

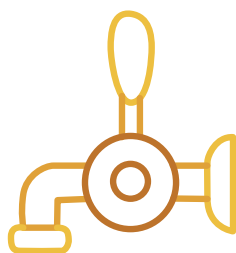
Plan Estratégico
Sectorial 2021-2026
**Cervecería artesanal
en Uruguay**

El presente documento de planificación ha sido elaborado en el marco del proyecto *“Bienes Públicos para el fortalecimiento del sector cervecero uruguayo en clave de reactivación económica”*, ejecutado por la Asociación de Microcervecerías Artesanales del Uruguay (AMAU). Dicho proyecto forma parte del llamado *“Bienes públicos sectoriales para la competitividad - Modalidad Reactivación”* de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).

Las opiniones y análisis presentados en el documento no reflejan necesariamente la visión de AMAU y sus asociados, ni del resto de las organizaciones que participaron del proceso de elaboración del Plan, siendo los autores los responsables finales por los contenidos vertidos en el estudio. Las líneas de trabajo y acciones propuestas en el documento no necesariamente reflejan acuerdos sectoriales aprobados por unanimidad.

Facilitación y redacción del Plan: Emiliano Santa Cruz y Alejandro Sosa - Centro de Informaciones y Estudios del Uruguay (CIESU).

Créditos de las fotografías: AMAU, Cervecería Barbot, Cervecería Brader, Cervecería Bizarra, Cervecería Cabezas Bier, Cervecería Mastra, Cervecería Mist, Cervecería Volcánica.



Glosario de siglas

- AMAU** Asociación de Microcervecerías Artesanales del Uruguay
- ANDE** Agencia Nacional de Desarrollo
- ANII** Agencia Nacional de Innovación e Investigación
- CCAUY** Cámara de Cervecerías Artesanales del Uruguay
- CIESU** Centro de Informaciones y Estudios del Uruguay
- CIU** Cámara de Industrias del Uruguay
- CNSC** Cámara Nacional de Servicios y Comercio del Uruguay
- DGI** Dirección General Impositiva
- ECH** Encuesta Continua de Hogares
- FOEB** Federación de Obreros y Empleados de la Bebida
- IMESI** Impuesto Específico Interno
- INE** Instituto Nacional de Estadística
- INEFOP** Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional
- LATU** Laboratorio Tecnológico del Uruguay
- MEF** Ministerio de Economía y Finanzas
- MIEM** Ministerio de Industria Energía y Minería
- MINTUR** Ministerio de Turismo
- MIPYMES** Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- MTSS** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- UCUDAL** Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga
- UdelaR** Universidad de la República
- UTEC** Universidad Tecnológica



Contenidos

1. Para qué un Plan	2
2. Proceso de elaboración del Plan	4
3. La cerveza artesanal en el mundo	8
4. La cervecería artesanal en Uruguay	9
5. Mapa de la cadena de valor de la cervecería artesanal	19
6. La competitividad del sector cervecero artesanal uruguayo	22
7. Escenario deseado: el horizonte 2026	32
8. Ejes estratégicos para la consolidación y desarrollo del sector	33
Cultura cervecera artesanal	34
Profesionalización	39
Cooperación y alianzas estratégicas	44
Normativa	49
Competencia del sector	54
9. Reflexiones finales	58

Prólogo

Hace unos 15 años comenzó un movimiento en nuestro país que fue logrando romper tímidamente las barreras impuestas por la costumbre, el status quo y las prácticas comerciales que mantenían al consumidor sin casi ninguna alternativa.

Movidos por la pasión, jóvenes emprendedores lograron que hoy ese impulso represente el 2,45% del total del mercado nacional, que ocupen un 20% de las fuentes de trabajo del sector, que muevan la economía y generen puestos de trabajo en forma indirecta en toda la cadena productiva. Todo eso sin perder el foco en que el consumidor pueda acceder a productos de mejor calidad y tener opciones de elección.

En un escenario donde el crecimiento era sostenido, la cerveza artesanal se vio golpeada fuertemente por las medidas tomadas para frenar la pandemia del COVID-19.

