificando el factor de riesgo y optimización de la industria.

Lo más importante en esta etapa lo constituye el análisis de los resultados que evidencian las características relevantes del sector y abren paso a la solución del problema de investigación a través de la propuesta final.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE CERVEZA ARTESANAL

### 5.1 ANÁLISIS EXTERNO

#### 5.1.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Para llevar adelante el análisis externo se utilizará, en una primera instancia, el modelo de las “Cinco Fuerzas Competitivas” de Michael Porter (1999), ya que el mismo permite evaluar la intensidad de la competitividad y la rentabilidad en la industria.

Al finalizar el desarrollo de cada fuerza, se realizará un resumen de los factores relevantes, asignándole a cada factor de riesgo un valor de entre 1 a 5, en donde el 1 representa un bajo riesgo y el 5 uno alto. En rojo se muestran aquellas fuerzas con alto poder, en amarillo las que poseen un poder medio y en verde uno bajo.

#### RIESGO DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES

- En cuanto a la inversión inicial de capital, para competir directamente con las fábricas mejor posicionadas que elaboran entre 10.000 y 20.000 litros mensuales, es necesaria una alta inversión en equipos especializados e infraestructura. Más allá de esto, cualquier persona que desee iniciarse en la fabricación de cerveza, ya sea por *hobbies* o para comenzar un mini emprendimiento, necesita una mínima inversión en equipos que se consiguen en gran cantidad de páginas y rondan entre \$10.000 y \$15.000 para una producción por tanda de 20 a 35 litros. Es preciso señalar que la mayoría de los productores analizados inició su actividad con equipos caseros, fáciles de conseguir y económicos.
- El director de Calidad Alimentaria, Francisco Lebed (2017), afirma: “Neuquén se ha transformado en el último año en un polo cervecero. Ya hay 19 fábricas habilitadas dentro del ejido de Neuquén que producen más de 100 mil litros de cerveza por mes. Poner una fábrica es una inversión que va desde 700 mil pesos a 1 millón de pesos”. (Diario Rio Negro, 2017)

- Este tipo de industria no puede conseguir la reducción de costos que se obtiene por la producción estandarizada, ya que sería incompatible con un producto de tipo artesanal.
- La lealtad de los consumidores es media, porque quien consume cerveza artesanal no diferencia entre marcas, sino que consume el producto teniendo en cuenta la preferencia al paladar. Es decir, elige entre cervezas *Lager* (ligeras, espumosas y suaves) o *Ale* (muy aromáticas, con cuerpo y sabor muy marcados), siendo que dentro de estas dos ramas existe un sinnúmero de estilos, tonalidades, aromas y sabores logrados según la receta del cervecero.
- No hay barrera de costos cambiantes debido a que el cliente puede dejar de comprar productos en una cervecería y empezar a comprar en una nueva, sin que esto le genere un costo adicional de dinero o de tiempo.
- El acceso a los canales de distribución es un problema para los productores, al ser la mayoría pequeños productores no han podido aún entrar en nuevos mercados por los costos de logística que impactan en el producto. El bajo poder de negociación también les ha impedido entrar en grandes supermercados y el costo de los barriles de acero dificulta su distribución a zonas del interior.
- Respecto de la regulación gubernamental, la provincia del Neuquén ha otorgado incentivos a los productores a través de líneas de financiación que les permiten mejorar sus estructuras productivas; con esto, se promovió el ingreso de nuevos emprendedores a la industria. Existe otro gran canal de apoyo a los productores en el Centro PyME Adeneu, quien brinda asesoramiento, capacitaciones y realiza un seguimiento constante para acompañarlos en su negocio.

Es fundamental señalar, además, que, durante la recolección de datos, el 70% de los productores mencionaron la necesidad de potenciar una identidad regional y proteger la producción local.

De lo previamente mencionado, se concluye que el riesgo de entrada por parte de competidores potenciales es alto; esto debido a que las barreras para la entrada son bajas, arrojando un valor de 4,16.

**Tabla 46**

<b>RIESGO DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES</b>	
<b>Variables</b>	<b>Valoración</b>
<b>Necesidad de capital</b>	<b>3</b>
<b>Economías de escala</b>	<b>5</b>
<b>Lealtad de los consumidores</b>	<b>3</b>
<b>Costos cambiantes</b>	<b>5</b>
<b>Canales de distribución</b>	<b>5</b>
<b>Políticas gubernamentales</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>
<b>Promedio</b>	<b>4.16</b>

<b>ALTO</b>	<b>4 a 5</b>
<b>MEDIO</b>	<b>3</b>
<b>BAJO</b>	<b>1 a 2</b>

*Fuente: elaboración propia*

## INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

- **Número de empresas:** La industria de la cerveza artesanal local se caracteriza por ser una industria fragmentada, en tanto está compuesta por varias empresas medianas y pequeñas, ninguna con el poder de determinar el precio del producto. Según datos provistos por el programa de Alimentos Neuquinos del Centro PyME-Adeneu, en la ciudad de Neuquén el sector cuenta con 34 fábricas habilitadas, siendo esta cifra el 40% del total de fábricas habilitadas en la provincia que asciende a 90.

*En nuestro país, “las pequeñas cervecerías artesanales compiten entre sí por su presencia en los restaurantes y por un espacio en las estanterías de las tiendas y supermercados”. (Infobae, 2018)*

- **Fuerza de los competidores:** Solo el 5% de los productores entrevistados manejan un nivel de producción por encima de los 10.000 lts. mensuales y son competitivos por su calidad, reconocimiento de marca y trayectoria.
- **Crecimiento del sector:** Según Francisco Lebed, director municipal de Calidad Alimentaria de la ciudad de Neuquén, a mediados del año 2017 se

encontraban habilitadas 21 fábricas que abastecían a 65 locales de venta a través de la elaboración de más de un millón de litros de cerveza artesanal al año; en tanto en 2014 había en toda la provincia apenas 14 emprendimientos de producción de cerveza artesanal. Esto significa que, en apenas tres años, el sector creció un 500% hasta llegar a los 90 fabricantes que existen hoy.

El crecimiento del sector no solo se intensificó en la ciudad de Neuquén con el transcurso del tiempo, sino que se extrapoló a zonas aledañas como Cipolletti, Plottier, Centenario, Cinco Saltos, etc. Expertos afirman que la saturación del mercado todavía está lejos y el retroceso que se ha visto en los últimos años es inevitable para cualquier industria en auge que, con el tiempo, comienza a madurar. (Siegel, 2018)

- Diferenciación: En el sector, si bien hay una baja diferenciación, está latente la necesidad por hacerlo dada la numerosa oferta que se une a la maduración del consumidor, quien ha adquirido conocimiento y entiende sobre estilos y calidad. Mariano Toledo, director de Cerveza Patagonia, coincide: "Es notorio el cambio que está haciendo el consumidor, no solo cada vez demanda más variedad, sino que percibe mejor el diferencial de calidad del producto, sabe distinguir estilos, sabe qué quiere". (Rios, 2018)

Dentro del sector, se pueden ver distintas iniciativas de diferenciación como el enfoque en fabricar un estilo particular de cerveza, la combinación de gastronomía y cervecería (*brewpub*) o hacer de la cervecería un lugar de encuentro donde se lleven adelante espectáculos con dj en vivo. Más allá de los esfuerzos por diferenciarse, los consumidores se encuentran más comprometidos o vinculados con el consumo de cerveza artesanal en general que con identificarse con una marca.

- Comunicación: Entre las empresas del sector existe una gran comunicación, ya que trabajan en conjunto para fomentar el consumo, educar a los consumidores y ampliar el mercado. Gracias a la labor de los productores y su constante esfuerzo por crecer, se han creado distintos eventos que son hoy algo característico de la provincia. Por ejemplo, el 22 y 23 de febrero del

2019 se llevó a cabo la primera edición de la <sup>6</sup>Fiesta Provincial de Cerveza Artesanal Neuquina, actividad que comenzó a realizarse hace siete años entre municipios y cerveceros locales.

- Barreras a la salida: son bajas dado que los activos especializados, necesarios para la fabricación, pueden ser vendidos con facilidad. Por otro lado, el 60% de las fábricas solo cuenta con dos a tres empleados, por lo que los costos en que debería incurrirse al indemnizar no son un factor clave a la hora de definir la salida del mercado.

**Tabla 47**

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	
Variables	Valoración
Número de empresas	5
Fuerza de los competidores	4
Crecimiento del sector	4
Diferenciación	2
Comunicación entre los competidores	3
Barreras de salida	2
<b>Total</b>	<b>20</b>
<b>Promedio</b>	<b>3.33</b>

ALTO	4 a 5
MEDIO	3
BAJO	1 a 2

*Fuente: elaboración propia*

## PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Adquirir el producto cerveza artesanal es para el consumidor una tarea fácil, ya que puede conseguirla en numerosos lugares como centros de recarga, supermercados, minimercados, despensas, restaurantes, rotiserías, kioscos, etc.; la oferta es amplia debido a que existe variedad de estilos, precios y presentaciones.

<sup>6</sup> La Fiesta Provincial de la Cerveza Artesanal Neuquina, es organizada por la Municipalidad de Caviahue – Copahue y cuenta con el auspicio del Consejo Federal de Inversiones (CFI) a través del COPADE; el Centro Pyme Adeneu, el IJAN, y Ministerio de Turismo de la Provincia del Neuquén.

El hecho de que la oferta de cerveza llegue al consumidor a través de numerosos canales de venta da como resultado una alta competencia con productos sustitutos, entre los que podemos enumerar:

□ Cerveza industrial, principal sustituta de la cerveza artesanal, cuyo productor principal es Cervecería y Maltería Quilmes con una participación cercana al 70%, según datos de Ministerio de Producción y la Cámara Argentina de la Industria Cervecera.

□ El vino se une a la lista de sustitutos de la cerveza, aunque en la última década perdió mercado, se han manifestado las primeras iniciativas innovadoras de esta industria para darle batalla a la cerveza.

Ximena Casas (2018): “Para competir con la cerveza, a partir de ahora el vino también se podrá vender en lata. A través de una resolución del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), publicada este lunes en el Boletín Oficial, se autorizó el uso de envases de acero inoxidable para el fraccionamiento de vino. De esta forma, los productores podrán ofrecer el vino en un envase de tamaño más chico —como una lata de cerveza— pero también más económico, con lo que buscan ganar mercado en un contexto de caída en el consumo interno”.

□ Los aperitivos *-cocktails-* en los dos últimos años han ido ganando terreno de la mano de la renovación de la gastronomía local, se toman en la previa de un asado en familia o con amigos, y hasta en un bar de coctelería. Se trata de bebidas muy versátiles, están en los bodegones y en los restaurantes más exclusivos, se encuentran en pleno auge junto con las cervezas artesanales, aunque no en la misma dimensión.

**Tabla 48**

PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	
Variables	Valoración
Cerveza industrial	5
Vino	3
Aperitivos – cocktails	3
Total	11
Promedio	3.6

ALTO	4 a 5
MEDIO	3
BAJO	1 a 2

*Fuente: elaboración propia*

## PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

En cuanto a la concentración y al volumen de compra, el poder en esta industria depende del tipo de cliente. Los clientes pueden ser particulares, restaurantes, centros de recargas, rotiserías y almacenes.

Si se trata de restaurantes o centros de recarga, estos poseen un poder medio de negociación, debido a que representan un gran porcentaje de la facturación de los productores. Por su parte, los particulares no tienen poder de negociación alguno debido a que las cantidades que compran son pequeñas.

Se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es medio.

**Tabla 49**

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	
Variables	Valoración
Cientes grandes	4
Cientes pequeños	1
Total	5
Promedio	2,5

ALTO	4 a 5
MEDIO	3
BAJO	1 a 2

*Fuente: elaboración propia*

---

## PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Los principales proveedores de materias primas, insumos y maquinaria se pueden clasificar en proveedores de lúpulo, malta, levadura, otros insumos, de maquinaria y equipos.

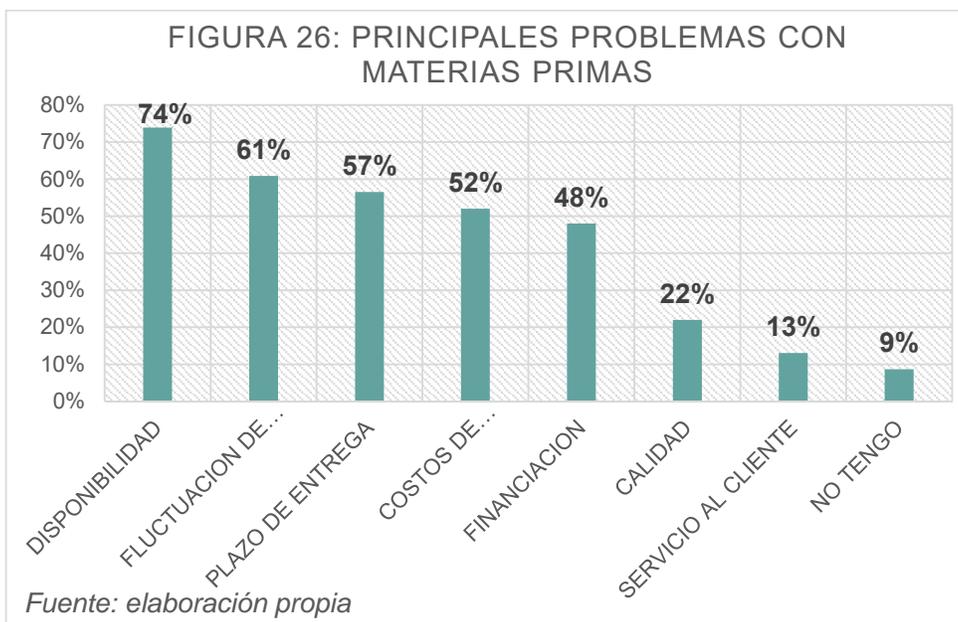
Respecto de los proveedores de lúpulo nacionales, tienen un gran poder de negociación debido a que se encuentran concentrados y son muy pocos. En el país solo existen cinco (Lúpulo de la Patagonia, Lúpulos JB, Lúpulos Patagónicos, El Lupular SRL y Lúpulos Valle Selecto). “Cervecería y Maltería Quilmes fue la promotora del cultivo en el país estimulando la producción local desde 1956 por parte de su fundador, Otto Bemberg. Hoy la compañía compra el 70% de la producción local de lúpulo”. (Quilmes ABInBev, 2018)

Los proveedores de malta nacionales son Cargill y Maltar. Si bien existen maltas importadas, las empresas importadoras también se encuentran concentradas, lo que asienta su alto poder de negociación.

Respecto a los proveedores de levadura y otros insumos, suelen ser grandes importadores con alto poder de negociación. Si bien existen distribuidores o revendedores en la región del Alto Valle, los mismos tienen alto poder porque son pocos y suelen tener precios preestablecidos.

Refiriéndonos a los proveedores de maquinarias y equipos, los productores manifestaron en las encuestas que, si bien existe oferta variada, los productos son de mala calidad y extremadamente caros en comparación con otros países.

En línea con lo expresado anteriormente debemos mencionar que, según los resultados del cuestionario realizado a los productores, el 74% asegura tener problemas con la disponibilidad de materias primas, el 61% con la fluctuación del precio, el 57% con los plazos de entrega y el 52% con los costos logísticos, si bien existen otras problemáticas, estas son las más presentes.



Según los ítems enumerados en este apartado, podemos afirmar que el poder de negociación de los proveedores es alto, arrojando un valor promedio de 4,8.

**Tabla 50**

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	
Variables	Valoración
Proveedores de lúpulo	5
Proveedores de malta	5
Proveedores de levadura	5
Proveedores de otros insumos	5
Proveedores de maquinaria y equipos	4
Total	24
Promedio	4,8

Fuente: elaboración propia

ALTO	4 a 5
MEDIO	3
BAJO	1 a 2

Como conclusión general de la aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas, resumido en el gráfico 43, se puede decir que el poder de las fuerzas competitivas de la industria de la producción de cerveza artesanal en la ciudad de Neuquén es alto. Teniendo los productores limitada la capacidad para elevar los precios de la cerveza y obtener mayores ganancias.

Una fuerza competitiva fuerte es considerada una amenaza ya que deprime utilidades; mientras que una fuerza competitiva débil es considerada una

oportunidad al permitir mayores utilidades. Por ende, relacionado a cada fuerza, se puede sintetizar lo siguiente:

1. El riesgo de que entren nuevos competidores es alto, lo que representa una amenaza para la rentabilidad de las fábricas establecidas. Las bajas barreras existentes no alejan a los competidores potenciales.
2. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas es media, los fabricantes luchan por aumentar su participación en el mercado. Esto se ve reflejado en los precios bajos que no han sido actualizados en comparación con los incrementos de los costos de producción, se puede decir que los productores han optado por disminuir su rentabilidad para no perder participación en el mercado.
3. El poder de negociación de los compradores es medio, ya que ninguno tiene la capacidad de negociar la baja de precios.
4. El poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que son pocos y están concentrados. Los mismos pueden elevar sus precios e influir en la disponibilidad de los insumos, lo que representa una amenaza.
5. La cercanía de los sustitutos de la cerveza artesanal es alta y esto limita el precio que los productores pueden asignarle a la cerveza y, por ende, limita la rentabilidad.