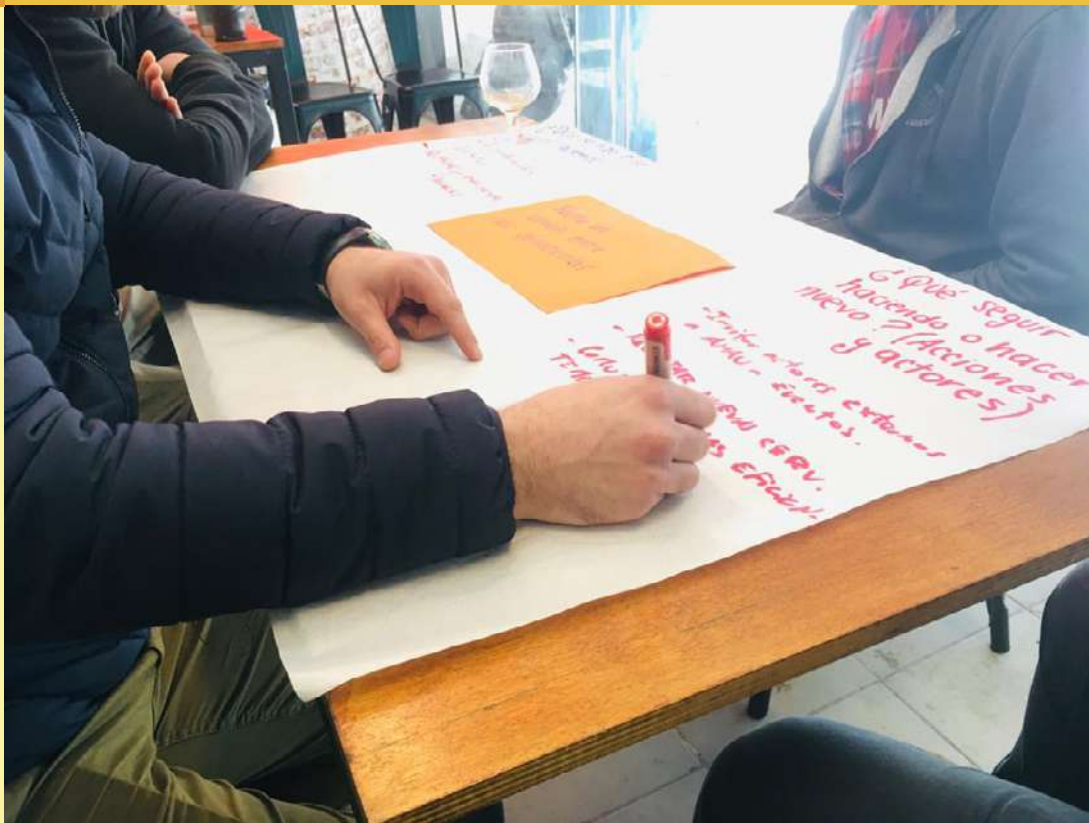
Los cerveceros, dedicados en su gran mayoría a la venta en los canales gastronómicos, por la baja posibilidad de penetración de estos productos en los canales “Off trade”, sufrieron efectos muy nocivos llevando algunos de estos al cierre.

Por ese motivo la Asociación de Microcervecerías del Uruguay (AMAU) entendió que era momento de evaluar en qué lugar se encuentra el sector, ya que se carecía de información formal, y plantear un escenario para los próximos 5 años donde por medio de la asociatividad y el trabajo en conjunto se puedan revertir los efectos adversos y continuar con el crecimiento de la actividad, convencidos de que todo esto redundará en efectos positivos para la comunidad. Es por eso que en una cruzada inusual en nuestro país la AMAU, junto con CIESU, se plantearon por medio de un proyecto del llamado de “Bienes Públicos Sectoriales” brindarle a todo el sector herramientas, información y planes de acción que sirvan de guía para los emprendedores en los próximos años.

A continuación detallamos la metodología, la información obtenida y las acciones propuestas para tener más y mejor cerveza artesanal en el Uruguay.