FIGURA 43



### 5.1.2 ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

Con el objetivo de profundizar el análisis externo e identificar la naturaleza de los cambios que se dan con el transcurso del tiempo, se utilizará el modelo del ciclo de vida de la industria (Hill & Jones, 1999) para identificar la etapa en la que se encuentra la industria de productores de cerveza artesanal con residencia en la ciudad de Neuquén.

Las etapas del ambiente industrial, como se mencionó anteriormente, son cinco: en introducción, en crecimiento, de agitación, madura y en declinación. Se puede inferir que la etapa en la que se encuentra la industria bajo análisis es “en crecimiento”, esto debido a lo expuesto a continuación:

A. El mercado crece a tasas elevadas:

En la provincia del Neuquén, según el programa Alimentos Neuquinos del Centro PyME-Adeneu, entre el año 2014 y 2018 el sector creció un 500% hasta llegar a

los 90 fabricantes que existen hoy. Martín Boan, director del Centro Cata de Cerveza Artesanal en Argentina (2019), afirma a través de una entrevista con Clarín que este año se han producido 45 millones de litros de cerveza artesanal y que el crecimiento del mercado es del 3% anual.

B. Gran cantidad de entrantes en la industria con estrategias dirigidas y diversos modelos de negocios:

Los entrantes en la industria potencian el consumo y ocupan cuota de mercado desarrollando distintos formatos del producto y canales de comercialización, logrando que las ocasiones para consumirlo se multipliquen. Esto se ve reflejado en las diversas presentaciones de la cerveza y los variados canales de comercialización y formas que adoptan las fábricas con el objeto de llegar al cliente.

Los productores adoptan distintas modalidades que van desde Micro Cervecerías (venden el 75% de su producción fuera del sitio); *Brewpub* (restaurantes-pubs que venden al menos el 25% de su producción en el lugar); hasta Grandes Cervecerías (fábricas a mayor escala, su producción supera los 18.000 hectolitros anuales).

C. El principal objetivo de los fabricantes es centrarse en el producto y captar clientes:

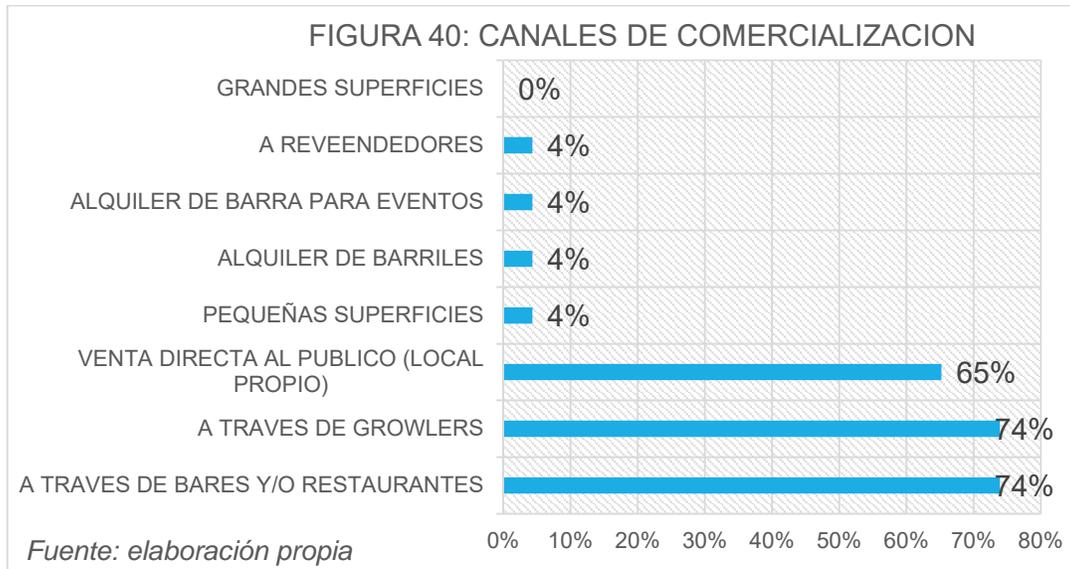
Por este motivo, según afirma Martín Boan (2019), ingeniero químico, *sommelier* de cerveza y director del Centro de Cata de Cerveza, “actualmente podemos hablar de cien estilos diferentes de cerveza y de los más variados”.

Los productores se encuentran focalizados en el producto debido a que a medida que los consumidores prueban las novedades, entrenan el paladar, y van necesitando sabores nuevos. Por esto, los fabricantes deben plantearse nuevos desafíos para seguir captando clientes. (Clarín, 2019)

D. Los canales de distribución se encuentran en pleno desarrollo:

Como se observa en la figura N° 39, a continuación, los canales de comercialización se concentran en: la venta directa al público, distribución a

*growlers* también denominados centros de recarga, y por medio de bares y/o restaurantes. Falta desarrollar puntos como son la venta en pequeñas y grandes superficies, potenciar la presencia en eventos sociales y lograr una sólida red de distribución que permita colocar el producto en zonas aledañas y en otras provincias.



E. Las barreras a la entrada, al igual que la estructura del sector, están recién comenzando a estructurarse y consolidarse:

- Las barreras a la entrada relacionadas con las exigencias que deben cumplir los nuevos jugadores son bajas debido a lo expuesto a continuación:
- Es necesaria una mínima inversión para insertarse en el mercado.
- Los canales de comercialización están en pleno desarrollo, por lo que no deben luchar por su acceso.
- Pocas empresas han construido lealtad de marca, por lo tanto, no se enfrentan a clientes con alta fidelidad.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Otras variables existentes que influyen en la intensidad de las barreras a la entrada fueron desarrolladas en el Capítulo IV (Análisis externo de la industria. Inc 4.1.1).

## 5.2 ANÁLISIS INTERNO

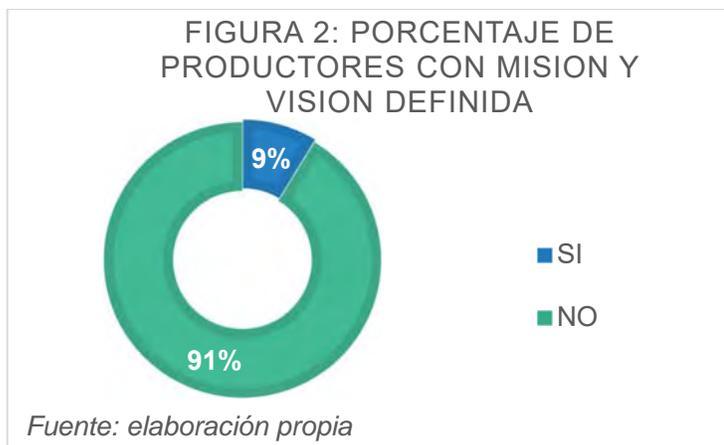
En el presente apartado se analizarán los resultados del cuestionario realizado a los veintitrés productores de cerveza artesanal producto de la muestra probabilística calculada en el capítulo IV (Metodología de la investigación. Pag 30).

El análisis de los datos se efectuará de acuerdo con la clasificación de las barreras intangibles pre diagnosticadas en la investigación “Barreras de las Pymes. Propuestas para superarlas” (Adra, 2010).

### 5.2.1 ANÁLISIS VARIABLES INTERNAS

#### 1. Falta de visión estratégica (actúan más por impulso que por la razón):

Podemos afirmar que la falta de visión estratégica sí es una barrera para los productores de cerveza artesanal, ya que durante las entrevistas se identificó que solo el 9% de las empresas posee una misión y visión definida, el 81% restante no cuenta con ella.



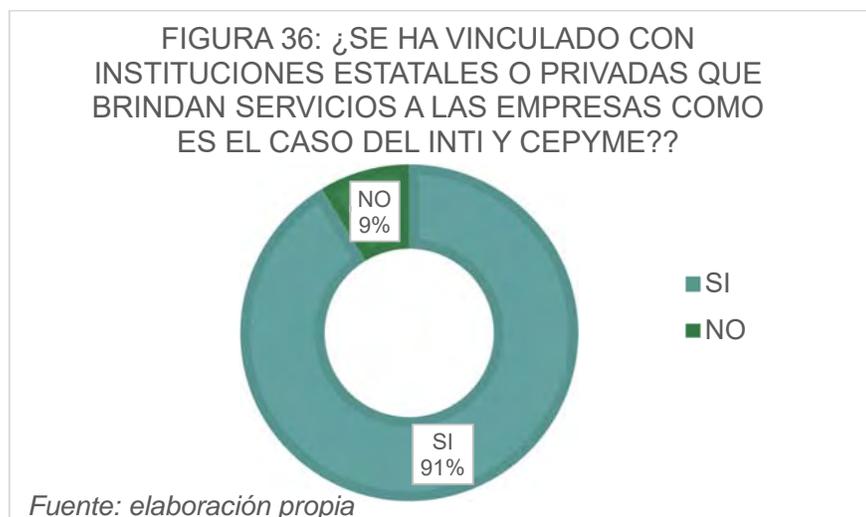
#### 2. Escaso análisis sistémico del negocio

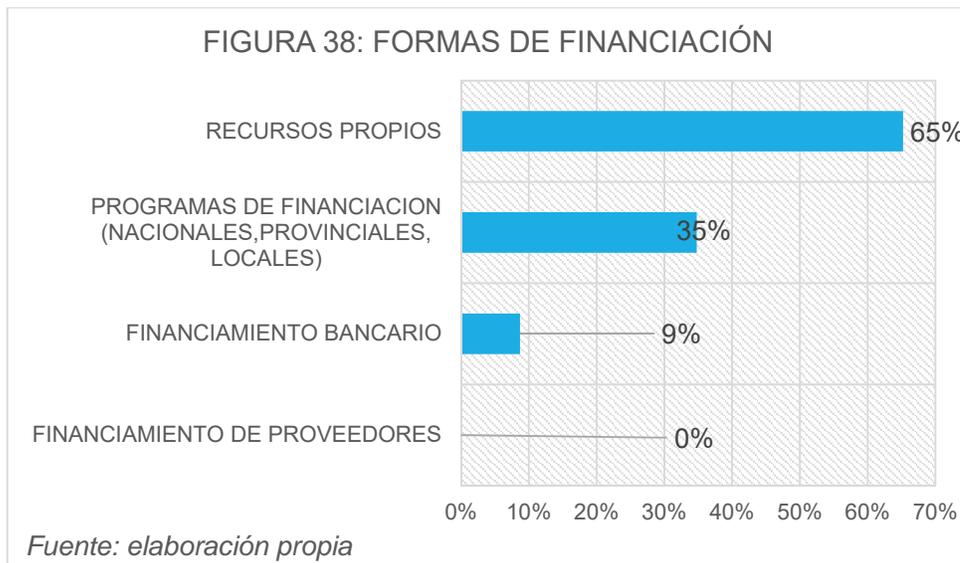
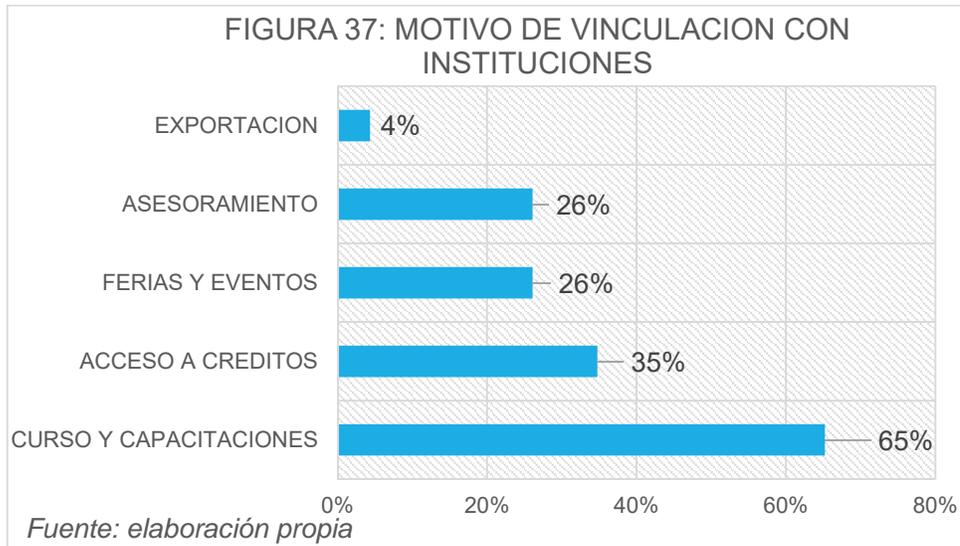
Los productores tienen un escaso análisis sistémico del negocio, ya que desarrollan un pensamiento lineal y un actuar reaccionario. Esta afirmación puede cotejarse con el hecho de que la mayoría de los productores comparten los mismos problemas, es decir, el 74% asegura tener problemas con la disponibilidad de materias primas, el 61% con la fluctuación del precio, el 74% indica que la coyuntura socioeconómica es el principal inconveniente. Si bien

tienen muchos puntos en común, no han pensado en soluciones conjuntas y eficientes, lo que habla de la falta de análisis sistémico, de observación y estudio del contexto. Lo dicho anteriormente se relaciona con la primera barrera “falta de visión estratégica”; para desarrollar un enfoque de esta índole es importante comprender: en primer lugar, el contexto en que se encuentran; en segundo lugar, saber a dónde quieren ir con visión de futuro; y, en tercer lugar, definir cómo se llega a ese objetivo.

### 3. Propensión a utilizar únicamente financiación de los bancos o del capital propio

Al interrogante: “¿se ha vinculado alguna vez con instituciones estatales o privadas que brindan servicios a la empresa como es el caso del INTI o CePYME?”; se obtuvo como respuesta que el 91% de los productores sí se había vinculado con alguno de estos entes de los cuales solo el 35% lo había hecho para acceder a créditos, a lo expuesto se agrega que, al consultar por las formas de financiación, el 65% afirmó que lo hace con recursos propios, lo cual se relaciona estrechamente con las formas societarias que tienen las fábricas; dado que el 52% posee una estructura unipersonal, es decir que responden ante terceros de forma ilimitada, subsidiaria y solidaria por sus deudas.

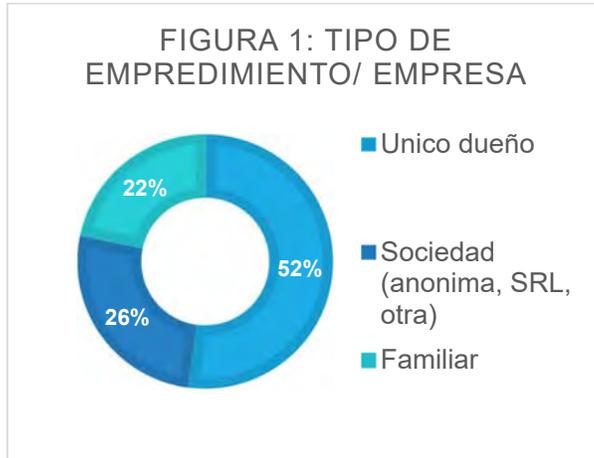




Dicho esto, se infiere que existe una propensión a utilizar la financiación propia en mayor medida que la de bancos.

#### 4. Formas societarias poco adecuadas

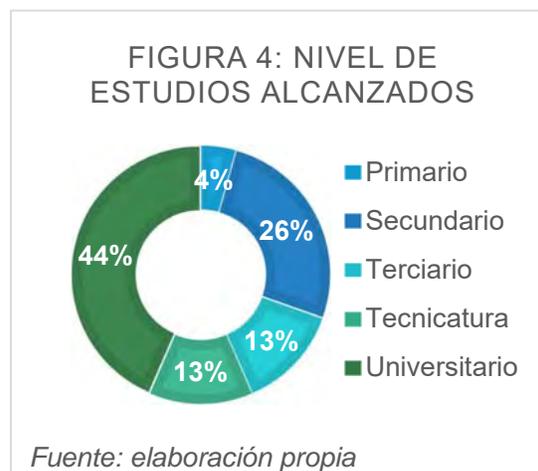
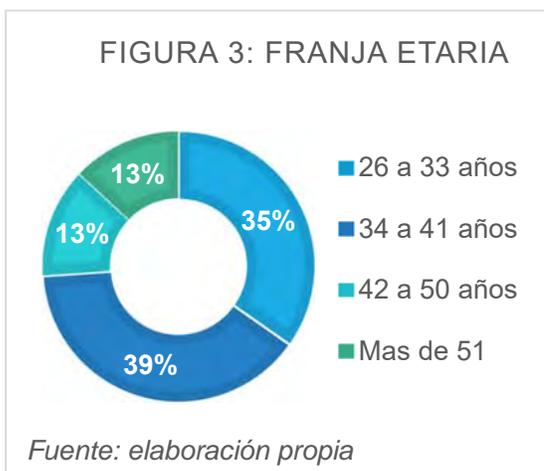
La mayoría de los productores cerveceros, más precisamente el 52%, posee una estructura de empresa unipersonal (único dueño); el 26% forma parte de una sociedad; y el 22% de una PyME familiar. Dada la estructura de las fábricas, las formas societarias que han adoptado resultan ser las adecuadas para este tipo de emprendimiento

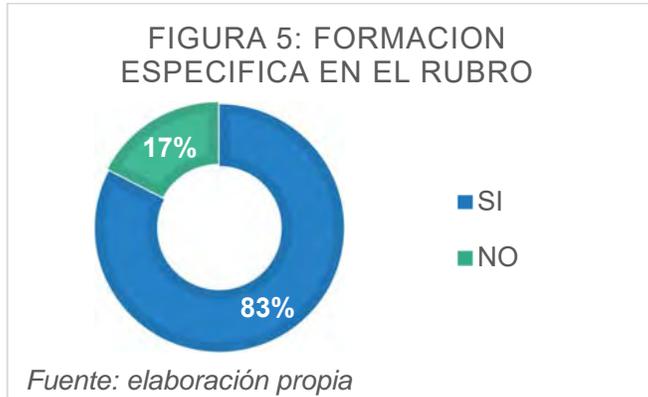


### 5. Escaso asesoramiento profesional

De los datos obtenidos, se observó que el 73,9% de los emprendedores tienen entre 26 y 41 años. Además, se puede ver que el 69,5% de los propietarios han accedido a educación terciaria, poseen título universitario, terciario o son técnicos. En línea con lo expuesto, es importante resaltar que el 83% de los entrevistados afirmo poseer formación específica en el rubro.