Comisión Directiva AMAU





Para qué un Plan

La proliferación de cervecerías artesanales en Uruguay y la creciente masificación de su consumo son tendencias que acompañan lo ocurrido con este producto en el mercado regional, y desde hace un tiempo mayor, en el resto del mundo. El desarrollo de la cadena de valor de la cervecería artesanal irrumpió en la estructura productiva nacional con base en diversos influjos, marchas y contramarchas que fueron motivando su expansión y consolidación: la creación de marcas y su posicionamiento en el mercado, la instalación de proveedores de equipamientos e insumos, la globalización del consumo, la formación, la asociatividad y los eventos masivos que dieron a conocer el trabajo realizado, entre otros.

Hoy por hoy la cervecería artesanal ya no es una moda. Es una realidad que se instaló en la cultura de consumo local, y se posiciona como una actividad productiva de base esencialmente nacional, constituida por micro, pequeñas y medianas empresas que aportan al PBI del país, contribuyen a través de su alta intensidad en la creación de fuentes laborales, innovan permanentemente creando productos de calidad, motorizan las economías locales en su día a día, y engloban una serie de potencialidades para el desarrollo futuro.



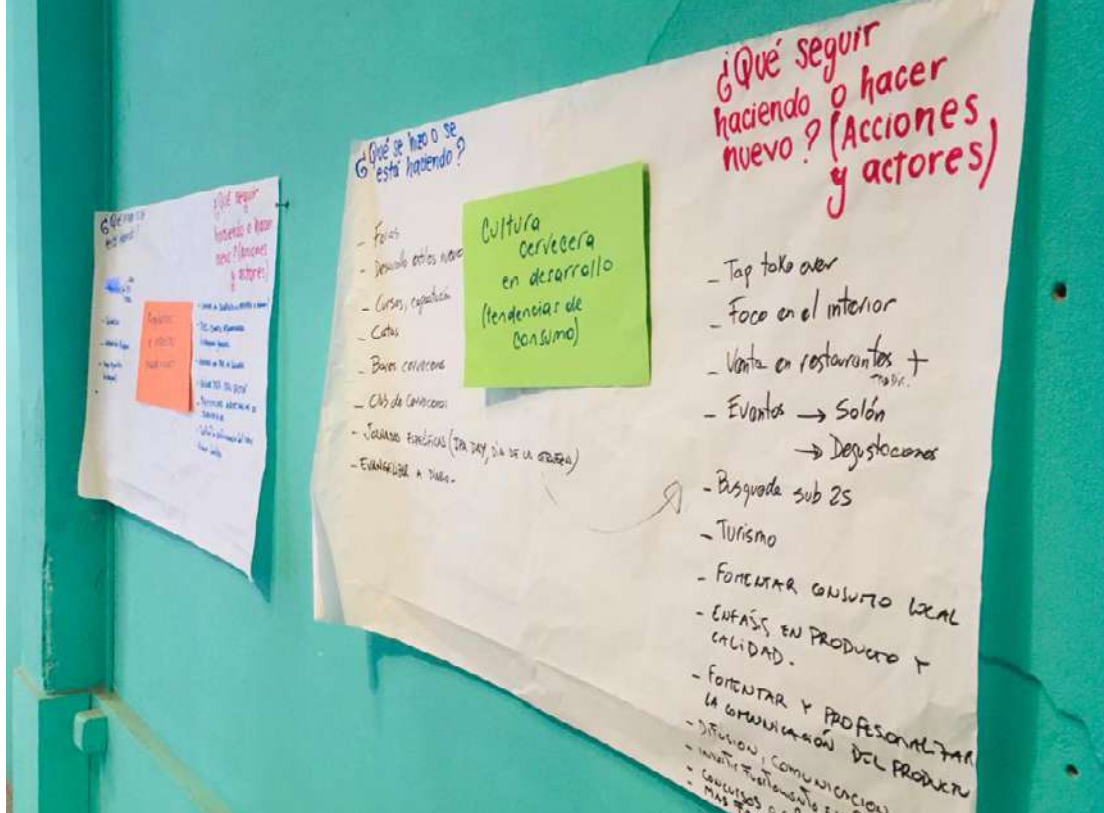
Su relativa juventud en la estructura productiva del país se identifica como uno de los principales factores explicativos del escaso conocimiento generado sobre el sector. La necesidad de avanzar en este sentido impera, pero quedarse con una fotografía de la realidad actual resulta poco ambicioso para contribuir a desplegar el potencial que esta cadena de valor puede aportar al desarrollo del país. La madurez construida durante este tiempo también exige dar pasos hacia adelante en un tono desafiante para el sector.

Por estos motivos se necesita levantar la mirada, invitando a encender las luces largas en el camino a transitar para la cervecería artesanal en su conjunto. Abordar los grandes desafíos propios de una actividad en expansión, y trabajar sobre las potencialidades identificadas con un enfoque estratégico que apueste por canalizar los aprendizajes construidos en el trayecto, es una clave fundamental e indispensable para establecer las bases que contribuyan a su definitiva consolidación.

Emerge entonces la necesidad de elaborar un plan estratégico que, con una mirada integral y prospectiva del sector, ofrezca los fundamentos del accionar, canalizando los esfuerzos conjuntos para abordar los frenos que limitan a la cervecería artesanal en el Uruguay e impulsar los estímulos que pueden acelerar su crecimiento y desarrollo, reconociendo su aporte a la industria nacional. Asimismo, el contexto de reactivación económica post-pandemia se presenta como un telón de fondo que, aún planteando diversas complejidades para construir una visión a mediano y largo plazo, constituye una oportunidad. Oportunidad que ofrecen las crisis para repensarse y confluir entre los actores, reconociendo la importancia que la interdependencia entre los eslabones de esta cadena de valor tiene para el conjunto. La emergencia sanitaria afectó directa y profundamente al sector, y los efectos de ese cimbronazo, que representó un freno abrupto en el crecimiento sostenido de los últimos años, constituyen por sí mismo un elemento de motivación para abordar cuestiones que afectan la competitividad y mantienen a la cervecería artesanal sobre el pretil de la estacionalidad y los auges del consumo para subsistir.

El presente plan pretende ofrecer una hoja de ruta para implementar acciones tendientes a fortalecer y consolidar a la cadena cervecera artesanal uruguaya como un motor de desarrollo, en un contexto de reactivación económica post-pandemia. Esta guía es una contribución realizada con base en el aporte de múltiples actores integrantes del sector, y su materialización exige por tanto conjugar esfuerzos y voluntades para concretar las estrategias propuestas como respuestas a los desafíos de un sector que poco a poco se ha ido abriendo paso en la escena económica y cultural del país.





2

Proceso de elaboración del Plan

La estrategia metodológica empleada para la construcción del presente Plan priorizó la participación de los actores que integran la cadena productiva de la cervecería artesanal. El proceso de trabajo apostó a ordenar las acciones a desarrollar en el mediano plazo y con un horizonte 2021-2026 para la consolidación del sector y, por lo tanto, las voces de sus actores constituyeron el insumo fundamental para la construcción de esta hoja de ruta.

Desarrollar la competitividad sectorial exige adoptar un enfoque de cadena de valor que visualice los encadenamientos que se generan entre los diversos eslabones que la integran y analice sus vínculos en clave productiva. En tal sentido, el trabajo se inició con la construcción de la cadena de valor de la cervecería artesanal, con el objetivo de incorporar la visión y aportes de los diferentes actores que conforman el mapa del sector. Si bien el foco estuvo puesto en la producción de la cerveza artesanal, y las fábricas representan el motor central de esta actividad, el presente Plan busca ir más allá, reconociendo el potencial que esta actividad tiene para impulsar la reactivación económica y generar derrames a través de sus diversos encadenamientos productivos. Esta construcción se realizó tomando como punto de partida el Estudio diagnóstico sobre el sector cervecero artesanal en Uruguay (2021) y una serie de entrevistas exploratorias que permitieron caracterizar la composición del sector.



Una vez identificados los actores se generaron instancias de trabajo e intercambio para conocer su vinculación con la cervecería artesanal, los hitos reconocidos como mojones en la vida del sector, los desafíos y oportunidades identificadas para su desarrollo, la visión de futuro, y las acciones necesarias a implementar para alcanzar un escenario deseado de expansión y consolidación de la cervecería artesanal en Uruguay. Este camino de acción en clave estratégica se cimentó en un trabajo colaborativo entre diversos actores orientados por la premisa sobre ¿Qué caminos transitar para consolidar a la cervecería artesanal en Uruguay como actividad motora del desarrollo económico y local?