En base a las respuestas, se puede comentar, que la barrera de escaso asesoramiento profesional no aplica a los productores de la cerveza artesanal en Neuquén. El hecho de que alrededor del 70% posea formación universitaria o terciaria es un argumento para confirmar que la barrera no es una amenaza para el rubro.





#### 6. Inadecuada o inexistente evaluación del riesgo empresarial

Los productores consideran como riesgos la exposición de sus activos y el riesgo de cliente. Particularmente, seis de los veintitrés productores encuestados manifestó haber tenido inconvenientes para cobrar a los clientes, ya que muchos cerraron sus locales o estaban por hacerlo.

Además de los mencionados, los productores no consideran ningún tipo de riesgo sistemático o de mercado.

#### 7. Escasa capacitación del management y de los RRHH

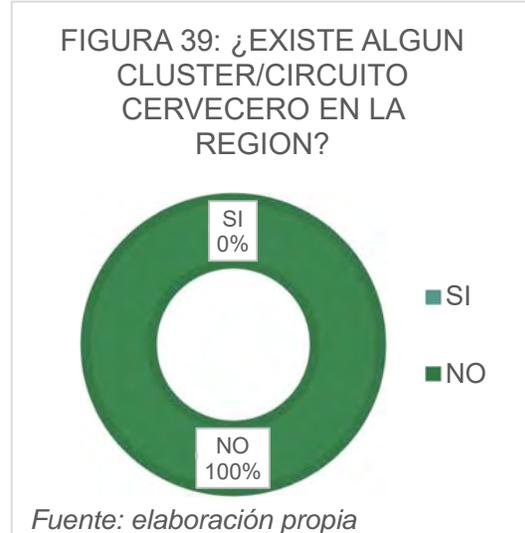
El 83% de los productores manifestó que realizó cursos para perfeccionarse en el rubro de la producción de cerveza artesanal en sus diferentes aspectos: elaboración, conserva, análisis sensorial, calidad, recuperación de levaduras y estilos de cerveza. Dado el elevado porcentaje de productores capacitados en el rubro, la barrera “escasa capacitación del *management* y de los RRHH” no aplica para esta industria.

A continuación, se observa en el gráfico el porcentaje de productores que se especializó o capacitó y la categorización de los cursos.



8. *No saben operar en clúster y tienen escasa predisposición a integrar consorcios asociativos:*

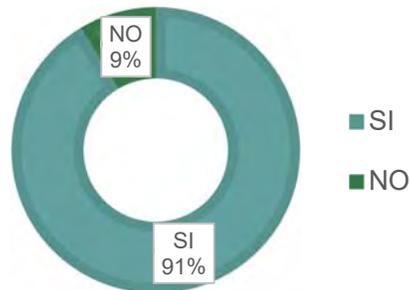
Cuando se les pregunto acerca de si existía en la región alguna cámara, clúster o asociación de cerveceros, el 100% respondió que no. Por lo tanto, ningún productor pertenece a un clúster ni sabe operar en él, lo que resulta ser una barrera importante.



9. *Escasa disposición a utilizar las herramientas de crédito y de asesoramiento disponibles*

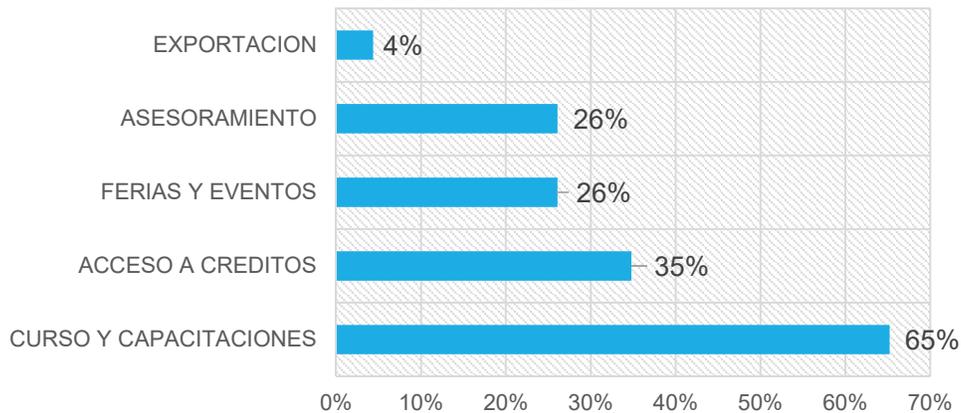
El 91% de los encuestados admitió que se ha vinculado en una o en más de una ocasión con entidades estatales como lo son el INTI y el centro PyME-Adeneu. La gran mayoría se ha acercado por capacitaciones, y solo el 35% para obtener información y accesos a los créditos que se le otorgan al sector.

FIGURA 36: ¿SE HA VINCULADO CON INSTITUCIONES ESTATALES O PRIVADAS QUE BRINDAN SERVICIOS A LAS EMPRESAS COMO ES EL CASO DEL INTI Y CEPYME??



Fuente: elaboración propia

FIGURA 37: MOTIVO DE VINCULACION CON INSTITUCIONES



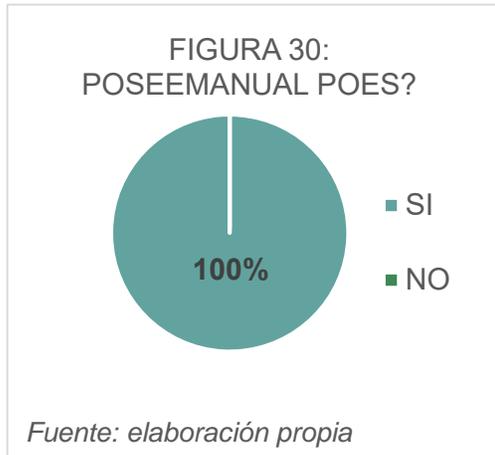
Fuente: elaboración propia

#### 10. Baja calidad y escasa aplicación de procesos de calidad:

El 100% de los encuestados posee el manual POES, que incluye el programa de limpieza y desinfección. Asimismo, el 74% afirmó tener procedimientos y registros estandarizados de producción. Los productores siguen de forma estricta los procesos para que la calidad de la cerveza sea siempre la misma, según el estilo que se desea producir, y no cambie por lote de producción. De los encuestados, solo uno cumplía con normas de calidad certificada.

La baja calidad resulta ser una barrera porque a pesar de existir registros manuales, la gran mayoría no tiene una metodología para asegurar la calidad y la mejora de los procesos de forma sistemática utilizando algún software de soporte. El control es casero acudiendo a planillas diarias o de procesos que no

permiten hacer un estudio, seguimiento y análisis de la información que se recauda.



## PUNTUACIÓN DE BARRERAS DE CRECIMIENTO INTANGIBLES

TABLA 44

Barreras de crecimiento intangibles	Valor	PUNTAJE	
Formas societarias poco adecuadas	1	ALTO	3
Escaso asesoramiento profesional	1	MEDIO	2
Propensión a utilizar únicamente la financiación de los bancos o del capital propio	2	BAJO	1
Escasa capacitación del management y de los RRHH en general	2		
Escasa disposición a utilizar las herramientas de crédito y de asesoramiento disponibles	2		
Baja calidad y escasa aplicación de procesos de calidad	3		
Falta de visión estratégica (actúan más por impulso que por la razón)	3		
Escaso análisis sistémico del negocio	3		
Inadecuado o inexistente evaluación del riesgo empresarial	3		
No saben operar en clúster y tienen escasa predisposición a integrar consorcios asociativos	3		
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>		
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,3</b>		

En síntesis, como se observa en la tabla 44, la intensidad de las barreras de crecimiento intangibles es alta, con un valor de 2,3. Con esto se puede afirmar que, en la industria de la cerveza artesanal en Neuquén, también se cumple la hipótesis del trabajo de investigación “Barreras de las Pymes. Propuestas para superarlas” (2010): las barreras que enfrentan las Pymes en su génesis y en su desarrollo posterior no se deben tanto a factores externos, sino que mayormente están relacionadas con factores actitudinales y aptitudinales internos de las empresas.

### **5.3 ANÁLISIS FODA DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTORES DE CERVEZA ARTESANAL DE LA CIUDAD DE NEUQUÉN**

#### **5.3.1 FORTALEZAS**

Dentro de las fortalezas, se destacan con mayor incidencia: la calidad del producto al obtenerse bajo un proceso de elaboración 100% artesanal, sin el uso de aditivos ni conservantes; el fuerte dinamismo de los recursos humanos debido a su capacidad de readecuar tareas y modificar procesos en base a las necesidades de la organización y del cliente; la innovación en recetas, los productores desarrollan sabores nuevos constantemente para sorprender a los clientes y despertar nuevos gustos en los usuarios.

Asimismo, la presentación del producto adaptada a la necesidad del cliente representa una fortaleza. Se venden en barriles de 50, 20 y 10 litros; en botellones de vidrio o plástico recargables de 1 y 2 litros; también se ofrecen en latas; entre otros. Esto genera que el cliente pueda adquirir, a un precio razonable, la opción que le sea más conveniente para la ocasión ya sea un evento, un cumpleaños, una cena familiar, etc.

Al existir centros de distribución, fábricas y puntos de venta repartidos en toda la ciudad, se considera la cercanía al cliente como una fortaleza; ya que el consumidor tiene la posibilidad de adquirir el producto donde sea que se encuentre.

Se desarrolla, también, una rápida reacción a los requerimientos de la demanda; los productores se muestran capaces de variar su producción de acuerdo con el estilo de cerveza más demandado.

Por último, la flexibilidad operacional para producir distintas variedades se considera a su vez dentro de las fortalezas; ya que los productores fabrican en promedio ocho estilos cada uno.

---

### 5.3.2 DEBILIDADES

En lo que respecta a las debilidades, se encuentran:

Bajo nivel de cooperación: ninguno de los productores forma parte de algún tipo de asociación.

Reducido nivel tecnológico: producen de manera casera y la mayoría no cuenta con equipos de última generación por los costos que ello implica.

Escasa implementación de sistemas de calidad y medio ambiente: prácticamente ninguno de los productores aplica normas de calidad y de gestión a sus procesos.

Gestión inadecuada y carencia de estrategia: no se analiza el negocio en su contexto para anticiparse a la toma de decisiones.

Escasa publicidad de marca: la mayoría recurre únicamente a las redes sociales, lo que no les permite llegar a todo potencial comprador.

Fragilidad ante ambientes adversos: la fluctuación en los precios de los insumos y las etapas de contracción de demanda les afecta directamente; provocando muchas veces la salida del mercado por ausencia de estrategias que permitan mantenerlos en estas situaciones.

Falta de información de mercado: se concentran solo en su negocio y no tienen una visión amplia de la industria ya que acceder a dicha información es costoso y lleva tiempo.

Escasa atención a los mercados regionales: se enfocan exclusivamente en el mercado local y no se permiten alcanzar nuevos mercados por los costos de logística que esto trae asociado.

Bajo poder de negociación de compra: no son hábiles para negociar financiación, plazos de entrega ni precios o descuentos.

---

### 5.3.3 OPORTUNIDADES

Se consideran como oportunidades:

Aumento del consumo de la cerveza artesanal a nivel nacional.

Cambios en los hábitos del consumidor: tendencia a consumir productos orgánicos y artesanales sin conservantes.

Ampliación del mercado local al regional: la limitación para acceder a nuevos mercados se da por los altos costos logísticos, situación que se puede revertir con la asociatividad entre fábricas, compartiendo estos costos.

Diferenciación por ser un producto de la Patagonia: la cerveza local podría destacarse al hacer énfasis en el uso de materias primas con origen patagónico que incluya: cebada argentina, lúpulo patagónico, agua de deshielo de glaciares patagónicos y levadura *Saccharomyces eubayanus*.

Expansión de la promoción de eventos que tienen como atractivo la cerveza artesanal: cada vez más el público busca espacios donde le ofrezcan una amplia oferta de productos y entretenimiento. Esto se refleja en la expansión de eventos culturales y sociales como así también en el surgimiento de polos gastronómicos en la ciudad y alrededores.

---

### 5.3.4 AMENAZAS

Como amenazas hacia la industria en cuestión se presentan:

Situación socioeconómica inestable del país: “La situación económica presenta equilibrios precarios. El peso argentino ha perdido su valor en 2019, acumulando una depreciación del 65% desde abril de 2018. La inflación anual es superior al

50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,5% adicional en el primer semestre de 2019” (Banco Mundial, 2019).

Concentración de los proveedores de materias primas e insumos: los proveedores tienen un gran poder de negociación debido a que se encuentran concentrados y son muy pocos.

Bajas barreras en el ingreso de competidores potenciales.

Presión de productos sustitutos, existen una gran cantidad de ellos, entre los que se destacan la cerveza industrial, aperitivos y el vino.

Introducción de Quilmes al mercado de la cerveza artesanal: principalmente con Cerveza Patagonia, que busca acaparar este nuevo nicho de mercado.

---

### 5.3.5 RESUMEN ANÁLISIS FODA

Luego del análisis realizado en los apartados anteriores, podemos determinar que, tal como se aprecia en la tabla 45 (FODA), las fortalezas internas (26%) superan a las oportunidades (20%) que nos provee el entorno, por lo que se puede decir que representan una potencialidad. Por otro lado, las debilidades internas (28%) no nos garantizan hacer frente a las amenazas (26%) existentes o futuras, lo cual puede ser una limitación para el futuro de la organización. Asimismo, las fortalezas (26%) internas no nos aseguran hacer frente a las amenazas (26%) que se encuentran en el entorno actuante, lo que representa un riesgo actual. Por último, las debilidades (28%) internas no nos permiten aprovechar las oportunidades (20%) que se nos presentan en este momento, lo cual representa para las empresas un desafío de reorientar su estrategia para mejorar su situación actual.

PUNTAJE	
ALTO	3
MEDIO	2
BAJO	1

Tabla 45

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS				
Calidad	3	Bajo nivel de cooperación	3	Aumento del consumo de la cerveza artesanal	2	Situación socioeconómica inestable del país	2
Dinamismo de RRHH	2	Reducido nivel tecnológico	3	Cambio en los hábitos del consumidor	2	Concentración de proveedores de materias primas e insumos	3
Innovación en recetas	2	Escasa implementación de sistemas de calidad y medio ambiente	3	Ampliación del mercado local al regional	2	Bajas barreras en el ingreso de competidores potenciales	3
Presentación del producto	2	Gestión inadecuada y carencia de estrategia	2	Diferenciación del producto	1	Presión de productos sustitutos	2
Cercanía al cliente	3	Escasa publicidad de marca	2	Eventos que tienen como atractivo la cerveza artesanal	2	Introducción de Quilmes al mercado con cerveza Patagonia y otras marcas	2
Rápida reacción a la demanda	2	Fragilidad ante ambientes adversos	3				
Flexibilidad operacional	2	Falta de información de mercado	2				
Dedicación y compromiso de los propietarios	3	Escasa atención a los mercados regionales	2				
		Bajo poder de negociación de compra	3				
PROMEDIO	2,4		2,6		1,8		2,4 9,13
PORCENTAJE	26%		28%		20%		26% 100%

Del FODA se puede concluir que las debilidades de los productores cerveceros ejercen mayor presión que los demás factores. Si los productores logran disminuir o superar las mismas, podrían hacer frente a las amenazas existentes y aprovechar las oportunidades que presenta el mercado. Para ello, según Heinz Weihrich (2018), es necesario que implementen dos tipos de estrategias:

**Estrategia de reorientación:** transformar la situación haciendo cambios que eliminen sus debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.

**Estrategia de supervivencia:** eliminar los aspectos negativos que los perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, APORTES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

A partir del desarrollo presentado, se observa que los pequeños productores de cerveza de la Ciudad de Neuquén están inmersos en un estado de estancamiento de su actividad debido a que poseen debilidades que les impiden enfrentar las barreras de crecimiento, vinculadas con factores externos e internos, y, por ende, sus debilidades les impiden aprovechar las oportunidades que les ofrece el mercado actual.

Según la información recolectada a lo largo de la investigación de campo, podemos resumir que los productores de la Ciudad de Neuquén enfrentan las siguientes dificultades para desarrollar su actividad:

❖ Relacionadas con el aumento en los precios de los insumos importados:

Existe una particular dificultad en trasladar de forma total el incremento de los precios en los insumos importados al producto final.