Posteriormente, se trabajó en la identificación de actores clave con los cuales se requiere generar y/o fortalecer ámbitos de trabajo para el impulso de las acciones prioritarias, y se avanzó en el análisis de riesgos y oportunidades para su implementación, a modo de contemplar elementos que deben ser ponderados en las estrategias de acción a desarrollar.

Como resultado de la confluencia, el diálogo y el encuentro para la planificación que exigen el crecimiento, las oportunidades y los desafíos de la cervecería artesanal en Uruguay, surge el presente Plan Estratégico. En su proceso de elaboración se recogen valiosos aportes de más de 60 cervecerías a través de una encuesta, 20 entrevistas semiestructuradas a múltiples actores involucrados directamente en esta cadena productiva, y 2 talleres de trabajo en los que participaron más de 20 empresas e instituciones vinculadas al sector para la profundización de los elementos identificados como estratégicos.

El trabajo que se presenta a continuación pretende recoger la visión de actores diversos vinculados al sector de la cervecería artesanal, como mecanismo para construir una visión amplia sobre las complejidades y oportunidades que esta actividad encuentra en su desarrollo. Sin embargo, el enfoque adoptado puede presentar algunas limitaciones que incluyen el sesgo de selección de los actores sectoriales, sesgo de la opinión de los actores entrevistados y participantes en los talleres, la interpretación de las opiniones y el conocimiento parcial sobre la realidad de esta actividad. La confluencia de actores integrantes de esta cadena productiva, desde diversos espacios y con diferentes grados de vinculación a las asociaciones gremiales, pretende salvar en parte algunas de estas limitaciones que la metodología empleada presenta.



Lista de actores entrevistados en el proceso de elaboración del Plan¹

Entrevistado/a	Empresa / Institución	Vinculación con el sector
Wilfredo Camacho	Mastra	Cervecería - AMAU
Carlos Lamarca	Bimba Bruder	Cervecería - AMAU
Mariano Mazzola	Bizarra	Cervecería
Laura Meléndez	Portal Pintadaily, Comunidad de Mujeres Cerveceras	Periodista
Santiago Piquerez	Almacén Cervecerero	Proveedor de insumos
Pablo Pereiro	Centro Cervecerero	Instituto de capacitación, organizador de la Copa Uruguaya de Cerveza
Alejandro Baldenegro	Davok	Cervecería, CCAUY
Ana Leiza, Damián Pirrocco, Silvana García	Ministerio de Industria, Energía y Minería	Ente gubernamental
Guido Arezo	Cabezas Bier	Cervecería - AMAU
Mary Almirón	Dharma	Cervecería
Daniela Graf	Max Graf	Cervecería - AMAU
Andrés Gómez	Beer Bros	Cervecería - CCAUY
Andrés Butteri, Claudia Di Battista	Birra Va	Comercialización online de cervezas artesanales
Ignacio Amándola	Mist	Cervecería - AMAU
Karina Medina	Facultad de Química UdelaR	Investigación sobre procesos productivos
Lorena Cammarota	Dpto de Ciencia y Tecnología de los Alimentos, Universidad Católica del Uruguay	Capacitación e investigación sobre el sector
Pablo Cancela	Soldarco	Proveedor de equipamientos
Lucio Faina	Indica	Cervecería - AMAU
Francisco Sánchez	MalaFama	Cervecería
Edgardo Arrona, Facundo Barbosa	Barbot	Cervecería - AMAU