Los productores, respecto de las materias primas e insumos, afirman que:

*[...] el impacto se sintió mucho en todo lo que es acero inoxidable desde barriles, canillas, ollas, conectores y en maltas, levaduras, y lúpulos. La levadura es exclusivamente importada y aumentó casi el 100% después de la subida del <sup>8</sup>dólar. Un paquete de levadura cuesta ahora 2.000 pesos. El paquete de 20 kilos de lúpulo nacional cuesta alrededor de 700 pesos, y el importado entre los 2.000 y 2.500 pesos. La malta se comercializa en bolsas de 25 kilos. A principio de año costaba 400 pesos, y el precio alcanzó los 900 pesos, expresaron los elaboradores de cerveza.”]*  
(Agenda Económica, 2018)

En cuanto a la fluctuación del dólar, la moneda estadounidense comenzó el año 2018 cotizando en 18.5 y cerró el 27 de diciembre del mismo año

---

<sup>8</sup> Cotización el 3-10-2018 dólar USA a 36,80 según Banco de la Nación Argentina.

a 37.50, es decir, tuvo un incremento del 202,7% en tan solo un año (según cotización extraída del Banco de la Nación Argentina). Por su parte, el año 2019 inició con un dólar a 36.80 y al día 31 de octubre alcanzó los 58.50, acumulando en lo que va del año una variación del 159%. Esta tendencia constante repercute en un aumento significativo en los insumos importados que es muy difícil trasladar al precio del producto final.

- ❖ Los elevados costos de logística: estos les impiden alcanzar nuevos mercados, por lo que existe escasa atención a los mercados regionales. No solo es costoso trasladar la materia prima hasta Neuquén; sino que, si el productor desea vender por ejemplo en Zapala, tiene que soportar el costo de logística asociado y trasladarlo al producto final. Esto hace que le sea más conveniente al cliente comprar el producto local y no el de otra zona.
- ❖ El ciclo operativo: la cantidad de días que tardan en cobrar el producto una vez terminado les genera un problema; esto porque las materias primas e insumos deben ser pagados de contado, no hay financiación. Además, los clientes demoran en pagar, lo que genera problemas de liquidez al productor.
- ❖ Bajo poder de negociación por parte de los productores: según el formulario realizado, el 90% afirma tener o haber tenido problemas vinculados con el suministro de la materia prima, su calidad, la disponibilidad en momentos de fluctuaciones de los precios, los plazos de entrega por las distancias con los proveedores (los costos de logística son elevados), entre otros. El problema mayor es, entonces, la falta de financiación por parte de los proveedores.
- ❖ Ausencia de estrategias de asociatividad entre productores: el 100% de los productores entrevistados afirman no pertenecer a una cámara cervecera o asociación de cervecerías locales. Esto pone en evidencia problemas tales como bajo poder de negociación con proveedores y grandes clientes, baja competitividad al insertar el producto en otras localidades y regiones, imposibilidad de disminuir costos de logística y de compra de materias primas, etc.

Los que se encuentran más perjudicados ante este escenario son los pequeños productores, debido a su debilidad relativa al momento de negociar el precio y las condiciones de pago de su producción y de la materia prima e insumos. Estos hechos han tenido como consecuencia el abandono de la actividad por parte de muchos emprendedores que abrieron sus puertas y cerraron al poco tiempo.

- ❖ Reducido nivel tecnológico: la dificultad de acceder a fuentes de financiación conlleva un atraso en el nivel tecnológico de maquinarias y equipos; en la misma línea, se aprecia la ausencia de procesos que, de la mano de algún software, certifiquen la calidad del producto. Actualmente, el control de la producción es casero, acuden a planillas diarias o de procesos que no permiten hacer un estudio, seguimiento y análisis de la información recaudada; mucho menos asegura la veracidad de los datos.
- ❖ Barreras de crecimiento intangibles: las barreras de crecimiento intangibles relacionadas con los factores actitudinales y aptitudinales internos que enfrentan los productores de cerveza artesanal de la Ciudad de Neuquén es alta. Esto a causa de varios factores, entre los cuales se pueden mencionar: la falta de visión estratégica, debido a que el 81% de los productores no tiene misión y visión definida para sus emprendimientos. Esta falta de definición desencadena en la carencia de una dirección clara al momento de tomar decisiones; en un despilfarro de energía porque las acciones no persiguen un propósito concreto; en una ausencia de estrategias, objetivos y metas claros; entre otros. Por otro lado, existe un escaso análisis sistémico del negocio, lo que afecta la interpretación y accionar frente a los cambios del contexto y los problemas que se presentan a diario. Asimismo, los productores acuden principalmente a fuentes de financiamiento propias y no evalúan las formas de financiación que ofrecen los bancos. A su vez, evalúan el riesgo empresario de manera inadecuada, ya que no consideran ningún tipo de riesgo sistemático o de mercado; únicamente se detienen en el riesgo al que están expuestos sus activos y en el riesgo de que un cliente no pague. Otra cuestión por considerar es que no saben operar en clúster y tienen poca predisposición a integrar consorcios asociativos. Finalmente,

poseen escasa aplicación de procesos de calidad; el control es casero, lo que no permite hacer un estudio, seguimiento y análisis de la información que se recauda.

Todas las barreras detalladas son factores o indicios que indican a los productores que deben aplicar un cambio en el rumbo de la estrategia de sus negocios; para seguir manteniéndose dentro del mercado.

A partir de la hipótesis planteada, se puede inferir que si los productores desarrollan una estrategia de asociatividad que permita aprovechar sus potencialidades en conjunto, podrán superar sus debilidades y afrontar exitosamente sus principales problemas. La creación de un clúster se presenta como una herramienta que genera condiciones de mercado más favorables y otorga nuevas oportunidades para los productores.

A pesar de las conclusiones que se han llegado en este trabajo, entendemos que aún queda mucho trabajo por hacer para lograr un análisis más completo, profundo e integrador acerca de las barreras de crecimiento de los productores de cerveza artesanal en la Ciudad de Neuquén. Con lo expuesto en el presente trabajo se pretende realizar un aporte sobre este tema, brindar información a todas las partes involucradas, crear conciencia de las debilidades del sector que deben ser trabajadas y sobre todo construir una base para futuras investigaciones. Las recomendaciones enumeradas a continuación podrían ser un puntapié para una nueva investigación que se podría llevar a la práctica con éxito.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Con el objetivo de que los pequeños productores superen las dificultades y debilidades enumeradas, sugerimos la agrupación de estos en un clúster. Dentro del clúster, las empresas compiten entre sí y a la vez colaboran en acciones y desarrollos de interés común; esto con el fin de superar en conjunto sus debilidades y de este modo poder obtener una ventaja competitiva duradera en beneficio de todos los participantes, logrando así fortalecerse para poder acceder a mayores oportunidades de mantenerse en el mercado, crecer y ser más competitivos.

Las características estructurales de las Pymes, y en este caso de los productores de cerveza, tales como su tamaño, su estructura de inversión y de capital; vuelven cada vez más difícil llevar a cabo la incorporación de tecnologías y la penetración en nuevos mercados. En este sentido, la asociatividad entre empresas permite aprovechar y potencializar las fortalezas de cada una de ellas, desarrollar proyectos más eficientes y minimizar los riesgos individuales para garantizar así su permanencia y estabilidad dentro del mercado.

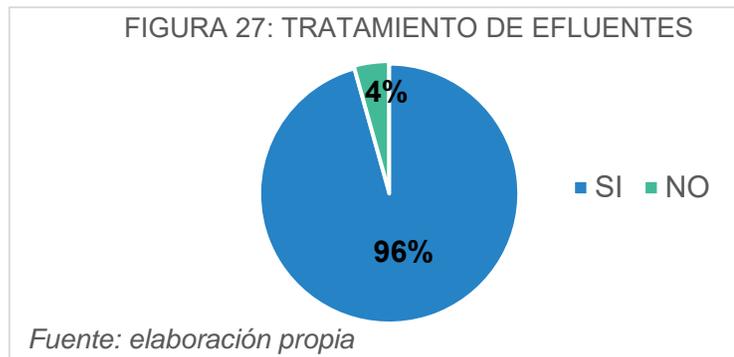
Mediante la formación de un clúster los productores locales pueden:

- Lograr mayor poder de negociación en la compra de materias primas e insumos si lo hacen de manera conjunta; de esta forma, podrían obtener descuentos o bonificaciones y lograr financiación en la compra de ciertos productos. Estos beneficios dejarían atrás los problemas asociados a la disponibilidad, la calidad, los plazos de entrega, entre otros;
- Mejorar las condiciones de venta en virtud de los mayores volúmenes negociados, para así poder proveer nuevos mercados sin dificultades de abastecimiento;
- Disponer de información acerca del mercado veraz, de calidad e inminente, útil para la toma de decisiones;
- Obtener un mayor conocimiento productivo, tecnológico y de comercialización;
- Generar mayor confianza y reputación como sector.

Además, los productores tienen la posibilidad de aprovechar su creatividad, menor dimensión y flexibilidad para abordar una gestión sustentable del negocio

sin enfrentar transformaciones radicales o costosas. El clúster puede trabajar en la identificación de las fuentes de contaminación en los puntos del proceso productivo y poner en marcha medidas que tiendan a reducir, eliminar y/o tratar estos elementos.

En línea con el apartado anterior es importante mencionar que, durante la investigación de campo, solo uno de los veintitrés productores entrevistados aseguro poseer un sistema de tratamiento de efluentes para los desperdicios y residuos de la actividad.



En relación con la gestión sustentable y, contemplando los distintos puntos de venta del producto, se propone la aplicación de innovación ecológica a través de la incorporación de vasos reutilizables para la zona de food trucks en el Rio y eventos sociales, que generan un alto volumen de residuos. Esta iniciativa permitiría reducir la cantidad de plástico que se utiliza en la venta de cerveza artesanal. Otra propuesta es la reutilización del bagazo de cerveza que puede utilizarse para consumo humano; la producción de energía por combustión directa; la producción de biogás por fermentación anaeróbica; la producción de carbón; su utilización como material absorbente de tratamientos químicos; el cultivo de microorganismos y la obtención de bioproductos de fermentación (Ministerio de Agricultura, 2019)

El clúster puede enfocarse además en desarrollar una estrategia para mejorar la experiencia de compra del consumidor asociada al producto. Según indica la segunda edición del informe “Estado del cliente conectado” de Salesforce Research (2018), el 80% de los clientes valora la experiencia de compra que una compañía proporciona asociada al producto o servicio; en la misma línea, el 57%

de los clientes asegura haber dejado de comprar a una empresa porque su competidor ofreció una mejor experiencia de compra.

Mejorar la experiencia del consumidor podría convertirse en un pilar esencial de los productores para obtener una ventaja competitiva. Algunas sugerencias que se pueden tener en cuenta para llevarlo a cabo son:

1. Una ruta de la cerveza artesanal de la ciudad, donde el cliente tenga una experiencia directa con los productores locales, pueda apreciar el proceso productivo, realizar degustaciones de los diferentes estilos, comprar cerveza en caso de que lo desee y educarse con respecto a la elaboración y consumo del producto. Sería un caso similar a la Ruta del Vino, ruta que en Neuquén es un circuito que incluye un recorrido por las principales bodegas de la región, entre ellas Del Fin del Mundo, Malma, Familia Schroeder, Secreto Patagónico y Des de la Torre. El recorrido está preparado para recibir a los turistas y personas apasionadas por los vinos. Se realizan visitas guiadas donde se recorren diferentes ámbitos del viñedo, como el playón de vendimia y la sala de barricas, apreciando el paisaje que ofrecen los viñedos. El guía explica paso a paso el proceso de elaboración y al final del recorrido es posible degustar y comprar los vinos de todas las líneas. Además, las personas pueden saborear platos de la cocina regional.
2. Manejo en conjunto de redes sociales y software: creación de un software para celulares (APP) de las fábricas de cerveza, donde los consumidores puedan acceder a la información de los puntos de venta disponibles, reseñas de otros consumidores, horarios, promociones, descuentos exclusivos, entre otros. Una aplicación para celulares que sea local y brinde información, similar a otras ya existentes en el país como son: “*tap Map Craft Beer Locator*”, que es un mapa que muestra las cervecerías cercanas a la ubicación del usuario, con horarios de apertura y detalles como la cantidad de canillas en los locales; y “GPS Birra”, que se ha vuelto popular e incluye un mapa de cervecerías en Capital Federal, Gran Buenos Aires y La Plata, suma reseñas, puntajes de los locales, detalla los precios e incluso te informa si la cervecería tiene variedades para celíacos o si son *pet friendly*.
3. Creación de un Club de la Cerveza en Neuquén: similar al funcionamiento que tienen los clubes de vino en Argentina, siendo los más populares Club

Bonvivo, Club Bonvino y Único Club de Vinos. Un club de vinos es un punto de encuentro entre aficionados que sirve para profundizar el conocimiento y disfrutar del consumo de vino. Los asociados al club deben abonar una cuota mensual (generalmente se suscriben con una tarjeta de crédito) y esto les permite acceder de manera automática a una caja de vino todos los meses. Los socios reciben, sin cargo extra, sus selecciones en su domicilio. Ser parte del club le permite al asociado comprar con garantías: garantía de selección, garantía de una conservación adecuada y garantía de devolución del dinero en caso de no estar satisfecho. Además, la pertenencia a un club tiene privilegios como la asistencia a cursos de cata y actividades, la compra de vinos exclusivos y acceder a una amplia información adicional que les permita valorar el vino elegido.

4. Potenciar el desarrollo de los *food trucks* en puntos estratégicos de la ciudad, ya que los mismos combinan gastronomía, cervecerías y espacios de entretenimiento (espectáculos, música y juegos) que se conjugan para brindar diversidad de opciones al consumidor. El patio que se habilitó en la Isla 132 es un claro ejemplo de esto, semanalmente convoca a miles de personas con su oferta gastronómica y se ha convertido en el punto de encuentro de la juventud.

En síntesis, el clúster se basa en valores y principios que buscan garantizar la cooperación, la autonomía, la información, la participación democrática y económica de sus asociados y el compromiso con la comunidad en la que está inserto. Se propone cuidar al pequeño productor y evitar que este quede en posiciones de desventaja respecto a los demás actores intervinientes en la relación comercial. Una ventaja competitiva sostenida en el tiempo les permitirá a los productores mantener un rendimiento superior al promedio en el largo plazo.

La iniciativa planteada tiene dos antecedentes con resultados positivos, uno en la provincia de Misiones y otro recientemente impulsado en Chubut y Rio Negro. El último caso trabaja continuamente en un plan de mejora competitiva con énfasis en las oportunidades de mercado para la cadena de cerveza artesanal y el desarrollo de insumos locales. (2019)

## BIBLIOGRAFÍA

- Adra, R., Cortez, E., Jodar, J. y Rubeo, R. (2019). Estudio comparado de las Pymes del Alto Valle de Río Negro y las de Neuquén capital: nuevo avance de investigación, en la XXIV Reunión Anual Red PyME Mercosur (pp 52-60). Red Pymes.
- Adriana, L. M. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Universidad del Rosario, Argentina: Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.
- Agro Empresario. (13 de Agosto de 2018). *Agro Empresario*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de <https://www.agroempresario.com.ar/notas-630.html>
- argentina.com.gov. (7 de Octubre de 2019). *argentina.com.gov*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/identifican-oportunidades-para-la-produccion-de-cerveza-artesanal-en-la-patagonia>
- Banco Mundial*. (15 de octubre de 2019). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Boris, D. M. (2015). *Manual de elaboración para maestros cerveceros. Proceso de elaboración básico y simplificado*. España.
- CAPCA. (2015). *Camara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal*. Obtenido de [https://www.facebook.com/pg/CamaraArgentinadeProductoresdeCervezaArtesanal/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/CamaraArgentinadeProductoresdeCervezaArtesanal/posts/?ref=page_internal)
- CCAA. (17 de Marzo de 2016). *Camara de Cerveceros Artesanales de Argentina*. Obtenido de [https://www.facebook.com/pg/CamaraCervecerosArtesanesArg/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/CamaraCervecerosArtesanesArg/about/?ref=page_internal)
- Cerveceros de España. (2001). *Libro Blanco de la Cerveza*. Madrid: Cerveceros de España.
- Clarín. (10 de 07 de 2019). *La fiesta de la cerveza, que se celebra en estos días, es una invitación a beber una buena "birra". Todo lo que hay que tener en cuenta para disfrutarla y cómo animarse para producirla en casa*. Obtenido de [https://www.clarin.com/sociedad/oktoberfest-elegir-tomar-hacer-buena-cerveza-artesanal\\_0\\_Y6vRtTiY.html](https://www.clarin.com/sociedad/oktoberfest-elegir-tomar-hacer-buena-cerveza-artesanal_0_Y6vRtTiY.html)
- Cleri, C. (2013). *El libro de las PYMES*. Buenos Aires: Granica.

- Diario Rio Negro. (12 de Mayo de 2017). Obtenido de <https://www.rionegro.com.ar/neuquen-se-consolida-como-polo-de-la-cerveza-artesanal-HL2782966/>
- Francisco, L. (7 de Mayo de 2017). *Rio Negro*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de <https://www.rionegro.com.ar/neuquen-se-consolida-como-polo-de-la-cerveza-artesanal-HL2782966/>
- Fundacion Española de la Nutricion. (s.f.). *Fen*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de <http://www.fen.org.es/mercadoFen/pdfs/cerveza.pdf>
- Hill, C., & Jones, G. (1999). *Administracion Estrategica* (octava ed.). Mc Graw Hill.
- Huerta, D. S. (Noviembre de 2018). *foda-dafo.com*. Obtenido de <https://foda-dafo.com/>
- Infobae. (29 de Abril de 2018). *Infobae*. Recuperado el 10 de Enero de 2019, de <https://www.infobae.com/america/wapo/2018/04/29/por-que-el-auge-de-la-cerveza-artesanal-estaria-llegando-a-su-final/>
- IPATEC, CONICET-UNCO. (7 de Julio de 2017). *Instituto Andino Patagonico de Tecnologias Biologicas y Geoambientales*. Recuperado el 9 de Marzo de 2019, de <https://ipatec.conicet.gov.ar/la-levadura-estrella-de-la-patagonia-fue-declarada-de-interes-por-el-senado/>
- J.S.HOUGH. (1990). *Biotechnologia de la cerveza y de la malta*. España: Acribia S.A.
- Jackson, M. (1999). *El Libro de la Cerveza* (primera ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Joe, B. (1956). *Barrier to New Competition*, Harvard University Press,.
- Jones, C. W. (1999). *Administracion Estrategica* (octava ed.). Mc Graw Hill.
- La Voz. (2018). El "boom" de la cerveza artesanal: una industria sin tapa. *La Voz*.
- LM Neuquén. (21 de Junio de 2015). *LM Neuquén*. Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de <https://www.lmneuquen.com/las-cervezas-artesanales-ya-conquistan-los-neuquinos-n257010>
- LM NEUQUEN. (25 de Junio de 2017). *LM Neuquen*. Recuperado el 8 de Enero de 2019, de <https://www.lmneuquen.com/el-negocio-la-cerveza-artesanal-no-tiene-techo-n555325>

- Myriam Selhi / Agrofy Agency. (5 de Abril de 2018). *News Agrofy*. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/174395/lupulo-enigma-escasa-produccion-argentina>
- Manene, L. M. (3 de Enero de 2011). *Luis Miguel Manene*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/?s=cluster>
- Merchán, M. L. (2016). *El concepto clúster ¿expectativas creadas o realidades posibles? : el caso Medellín-Colombia*. Buenos Aires: CLACSO.
- Misiones Online . (28 de Diciembre de 2017). *Misiones Online* . Obtenido de <https://misionesonline.net/2017/12/28/se-presento-oficialmente-cluster-la-cerveza-artesanal-mboyere/>
- Ministerio de Agricultura, g. y. (2019). Obtenido de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaBagazo.pdf>
- Ministerio de Agricultura, g. y. (2019). Obtenido de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaBagazo.pdf>
- National Geographic España. (26 de Enero de 2017). *National Geographic*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de [https://www.nationalgeographic.com.es/historia/la-cerveza-una-historia-milenaria\\_8637/2#anclaTexto](https://www.nationalgeographic.com.es/historia/la-cerveza-una-historia-milenaria_8637/2#anclaTexto)
- Pinar, A. (10 de Enero de 2017). *Las 3 diferencias básicas entre la cerveza artesanal y la cerveza industrial*. Recuperado el 22 de 2 de 2019, de Madrid On Tap: <http://www.madridontap.com/diferencias-cerveza-artesanal-cerveza-industrial/>
- Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1999). *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions*. . Harvard Business School Press.
- Quilmes ABInBev. (Marzo de 2018). *Cerveceria y Malteria Quilmes*. Recuperado el 22 de Mayo de 2019, de <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/prensa/nota/470-cerveceria-y-malteria-quilmes-impulsa-el-desarrollo-de-la-agroindustria-cervecera-en-el-pais/>
- Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales. *Revista de la CEPAL*, 108.

- Rios, S. A. (12 de mayo de 2018). *Diario La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/son-todas-iguales-las-cervecerias-buscan-diferenciarse-para-sobrevivir-nid2133714>
- RODRIGUEZ, M. L. (2009). *ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL, CRECIMIENTO PRODUCTIVO E INNOVACIÓN. EL CASO DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN BOGOTA*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/11684/T10.09%20A21a.pdf?sequence=2>
- Rosario Net. (1 de Marzo de 2019). *Diario digital Rosario Net*. Recuperado el 10 de 6 de 2019, de <http://www.rosarionet.com.ar/rnetw/nota207929>
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL
- Secretaría de Gobierno de Agroindustria de la Nación. (12 de Abril de 2019). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/agroindustria-impulsa-el-cluster-de-la-cerveza-artesanal-en-chubut-y-rio-negro>
- Sela, J. P. (2014). La ciencia y el arte de emprender. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 5-15.
- Siegel, R. (29 de Abril de 2018). *Infobae*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de <https://www.infobae.com/america/wapo/2018/04/29/por-que-el-auge-de-la-cerveza-artesanal-estaria-llegando-a-su-final/>
- Telam*. (20 de junio de 2017). Obtenido de <http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>
- www.itreseller.es*. (24 de Julio de 2018). Obtenido de <https://www.itreseller.es/al-dia/2018/07/el-80-de-los-clientes-valoran-la-experiencia-de-compra-tanto-como-el-producto>

## ANEXOS

### ANEXO A. NOTA MARTIN DIAZ COLODRERO

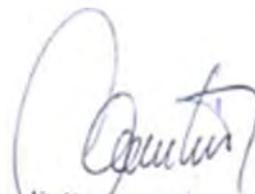


Neuquén, 18 de octubre de 2018

Sra. Directora del Departamento de Administración  
Facultad de Economía y Administración  
Universidad Nacional del Comahue  
Lic. Estela Cortez,

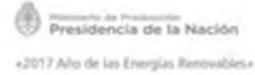
Por la presente se deja constancia de que la tesina de tipo “Bitácora de Campo” desarrollada por las alumnas Lissette Antonela Pizarro y Fátima Pérez Paz, y cuyo objeto de estudio es la situación actual y los desafíos de los productores de cerveza artesanal de la ciudad de Neuquén, es de interés para el Programa de Alimentos del Centro PyME-ADENEU.

Sin otro particular, saludo atte.-



Lic. Martín Díaz Colodrero  
COORDINADOR DE PROGRAMAS  
CENTRO PyME-ADENEU

## ANEXO B. CUESTIONARIO INTI



Formulario de relevamiento de cervecerías artesanales en territorio

Deseamos hacer un relevamiento de la situación actual de las cervecerías artesanales del país, en particular de su región. Agradeceremos completar con los datos solicitados en los casilleros correspondientes. Será de gran ayuda para la planificación de futuras tareas de fortalecimiento al sector.

El INTI se compromete a mantener confidencialidad de la información aquí declarada, según Ley 24.766.

Nombre del emprendimiento/empresa:

Dirección:

Georreferenciación (en su defecto, indicar si se trata de zona rural o urbana):

Teléfono / Fax:

Dirección de Correo Electrónico:

Página Web:

Fecha:

Nombre del Encuestado:

Cargo:

<b>1. Tipo de emprendimiento/empresa</b>										
1.1 Único dueño										
1.2 Familiar										
1.3 Sociedad (anónima, SRL, otra)										
1.4 Otra										
<b>2. Perfil del/de los emprendedor/es</b>										
2.1 Franja etaria										
18 a 25		26 a 33		34 a 41		42 a 50		Más de 51		
2.2 Estudios										
Primario		Secundario		Terciario		Tecnicatura		Universitario		
2.3 Formación específica en el rubro										
2.4 Motivación (hobby, negocio, etc.)										
<b>3. Características específicas del emprendimiento</b>										
3.1 Capacidad instalada								Litros por año		
3.2 Volumen de la producción promedio mensual								Litros por mes		
3.3 Posee estacionalidad							Si		No	
3.3.1 Mes de máxima producción						Producción:		Litros por mes		
3.3.2 Mes de mínima producción						Producción:		Litros por mes		
3.4 Potencial de expansión en el establecimiento actual								Litros por año		
3.5 Tercerización										
Se terceriza alguna parte del proceso							Si		No	

<b>4. Características del establecimiento</b>							
4.1 Inicio de actividades productivas							
4.2 Habilitación (RNE / RNPA)							
No tiene		En trámite		Aprobada municipal		Aprobada nacional	Aprobada para exportación
4.3 Dimensiones del establecimiento							
Superficie cubierta			m <sup>2</sup>	Superficie descubierta			m <sup>2</sup>
4.4 Local							
Propio		Alquilado		Comodato			
<b>5. Cantidad de Personal (para el personal que desempeña múltiples tareas, contarlos en la más representativa)</b>							
	Producción	Ventas	Administración	Otros			
Dueños/socios							
Permanente							
Contratado							
Pasante							
Capacitado en el rubro							
Total							
<b>6. Marcas</b>							
6.1 En el mercado							
Local		Nacional		Exportación			
6.2 Registradas, ¿cuáles?							
6.3 En trámite, ¿cuáles?							

<b>7. Composición de la producción</b>			
7.1 Cantidad de estilos			
7.2 Presentaciones			
<b>8. Certificaciones</b>			
	Obtenida	En trámite	Interesa obtenerla
8.1 Denominación de origen			
8.2 Gestión de la calidad			
8.3 Buenas Prácticas de Manufactura BPM			
8.4 HACCP y Medio Ambiente			
8.3 Otras			
<b>9. Materias Primas / insumos</b>			
9.1 Proveedores			
Maltas			
Nombre	Zona	Distancia (km)	
Lúpulos			
Nombre	Zona	Distancia (Km)	
Levaduras			

Nombre	Zona	Distancia (km)
Varios		
Nombre	Zona	Distancia (km)
9.2 ¿Poseen espacio destinado a almacenamiento? En caso positivo, superficie		m <sup>2</sup>
9.3 Calidad del agua		
Realizan algún tratamiento al agua de red / de pozo? ¿Cuál?		
¿Análisis fisicoquímico y microbiológico?		
Laboratorio propio / proveedor o de terceros?		
9.4 Cantidad agua consumida		m <sup>3</sup> /mes
9.5 Controles de materias primas: ¿cuáles?		
Laboratorios propios o de terceros (estatales o privados)		
9.6 ¿Qué parámetros analizan y con qué frecuencia?		
9.7 Principales problemas de abastecimiento de materias primas		

Calidad		Precio		Disponibilidad	
Plazo de entrega		Servicio al cliente		Financiación	
Otros					
<b>10. Productos terminados</b>					
10.1 Controles de productos terminados. ¿Cuáles?					
10.2 Laboratorios propios o de terceros (estatales o privados)					
10.3 ¿Qué parámetros analizan y con qué frecuencia?					
10.4 Poseen depósito propio para productos terminados? En caso negativo, especificar.					
10.5 Tiene estimada la vida útil de sus productos?					
10.6 Tienen implementado un servicio de atención al cliente para recibir sugerencias y reclamos y dar respuesta?					
<b>11. Equipamiento</b>					
11.1 Especifique					
Equipo	Cantidad	Capacidad Producción	% Utilización	Antigüedad	

11.2 Planifican y ejecutan mantenimiento preventivo de equipos?	Si		No	
11.3 Planifican y ejecutan mantenimiento preventivo de instrumentos clave?	Si		No	
<b>12. Efluentes</b>				
12.1 ¿Tratan sus efluentes?	Si		No	
¿En caso positivo, de qué manera?				
12.2 Conocen las normativas?	Si		No	
12.3 Concentración en relación a límites legales de vuelco				
12.4 Destino de los residuos de producción y su peso aproximado				
<b>13. Buenas Prácticas de Manufactura BPM (en caso positivo)</b>				
13.1 Poseen manual de BPM?				
13.2 Poseen procedimientos y registros estandarizados de producción?				
13.3 Poseen un programa de limpieza y desinfección?				
13.4 Poseen servicio de manejo integrado de plagas?				
13.5 Hay trazabilidad de los productos?				
<b>14. Instituciones</b>				
14.1 Pertenece a alguna cámara cervecera / asociación de cervecerías locales regionales. ¿Cuál/es?				

14.2 Instituciones estatales o privadas que brindan servicios a la empresa (laboratorios, asistencia técnica, desarrollo de productos, construcción de equipamiento, otros) y su localización.  
¿Se ha vinculado alguna vez con el INTI para realizar trabajos o solicitar asistencia técnica de I+D+i? (Investigación, Desarrollo e innovación)?

<b>15. Estrategia y canales de comercialización</b>
15.1 Hay algún clúster cervecero / circuito turístico cervecero en la región? En caso positivo, detalle
15.2 ¿Cómo comercializa sus productos? (marque con una X la opción / las opciones que corresponda/n)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta directa al público</li> <li>- Pequeñas superficies (minimercados, almacenes)</li> <li>- Grandes superficies (hipermercados, supermercados y grandes almacenes)</li> <li>- A través de distribuidores o intermediarios</li> <li>- En comercios especializados (delicatessen, diferenciados, etc.) - Otros</li> </ul>
15.3 ¿Cómo promociona sus productos? (marque con una X la opción/las opciones que corresponda/n)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en ferias y eventos</li> <li>- Publicidad (gráfica, radial, televisiva)</li> <li>- Oferta directa al consumidor</li> <li>- A través de las redes sociales - Otros</li> </ul>
<b>16. Problemas del emprendimiento/empresa</b>
Marcar con una X la/s opción/opciones que considere más relevante/s para abordar en primera instancia <ul style="list-style-type: none"> <li>-Acercamiento a los financiamientos</li> <li>-Modernización de equipos e instalaciones</li> <li>-Conexión y enlace con clientes (dentro y fuera del país)</li> <li>-Mejoramiento de la tecnología de Gestión Empresarial</li> <li>-Mejoramiento de la tecnología de Gestión de la Producción</li> <li>-Formación de recursos humanos</li> <li>-Reducción de costos</li> </ul>

Muchas gracias por su colaboración

## **ANEXO C. LISTADO PRODUCTORES DE CERVEZA ARTESANAL. CIUDAD DE NEUQUÉN**

	<b>Empresa</b>
1	<b>Astral</b>
2	<b>Dos Pintas</b>
3	<b>Flower Hops</b>
4	<b>Ija</b>
5	<b>Klover</b>
6	<b>Lady Chap's</b>
7	<b>Mr. Hops</b>
8	<b>Aerts 1900</b>
9	<b>Andares Patagónicos</b>
10	<b>Árbol</b>
11	<b>Birra de Barrio</b>
12	<b>Borken</b>
13	<b>Bosque</b>
14	<b>Cervesaurio</b>
15	<b>Filsinger</b>
16	<b>Foyel</b>
17	<b>Gletser</b>
18	<b>Gobragh</b>
19	<b>Gurke</b>
20	<b>India del Sur</b>
21	<b>Limay</b>
22	<b>Lúpulo Negro</b>
23	<b>Morganfield</b>
24	<b>Neuquina</b>
25	<b>Oss</b>
26	<b>Owe</b>
27	<b>Sixto</b>
28	<b>Valle Negro</b>
29	<b>Väns Öl</b>
30	<b>Bandaccari</b>

## ANEXO D. CUESTIONARIO ELABORADO PARA PRODUCTORES DE NEUQUÉN. RESPUESTAS

### FORMULARIO DE RELEVAMIENTO DE CERVECERÍAS ARTESANALES EN NEUQUÉN

*El presente formulario busca conocer la situación de las cervecerías artesanales de la Ciudad de Neuquén. Con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector para luego generar herramientas que acompañen, impulsen y faciliten el crecimiento*