Listado de participantes de los talleres de trabajo

Participante	Empresa/Institución
Mathías Braun	Cervecería Bizarra
Carlos Lamarca	Cervecería Bimba Bruder
Lucio Faína	Cervecería Índica
Fernando Lamarca	Cervecería Bimba Bruder
Mauricio Guglielmone	Cervecería Don Mostacho
Maximiliano Cardozo	Cervecería Brader
Renzo Raffo	Cervecería Brader
Federico Amándola	Cervecería Mist
Luis Campelo	Cervecería Volcánica
Miguel Anzardo	Cervecería Tarzán
Wilfredo Camacho	Cervecería Mastra
Santiago Pereira	Cervecería Rocco
Facundo Barboza	Cervecería Barbot
Sebastián Acevedo	Cervecería Bifrost
Edgardo Arrona	Cervecería Barbot
Agustín Demontel	Cervecería Van der Bier
Pablo Pereiro	Centro Cervecerero
Santiago Piquerez	Almacén Cervecerero
Blanca Gómez	Laboratorio Tecnológico del Uruguay
Damián Pirroco	Ministerio de Industria, Energía y Minería



3

La cerveza artesanal en el mundo



El surgimiento en el Reino Unido, a finales de la década del 70, de una generación de pequeñas cervecerías abocadas a la producción de cervezas tipo ale, es señalado como el origen del fenómeno artesanal moderno, la microcervecería y los brewpubs. El concepto trasciende la escala de producción y se identifica rápidamente con una actitud y enfoque alternativo a la flexibilidad en la producción, la adaptabilidad, y la atención al cliente (Deloitte, 2017). Hacia los 80 el concepto llega a Estados Unidos y allí comienza una expansión sin igual. El fenómeno craftbeer transforma lentamente la cultura de producción y consumo orientándose por los criterios de la Pureza Alemana², la independencia y el capital familiar, y una oferta de productos que compiten bajo los parámetros de calidad y diversidad en lugar de la escala, el precio y la publicidad.

A nivel mundial el sector de la cervecería artesanal ha crecido en los últimos 25 años de forma acelerada en diversos países, y este producto ha ganado cada vez más lugar en el mercado frente a su par industrial. Según datos de la consultora Grand View Research Inc. en el año 2015 el tamaño del mercado mundial de cerveza artesanal se encontraba valorado en 85.000 millones de dólares, con una proyección de crecimiento hacia 2025 estimada en el 19,9% anual, alcanzando un valor de 502.900 millones de dólares. Asimismo se estima que existen más de 10 mil cervecerías artesanales en el mundo, principalmente ubicadas en Europa y Estados Unidos. Estos valores dan cuenta del fenómeno conocido como “revolución cervecera” asociado al consumo masivo que está experimentando este producto y lo que esto significa en términos económicos y sociales para una producción que presenta características muy disímiles a la gran industria.

En el panorama internacional, el sector ha basado su crecimiento en la apuesta a la calidad, y en la generación de experiencias de consumo en torno al producto, propiciando el surgimiento de nuevos conceptos de bares, denominados brewpubs, los cuales abren una nueva ventana de mercado. Además, el sector se destaca en el mercado por la versatilidad de las fórmulas con relación a la cerveza y la variedad de ofertas que estimulan el deseo de consumir nuevas experiencias.



² La Ley de Pureza decretada por Guillermo IV de Baviera en 1516, reconocida como una de las primeras regulaciones sobre alimentos, establecía que la cerveza debe estar compuesta únicamente por agua, malta de cebada y lúpulo. El descubrimiento posterior de la acción de las levaduras y su rol fundamental en el proceso de fermentación llevan a reconocer este ingrediente como uno de los básicos en el proceso cervecero.



La cervecería artesanal en Uruguay

La definición de cervecería artesanal

Como actividad emergente, uno de los primeros desafíos que ha enfrentado la cervecería artesanal en Uruguay es el de delimitar al propio sector, y poder definir cuáles emprendimientos abarca y cuáles no. Gran parte de los esfuerzos del trabajo colectivo entre las empresas ha estado enfocado en consensuar una definición, estando este proceso no exento de complejidades y tensiones al interior del sector. Contar con una definición unificada ha insumido numerosas discusiones y ha sido un terreno de diferencias.

La dedicación al logro de este objetivo ha estado cimentada en la opinión compartida entre las cervecerías sobre la importancia de contar con una definición precisa que sea de utilidad a la hora de generar cambios pertinentes y oportunidades de crecimiento para la actividad. Si la carta de presentación del sector es la diferenciación de éste respecto a la producción industrial de cerveza, establecer bajo cuáles condiciones una cervecería es artesanal y en cuáles condiciones no, parece ser una misión más que razonable.