**Dirección de correo electrónico:**

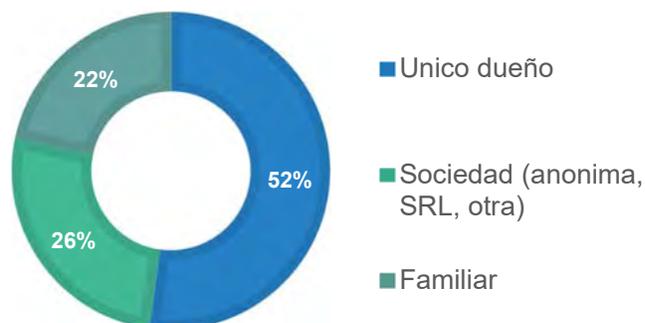
-----

#### 1. DEL EMPRENDIMIENTO

##### 1.1. TIPO DE EMPRENDIMIENTO/EMPRESA

Único dueño	12
Sociedad (anónima, SRL, otra)	6
Familiar	5

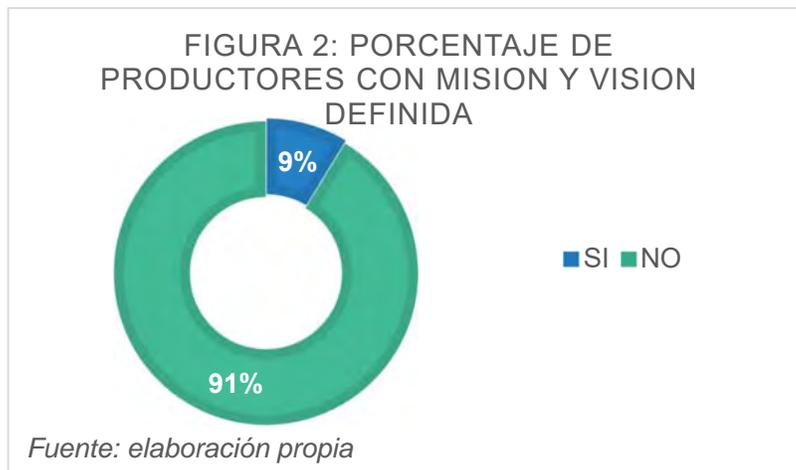
FIGURA 1: TIPO DE EMPREDIMIENTO/EMPRESA



Fuente: elaboración propia

### 1.2 ¿TIENE ESTABLECIDA SU MISION Y VISION?

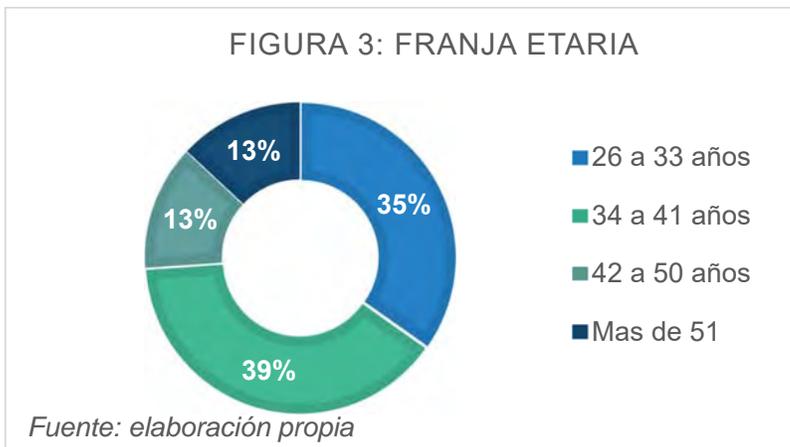
SI	2
NO	21



## 2. PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES

### 2.1. Franja etaria

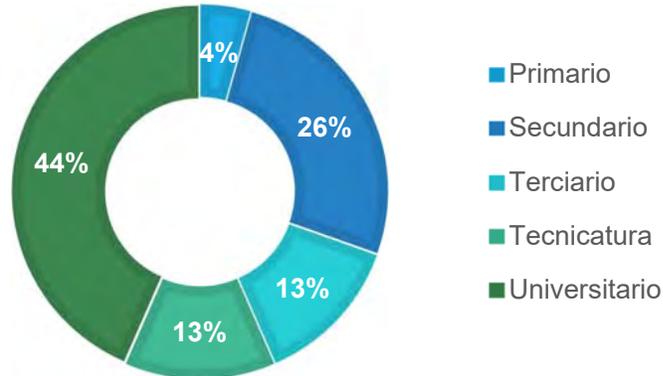
26 a 33 años	8
34 a 41 años	9
42 a 50 años	3
Mas de 51	3



### 2.2 Estudios

Primario	1
Secundario	6
Terciario	3
Tecnicatura	3
Universitario	10

FIGURA 4: NIVEL DE ESTUDIOS  
 ALCANZADOS

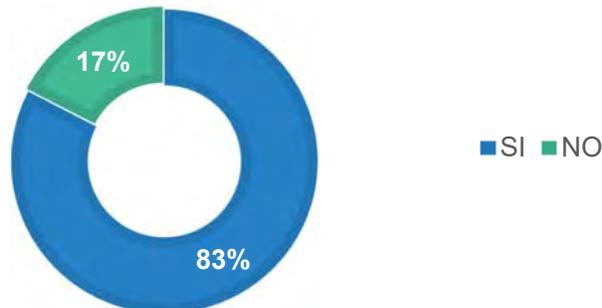


Fuente: elaboración propia

### 2. 3. Formación específica en el rubro

SI	19
NO	4

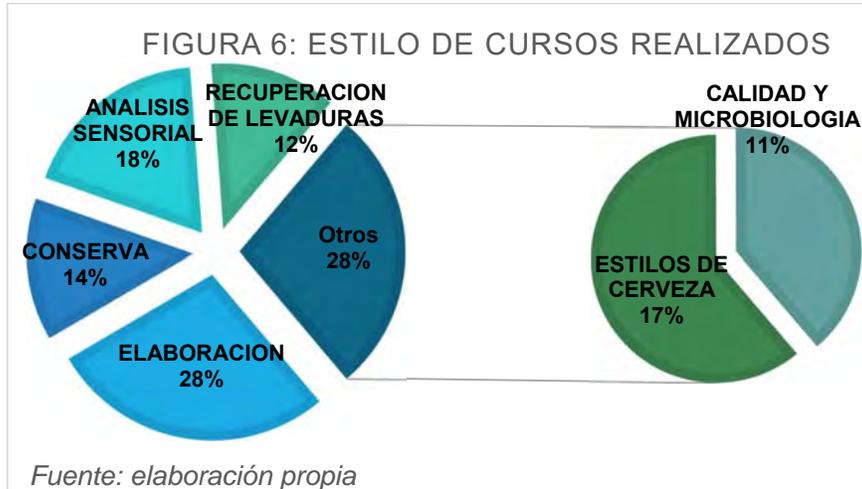
FIGURA 5: FORMACION ESPECIFICA EN  
 EL RUBRO



Fuente: elaboración propia

En caso afirmativo especifique (fabricación, ventas,  
 conserva, marketing, etc.)

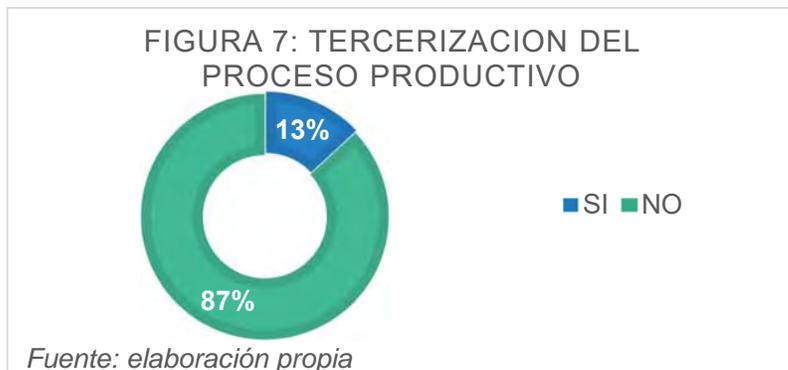
ELABORACION	18	28%
CONSERVA	9	14%
ANÁLISIS SENSORIAL	12	18%
RECUPERACION DE LEVADURAS	8	12%
ESTILOS DE CERVEZA	11	17%
CALIDAD Y MICROBIOLOGIA	7	11%



### 3. CARACTERISTICAS ESPECÍFICAS DEL EMPREDIMIENTO

#### 3. 1. ¿Se terceriza alguna parte del proceso?

SI	3
NO	20



#### 3.1.2 En caso afirmativo aclarar a cuál parte del proceso se refiere

DISTRIBUCION	2
MARKETING	1
OTRO	1



#### 4. CARACTERISTICAS DEL ESTABLECIMIENTO

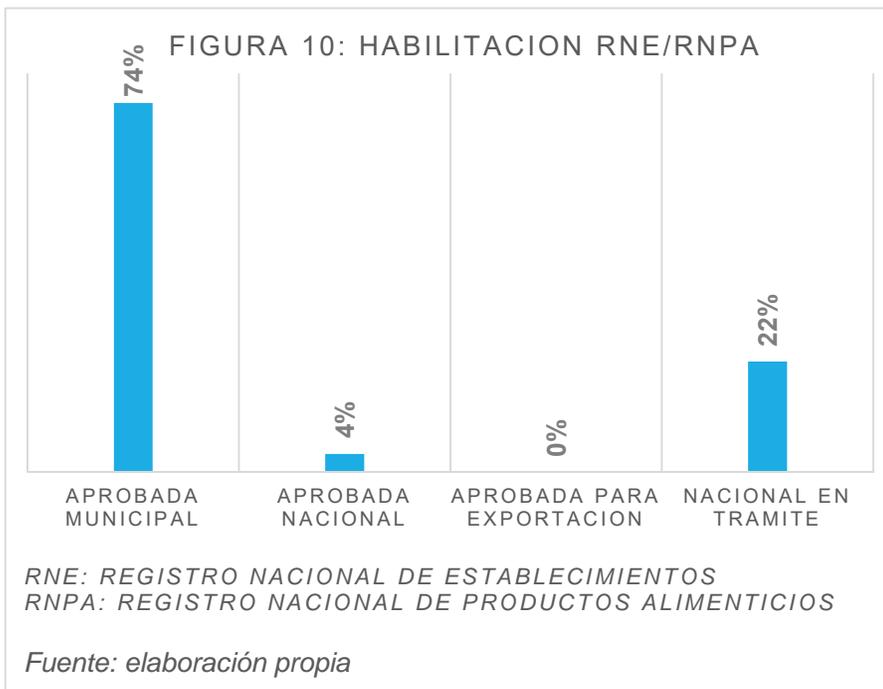
##### 4.1 INICIO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

1° SEM DE 2011	1
2° SEM DE 2011	1
1° SEM DE 2012	1
2° SEM DE 2012	1
1° SEM DE 2013	1
2° SEM DE 2013	0
1° SEM DE 2014	2
2° SEM DE 2014	0
1° SEM DE 2015	3
2° SEM DE 2015	1
1° SEM DE 2016	0
2° SEM DE 2016	3
1° SEM DE 2017	3
2° SEM DE 2017	5
1° SEM DE 2018	1



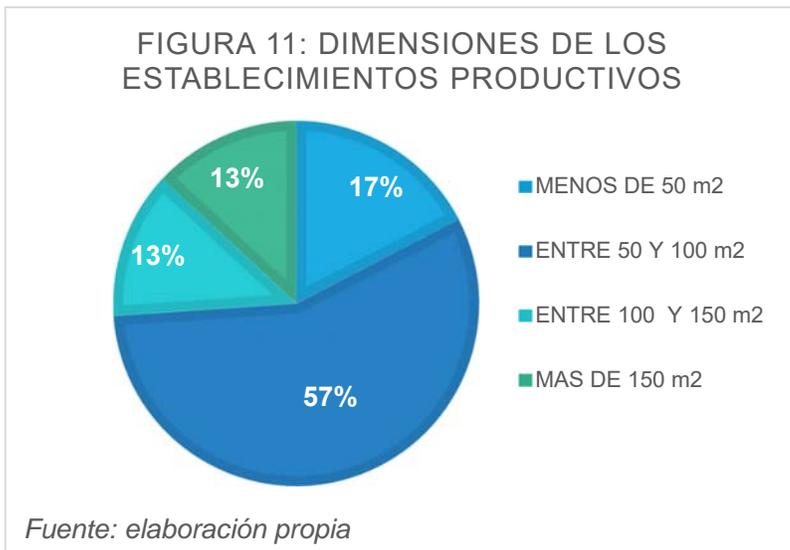
#### 4.2 HABILITACION (RNE/RNPA)

APROBADA MUNICIPAL	20	74%
APROBADA NACIONAL	1	4%
APROBADA PARA EXPORTACION	0	0%
NACIONAL EN TRAMITE	6	22%



#### 4.3 DIMENSIONES DEL ESTABLECIMIENTO

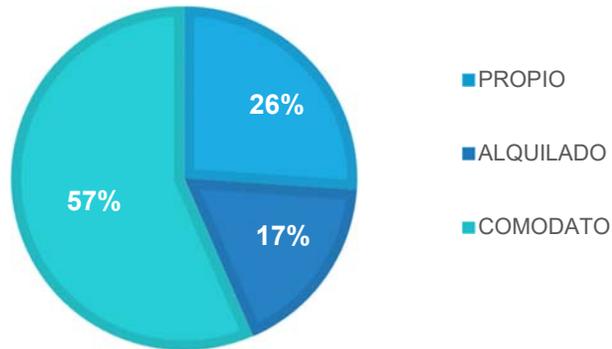
MENOS DE 50 m2	4
ENTRE 50 Y 100 m2	13
ENTRE 100 Y 150 m2	3
MAS DE 150 m2	3



#### 4.4 LOCAL

PROPIO	6
ALQUILADO	4
COMODATO	13

FIGURA 12: CONDICION DEL LOCAL



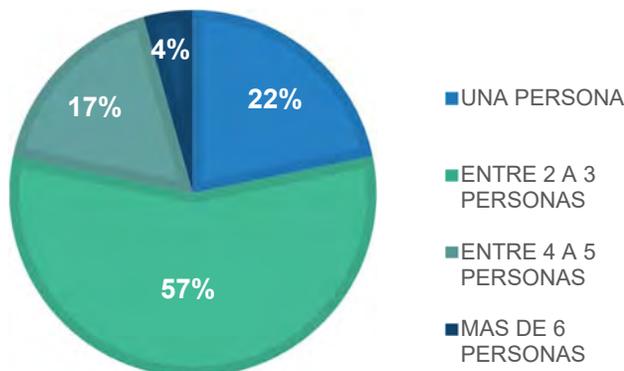
Fuente: elaboración propia

#### 5. CANTIDAD DE PERSONAL

##### CANTIDAD DE PERSONAL

UNA PERSONA	5
ENTRE 2 A 3 PERSONAS	13
ENTRE 4 A 5 PERSONAS	4
MAS DE 6 PERSONAS	1

FIGURA 13: CANTIDAD DE PERSONAL



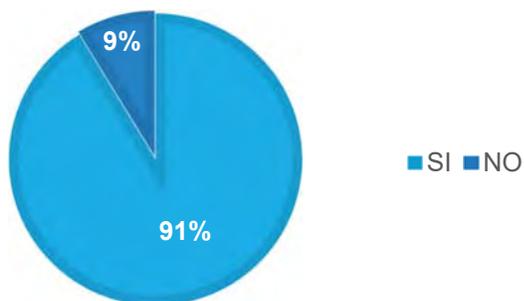
Fuente: elaboración propia

## 6. MARCAS

### 6.1 Tiene marcas registradas?

SI	21
NO	2

FIGURA 14: MARCAS REGISTRADAS

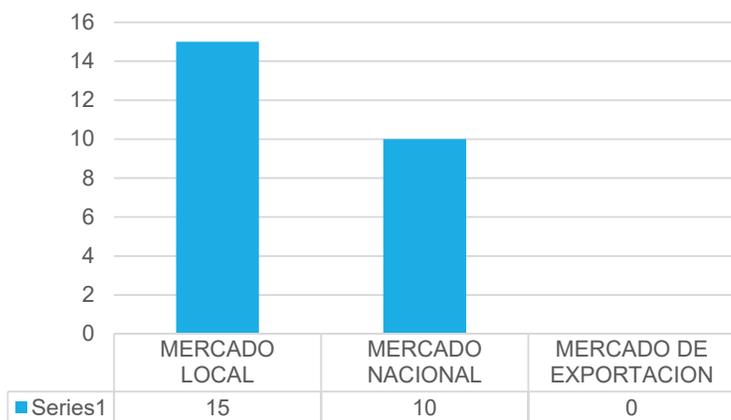


Fuente: elaboración propia

### 6.2 ESPECIFIQUE DONDE

MERCADO LOCAL	15	60%
MERCADO NACIONAL	10	40%
MERCADO DE EXPORTACION	0	

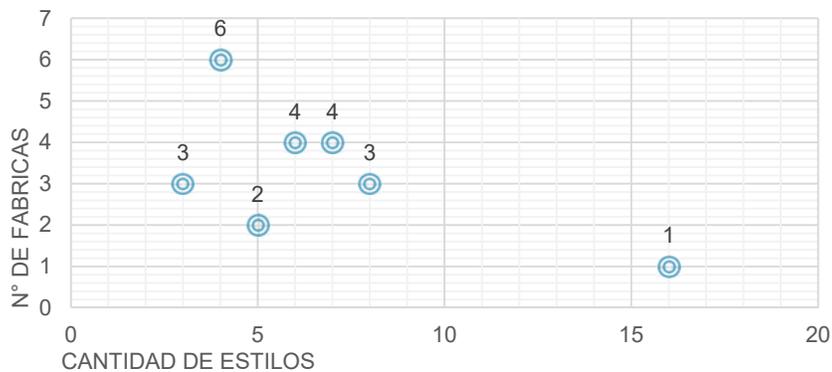
FIGURA 15: MERCADO DONDE SE POSEEN  
 MARCAS REGISTRADAS



## 7. COMPOSICION DE LA PRODUCCION

7.1 CANTIDAD DE ESTILOS	Q de fabricas	% de fabricas
3	3	13%
4	6	26%
5	2	9%
6	4	17%
7	4	17%
8	3	13%
16	1	4%

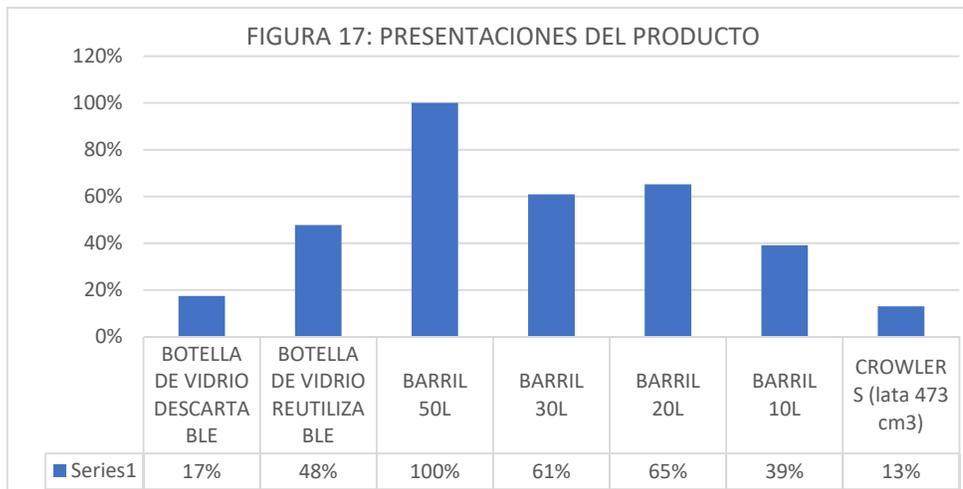
FIGURA 16: CANTIDAD DE ESTILOS DE CERVEZA POR FABRICA