La construcción de la definición de cervecería artesanal ha estado guiada por el aprendizaje respecto a las definiciones utilizadas en otros países, principalmente Estados Unidos, Brasil y Argentina; y la adecuación de éstas al mercado uruguayo.

El concepto de cervecería artesanal en el que se encuentra basado el presente Plan es el generado por la AMAU, el cual se compone por los siguiente elementos:

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE UNA “CERVECERÍA ARTESANAL”?

Constitución formal como empresa: emprendimiento productor de cerveza declarado ante el Banco de Previsión Social (BPS) y la Dirección General Impositiva (DGI).

Alcance: Empresa que abarque los procesos de producción, logística y comercialización de sus productos.

Tamaño: Las ventas anuales no podrán superar el **2,5%** de las ventas totales de cerveza de Uruguay. Se toman las ventas totales de cerveza como las declaradas ante la DGI el año anterior.

Independencia: Toma sus decisiones sin depender de grupos corporativos, socios anónimos, inversores externos o capitales de terceros.

No podrá superar el **25%** del paquete accionario, capital total y/o fondos de inversión de la cervecería artesanal, ni participar en puestos gerenciales, personas vinculadas a grandes productoras de la industria del alcohol no artesanal.

Por “personas vinculadas” se entiende a:

- (i) personas físicas que actualmente sean empleados y/o funcionarios y/o accionistas controlantes de grandes productoras de la industria del alcohol no artesanales;
- (ii) personas jurídicas que actualmente estén bajo el control, directo o indirecto, de grandes productoras de la industria del alcohol no artesanales o cervecerías industriales.

Elaboración: Elaborar sus productos en establecimientos aptos según la autoridad sanitaria competente, utilizando ingredientes nobles (agua, cebada malteada, lúpulo y levadura). Se permite, además, la utilización de ingredientes no tradicionales exclusivamente cuando aporten caracteres distintivos a la cerveza.

Comercialización: La empresa no podrá aplicar políticas nocivas de comercialización que perjudiquen a otras cervecerías artesanales. Se entiende por políticas nocivas de comercialización los contratos de exclusividad, imponer o exigir el retiro de otras cervezas por medio de la baja de precios, o exclusividad en cartelera u otro tipo de publicidad en los locales comerciales.





El crecimiento del sector

El movimiento *craft* ha tomado cada vez más fuerza a nivel mundial, regional y nacional. Uruguay se sumó al crecimiento de éste, siguiendo las tendencias ya impulsadas en Estados Unidos, Europa y a posteriori en Latinoamérica. Pero, pese a que la producción y venta de cerveza artesanal, los bares cerveceros, los proveedores de insumos y equipamientos, y el público consumidor, ya son parte de la escena nacional, el surgimiento de este sector en Uruguay es relativamente reciente.

Las cervecerías participantes del primer diagnóstico nacional del sector han comenzado la elaboración de cerveza artesanal en el período comprendido entre 2004 y 2019, y dentro de éste el 54% empezó entre 2013-2017, siendo el año 2016 el que registra el mayor porcentaje. Con relación a la comercialización, la primera cervecería en lanzar su producto al mercado lo hizo en 2007. El 61% de las empresas encuestadas inició la comercialización entre el 2016 y el 2019, siendo el año 2018 el que registra un mayor ingreso de emprendimientos al mercado.

Además de explicarse por la emergencia de un fenómeno mundial al que Uruguay se adhirió, ¿qué explica el surgimiento y crecimiento sustancial en el número de cervecerías artesanales y el incremento del público consumidor?