### 7.2 PRESENTACIONES DEL PRODUCTO

<b>BOTELLA DE VIDRIO DESCARTABLE</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>
<b>BOTELLA DE VIDRIO REUTILIZABLE</b>	<b>11</b>	<b>48%</b>
<b>BARRIL 50L</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>BARRIL 30L</b>	<b>14</b>	<b>61%</b>
<b>BARRIL 20L</b>	<b>15</b>	<b>65%</b>
<b>BARRIL 10L</b>	<b>9</b>	<b>39%</b>
<b>CROWLERS (lata 473 cm3)</b>	<b>3</b>	<b>13%</b>

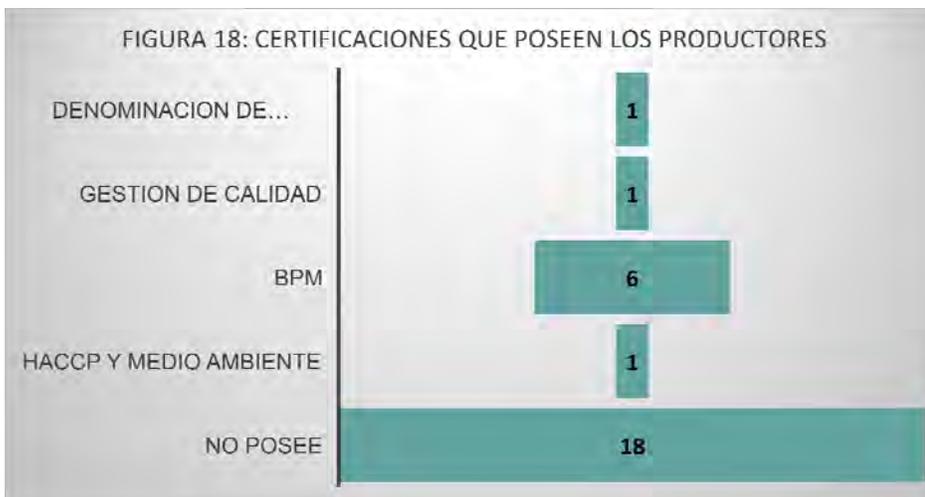
FIGURA 17: PRESENTACIONES DEL PRODUCTO



## 8. CERTIFICACIONES

### CERTIFICACIONES

DENOMINACION DE ORIGEN	1	4%
GESTION DE CALIDAD	1	4%
BPM	6	26%
HACCP Y MEDIO AMBIENTE	1	43%
NO POSEE	18	78%

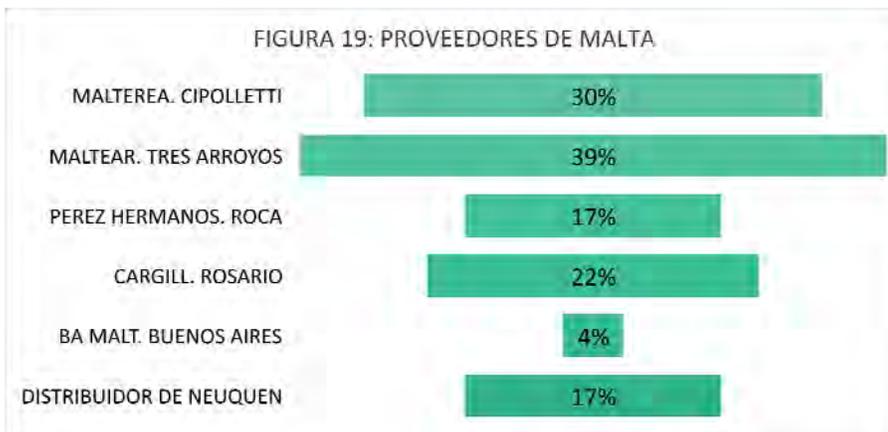


## 9. MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

### 9.1 PROVEEDORES

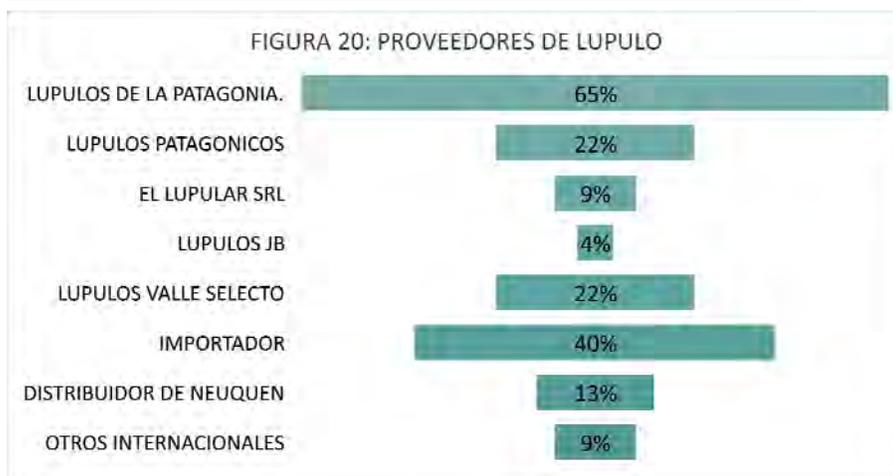
#### MALTA

MALTEREA. CIPOLLETTI	30%	7
MALTEAR. TRES ARROYOS	39%	9
PEREZ HERMANOS. ROCA	17%	4
CARGILL. ROSARIO	22%	5
BA MALT. BUENOS AIRES	4%	1
DISTRIBUIDOR DE NEUQUEN	17%	4



### LUPULOS

LUPULOS DE LA PATAGONIA.	65%	15
LUPULOS PATAGONICOS	22%	5
EL LUPULAR SRL	9%	2
LUPULOS JB	4%	1
LUPULOS VALLE SELECTO	22%	5
IMPORTADOR	40%	9
DISTRIBUIDOR DE NEUQUEN	13%	3
OTROS INTERNACIONALES	9%	2



### LEVADURAS

IMPORTADOR. BS AS	26%	6
FERMENTIS. BS AS	35%	8
DISTRIBUIDOR DE NEUQUEN	30%	7
CIBART. CORDOBA	22%	5
MALTEREA. CIPOLLETTI	22%	5
MALTEAR. TRES ARROYOS	4%	1

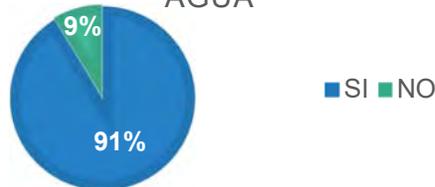


## 9.2 CALIDAD DEL AGUA

### 9.2.1 REALIZA TRATAMIENTOS AL AGUA DE RED O POZO

SI	21
NO	2

FIGURA 22: TRATAMIENTO DEL AGUA

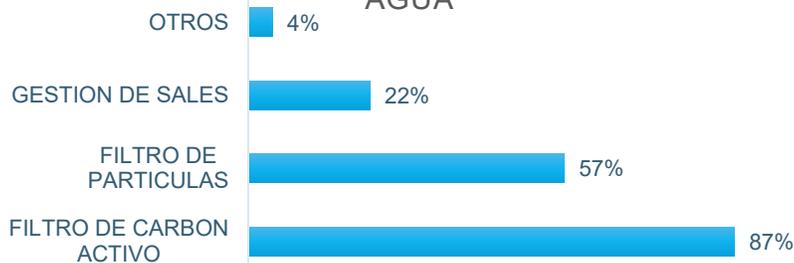


Fuente: elaboración propia

### EN CASO AFIRMATIVO ¿QUÉ TRATAMIENTO REALIZA?

FILTRO DE CARBON ACTIVO	87%	20
FILTRO DE PARTICULAS	57%	13
GESTION DE SALES	22%	5
OTROS	4%	1

FIGURA 23: TIPO DE TRATAMIENTO DE AGUA

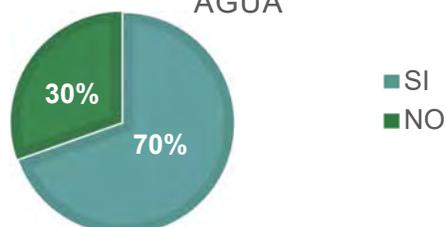


Fuente: elaboración propia

### 9.2.2 REALIZA ANALISIS FISICO-QUIMICO Y MICROBIOLÓGICO DEL AGUA?

SI	16
NO	7

FIGURA 24: ANALISIS FISICO-QUIMICO Y MICROBIOLOGIA DEL AGUA

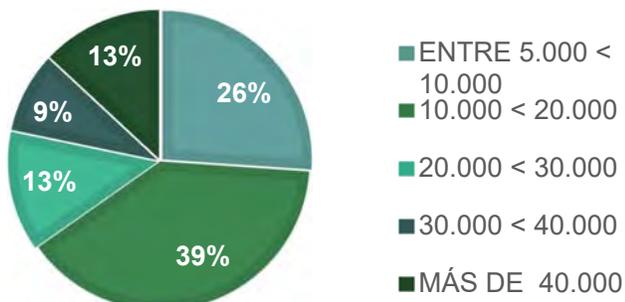


Fuente: elaboración propia

### 9.3 PROMEDIO MENSUAL DE AGUA CONSUMIDA

ENTRE 5.000 < 10.000	6
10.000 < 20.000	9
20.000 < 30.000	3
30.000 < 40.000	2
MÁS DE 40.000	3

FIGURA 25: PROMEDIO MENSUAL DE AGUA CONSUMIDA

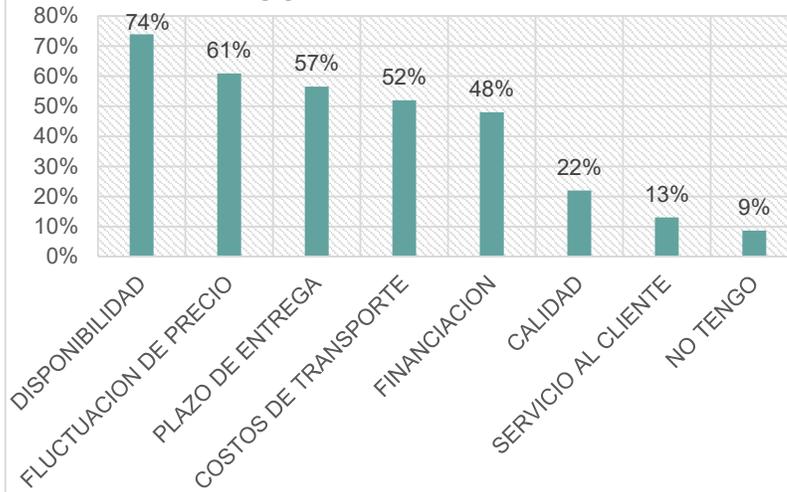


Fuente: elaboración propia

### 9.4 PRINCIPALES PROBLEMAS RESPECTO AL SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS

DISPONIBILIDAD	74%	17
FLUCTUACION DE PRECIO	61%	14
PLAZO DE ENTREGA	57%	13
COSTOS DE TRANSPORTE	52%	12
FINANCIACION	48%	11
CALIDAD	22%	5
SERVICIO AL CLIENTE	13%	3
NO TENGO	9%	2

FIGURA 26: PRINCIPALES PROBLEMAS CON MATERIAS PRIMAS

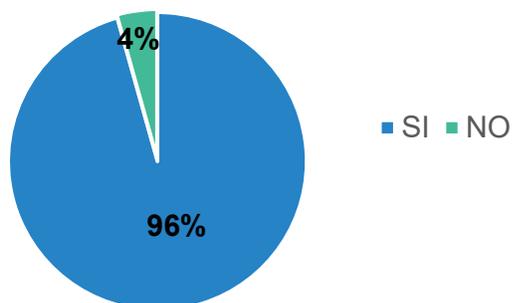


## 10. EFLUENTES

### 10.1 TRATAMIENTO DE EFLUENTES

SI	22
NO	1

FIGURA 27: TRATAMIENTO DE EFLUENTES



Fuente: elaboración propia

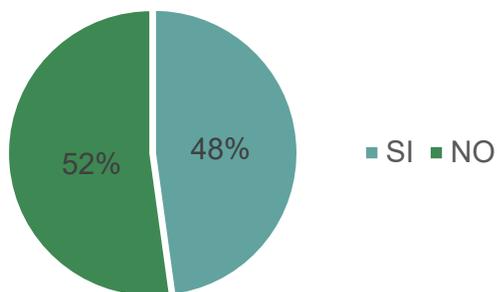
### EN CASO AFIRMATIVO, ¿DE QUE MANERA?

**BIODIGESTOR, PRODUCIENDO AGUA GRIS PARA RIEGO**

### 10.2 CONOCE LAS NORMATIVAS SOBRE TRATAMIENTO DE EFLUENTES?

SI	11
NO	12

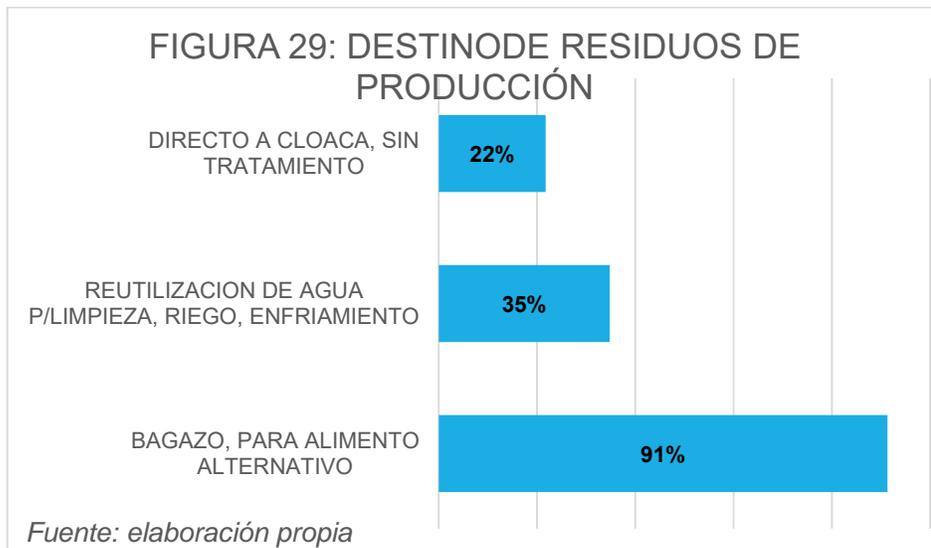
FIGURA 28: CONOCE LAS NORMATIVAS?



Fuente: elaboración propia

### 10.3 ¿CUAL ES EL DESTINO DE LOS RESIDUOS DE PRODUCCION?

BAGAZO, PARA ALIMENTO ALTERNATIVO	21	91%
REUTILIZACION DE AGUA P/LIMPIEZA, RIEGO, ENFRIAMIENTO	8	35%
DIRECTO A CLOACA, SIN TRATAMIENTO	5	22%



## 11. BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)

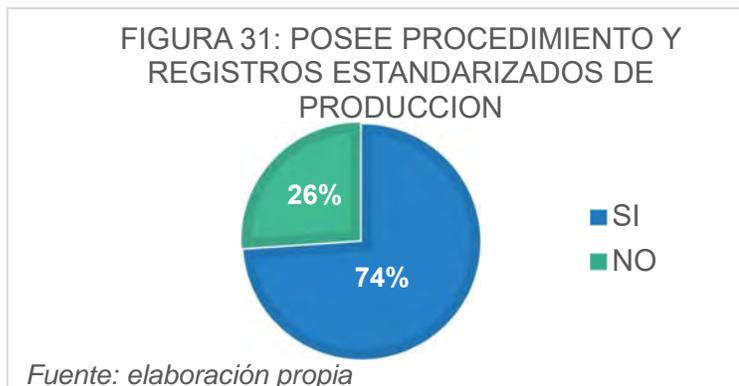
### 11.1 POSEE MANUAL POES?

SI	23
NO	0



### 11.2 POSEE PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS ESTANDARIZADOS DE PRODUCCION

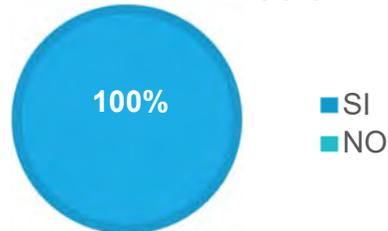
SI	17
NO	6



**11.3 POSEE UN PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESINFECCION?**

SI	23
NO	0

FIGURA 32: POSEE UN PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN?

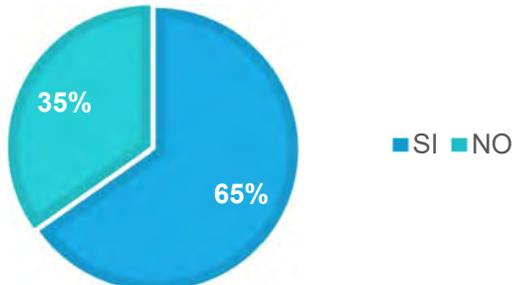


Fuente: elaboración propia

**11.4 POSEE SERVICIO DE MANEJO INTEGRADO DE PLAGAS?**

SI	15
NO	8

FIGURA 33: POSEE SERVICIO DE MANEJO INTEGRADO DE PLAGAS?

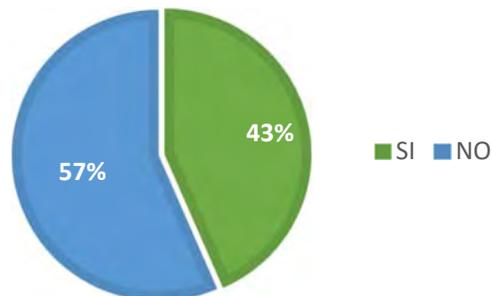


Fuente: elaboración propia

**11.5 HAY TRAZABILIDAD DE LOS PRODUCTOS?**

SI	10
NO	13

FIGURA 34: HAY TRAZABILIDAD DE LOS PRODUCTOS?



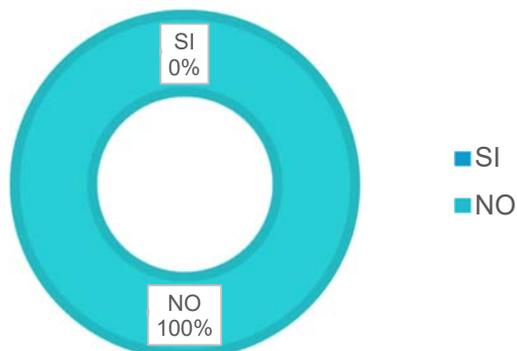
Fuente: elaboración propia

## 12. INSTITUCIONES

### 12.1 ¿PERTENECE A ALGUNA CAMARA CERVECERA/ASOCIACION DE CERVECERIAS LOCALES?

SI	0
NO	23

FIGURA 35: ¿PERTENECE A ALGUNA CAMARA CERVECERA/ ASOCIACION DE CERVECERIAS LOCALES?

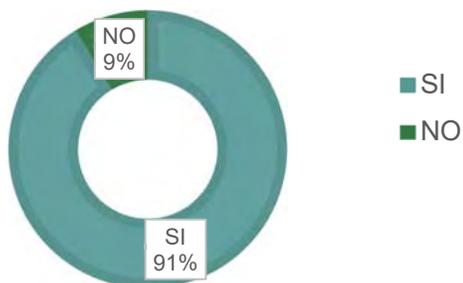


Fuente: elaboración propia

### 12.2 ¿SE HA VINCULADO CON INSTITUCIONES ESTATALES O PRIVADAS QUE BRINDAN SERVICIOS A LAS EMPRESAS COMO ES EL CASO DEL INTI Y CePYME?

SI	21
NO	2

FIGURA 36: ¿SE HA VINCULADO CON INSTITUCIONES ESTATALES O PRIVADAS QUE BRINDAN SERVICIOS A LAS EMPRESAS COMO ES EL CASO DEL INTI Y CEPYME??



Fuente: elaboración propia

### 12.2 EN CASO AFIRMATIVO. MARQUE LA OPCION

CURSO Y CAPACITACIONES	15	65%
ACCESO A CREDITOS	8	35%
FERIAS Y EVENTOS	6	26%
ASESORAMIENTO	6	26%
EXPORTACION	1	4%

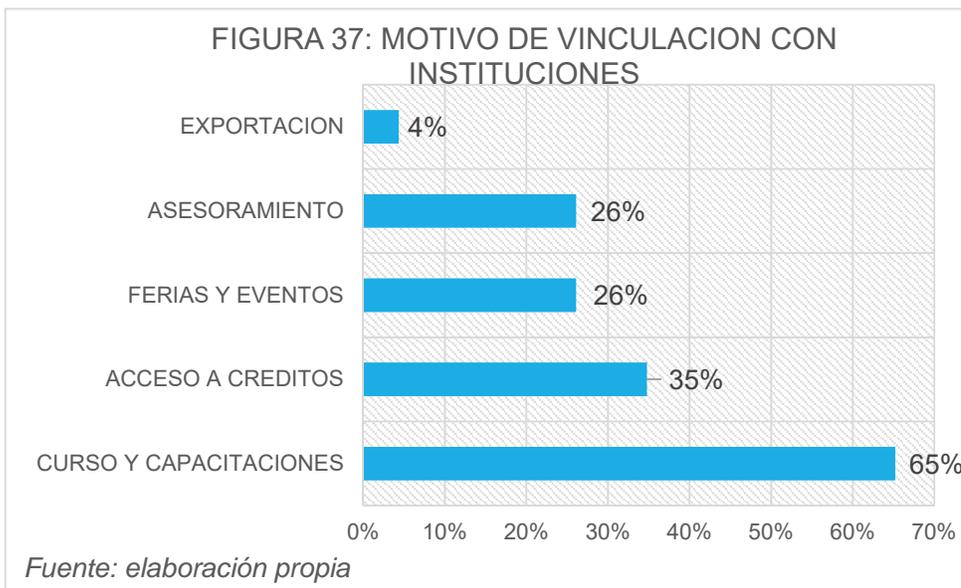
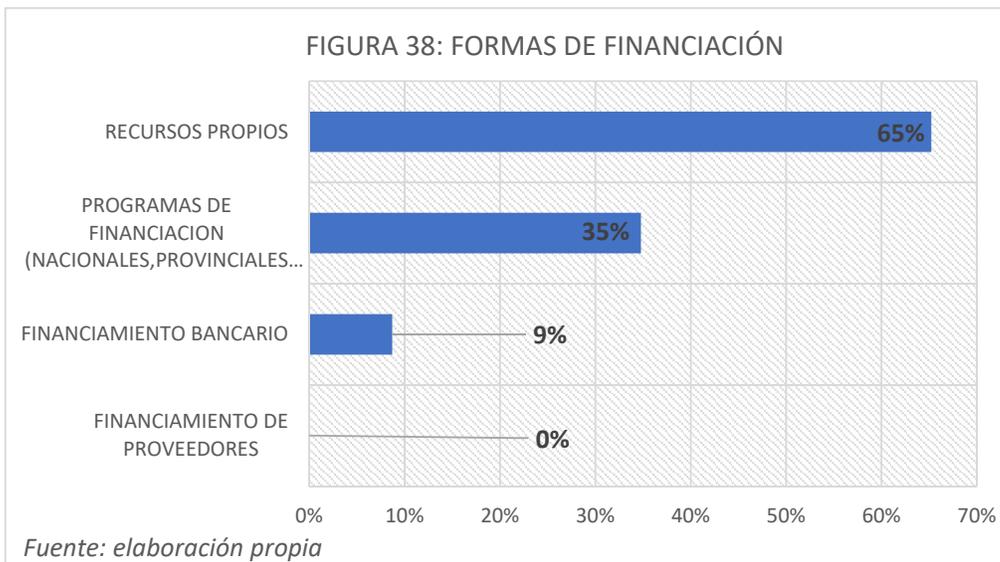


Tabla 38

### 12.3 FORMAS DE FINANCIACION.

FINANCIAMIENTO DE PROVEEDORES	0	0%
FINANCIAMIENTO BANCARIO	2	9%
PROGRAMAS DE FINANCIACION (NACIONALES, PROVINCIALES, LOCALES)	8	35%
RECURSOS PROPIOS	15	65%

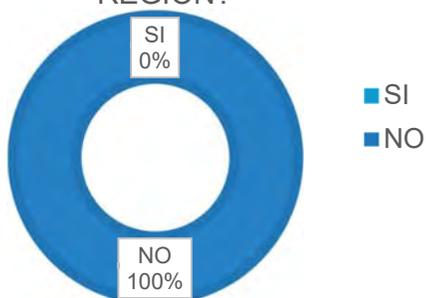


### 13- ESTRATEGIA Y CANALES DE COMERCIALIZACION

#### 13.1 ¿EXISTE ALGUN CLÚSTER/CIRCUITO CERVECERO EN LA REGION?

SI	0
NO	23

FIGURA 39: ¿EXISTE ALGUN CLUSTER/CIRCUITO CERVECERO EN LA REGION?

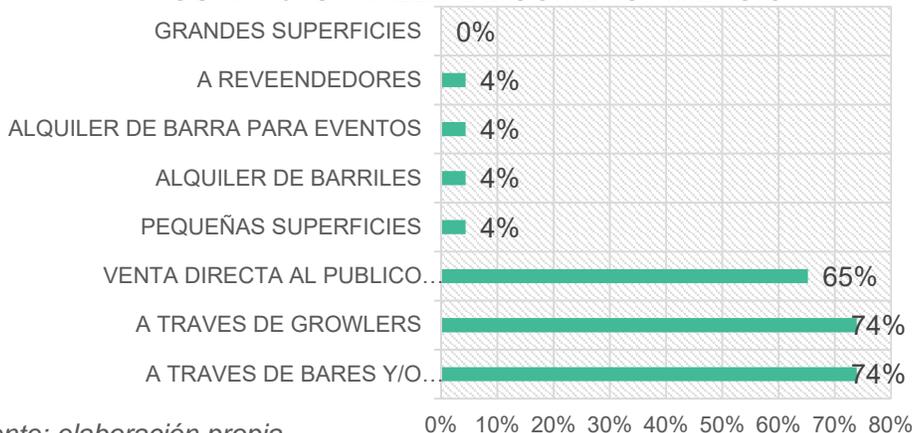


Fuente: elaboración propia

#### 13.2 ¿COMO COMERCIALIZA SUS PRODUCTOS?

Canal de Comercialización	Porcentaje	Cantidad
A TRAVES DE BARES Y/O RESTAURANTES	74%	17
A TRAVES DE GROWLERS	74%	17
VENTA DIRECTA AL PUBLICO (LOCAL PROPIO)	65%	15
PEQUEÑAS SUPERFICIES	4%	1
ALQUILER DE BARRILES	4%	1
ALQUILER DE BARRA PARA EVENTOS	4%	1
A REVEENDEDORES	4%	1
GRANDES SUPERFICIES	0%	0

FIGURA 40: CANALES DE COMERCIALIZACION

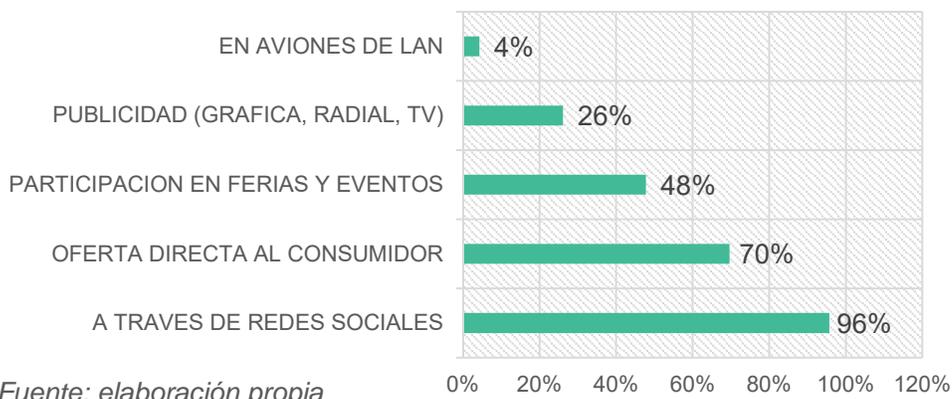


Fuente: elaboración propia

### 13.3 ¿COMO PROMOCIONA SUS PRODUCTOS?

A TRAVES DE REDES SOCIALES	96%	22
OFERTA DIRECTA AL CONSUMIDOR	70%	16
PARTICIPACION EN FERIAS Y EVENTOS	48%	11
PUBLICIDAD (GRAFICA, RADIAL, TV)	26%	6
EN AVIONES DE LAN	4%	1

FIGURA 41: CANALES DE PROMOCION DE PRODUCTOS



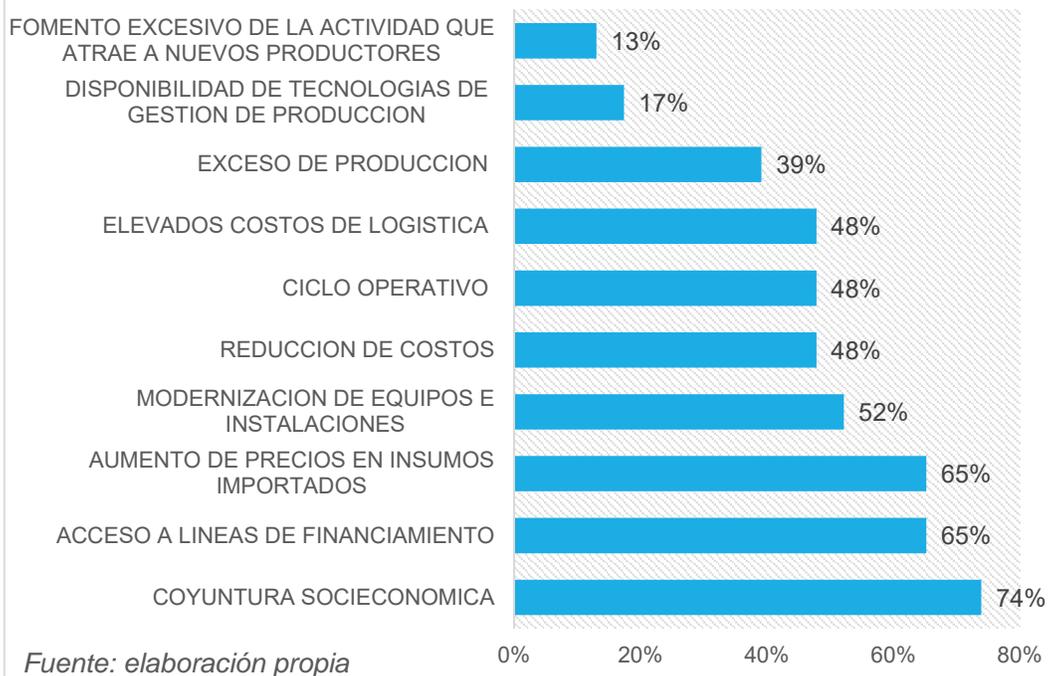
## 14. PROBLEMATICAS DE LOS PRODUCTORES CERVECEROS A NIVEL LOCAL

### 14.1 MARQUE LAS OPCIONES RELVANTES

3 3

COYUNTURA SOCIECONOMICA	74%	17
ACCESO A LINEAS DE FINANCIAMIENTO	65%	15
AUMENTO DE PRECIOS EN INSUMOS IMPORTADOS	65%	15
MODERNIZACION DE EQUIPOS E INSTALACIONES	52%	12
REDUCCION DE COSTOS	48%	11
CICLO OPERATIVO	48%	11
ELEVADOS COSTOS DE LOGISTICA	48%	11
EXCESO DE PRODUCCION	39%	9
DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGIAS DE GESTION DE PRODUCCION	17%	4
FOMENTO EXCESIVO DE LA ACTIVIDAD QUE ATRAE A NUEVOS PRODUCTORES	13%	3

FIGURA 42: PROBLEMATICAS DE LOS PRODUCTORES CERVECEROS



#### 14.2 OTRAS PROBLEMATICAS DE LOS PRODUCTORES

QUILMES COMPRA LA PRODUCCION COMPLETA DE LUPULOS
LOS PROVEEDORES FRENAN LAS VENTAS DE MATERIAS PRIMAS ANTE INCERTIDUMBRE ECONOMICA
NULO FOMENTO TURISTICO EN POST DEL SECTOR
MONTOS DE CREDITOS DESACTUALIZADOS
AUMENTOS EXPONENCIALES DE SERVICIOS
AUSENCIA DE UN ENTE QUE REGULE LAS CONDICIONES DEL MERCADO
FALTA POTENCIAR UNA IDENTIDAD REGIONAL
EQUIPAMIENTO PARA LA PRODUCCION POCO ACCESIBLE Y DE BAJA CALIDAD
BAJA OFERTA DE CAPACITACIONES

## ANEXO E. CÁLCULO DE MUESTRA

Considerando la imposibilidad de realizar un censo, se seleccionó una muestra representativa de la población. Para ello, se estimó un parámetro utilizando la siguiente fórmula de determinación de una muestra:

$$n = \frac{k^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Siendo:

N: el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

$$\frac{K}{\text{Nivel de confianza}} = \frac{1,15}{75\%}, \frac{1,28}{80\%}, \frac{1,44}{85\%}, \frac{1,65}{90\%}, \frac{1,96}{95\%}, \frac{2,00}{95,5\%}, \frac{2,58}{99\%}$$

e: el error muestral deseado, es decir, la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntara al total de ella.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0,5$ .

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1 - p$ .

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que se va a hacer).

Teniendo en cuenta que la población es igual a 30 fábricas habilitadas en la ciudad de Neuquén, según datos otorgados por la Dirección de Calidad Alimentaria de la Municipalidad de Neuquén, la fórmula queda de la siguiente manera:

$$\frac{(1,65)^2 \cdot 30 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,084)^2 \cdot (30 - 1) + (1,65)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 23$$

Con la aplicación de la fórmula, el número de encuestas necesarias para la obtención de una muestra con un nivel de confianza del 90% es de veintitrés, sobre la población de 30 fábricas.