Los principales elementos identificados son:

- ▶ Retroalimentación entre cervecerías y proveedores de insumos y equipos para la producción. La disponibilidad de insumos y equipos es relativamente reciente en el país. Las personas entrevistadas en el marco de este Plan recuerdan cuán engorroso era hace pocos años la adquisición de los componentes básicos para la producción de cerveza artesanal. En la medida en que aumentó el número de cervecerías y de personas fabricando como hobby, surgieron empresas proveedoras específicas para el producto, y viceversa, al tiempo que otras se reconvirtieron al detectar nuevas oportunidades de negocio en el sector.
- ▶ Mayor circulación del concepto gracias a la producción casera de cerveza. Del total de empresas encuestadas, el 43% comenzó con la producción como afición o pasatiempo, siendo importante la cantidad de personas que comenzaron compartiendo sus elaboraciones con familiares y amistades, y luego pasaron a escalar la producción y comercializar en el mercado.
- ▶ El Club de Cerveceros Caseros ha desempeñado un papel fundamental en la propagación del movimiento, el fomento de la colaboración entre fabricantes, el intercambio de conocimientos y la realización de compras conjuntas. Además, ha sido la plataforma de inicio para la creación de varias empresas.
- ▶ Los primeros bares cerveceros promovieron la introducción de nuevas experiencias de consumo al permitir que el público pudiera tomar cerveza tirada directamente desde los barriles.
- ▶ El incremento de bares cerveceros, y el surgimiento y crecimiento de las empresas productoras también ha desarrollado una relación de retroalimentación.
- ▶ La creación de la AMAU y la CCAUY han contribuido a nuclear a las cervecerías y dar impulso al sector a través del trabajo colaborativo.
- ▶ La realización de festivales, ferias y otros eventos cerveceros ha generado una mayor exposición de las cervecerías frente al público, el acercamiento a nuevos potenciales consumidores y el contacto directo con las personas. También han sido clave para la adhesión de las cervecerías a las organizaciones empresariales y generar experiencias de trabajo conjunto.

Desde la introducción de las cervecerías artesanales en el mercado hasta la actualidad el número de empresas ha crecido sustancialmente. No obstante, al igual que los bares, este proceso ha tenido un grupo de empresas que han crecido y se han consolidado, y otra proporción del mercado compuesta por empresas que han tenido escasos años de duración y hoy ya no existen.



La imagen actual muestra un sector heterogéneo, intensivo en mano de obra, generador de numerosas fuentes de trabajo directas e indirectas, dinamizador de la economía nacional, fuertemente innovador y enriquecedor de la cultura gastronómica. Sin embargo, el sector se enfrenta a diversos cuellos de botella que amenazan la sustentabilidad de las empresas, y que sumados a un contexto sumamente hostil a causa de la pandemia de COVID-19, exigen ejercicios de planificación que organicen las prioridades del trabajo colaborativo y contribuyan a delinear caminos de abordaje posibles.



El perfil de los productores

El relevamiento realizado con las cervecerías muestra que, en promedio, el perfil del productor presenta las características de un varón de 40 años con estudios de nivel terciario, que elabora cerveza desde hace 5 años o más. La masculinización del sector es un rasgo sumamente notorio, tomando en cuenta que el 95,4% del total de cervecerías relevadas en la encuesta son propiedad de hombres, y el 73,8% del total no cuenta con ninguna mujer trabajando en la empresa.

El papel de la dimensión cultural es el componente más mencionado en la explicación sobre la masculinización del sector. Los estereotipos de género con relación a la producción de cerveza constituyen un aspecto que puede ser explicativo de la mayor atracción que genera la actividad en los hombres, y la menor atracción en las mujeres. La asociación de la producción cervecera como una actividad para la cual se necesita una importante fuerza física, así como la relevancia que tienen los componentes de mecánica, química e ingeniería en la actividad, pueden arrojar luz sobre la desigual participación según género. Es necesaria la realización de nuevos estudios que puedan profundizar sobre esta cuestión y definir en mayor medida las causas que la originan.

La Comunidad de Mujeres Cerveceras, de reciente creación, trabaja en la visualización del rol de las mujeres en el sector y en el intercambio de conocimientos y experiencias entre las mujeres vinculadas a éste desde diversos roles. Un mayor tratamiento sobre el tema implicará apoyar y difundir estos espacios, así como problematizar la masculinización del sector.

OTRAS CARACTERÍSTICAS:

El diagnóstico realizado también muestra un empresariado con alto nivel educativo: el **70% de los cerveceros ha realizado estudios terciarios**, y el 54% los ha completado. Esta última cifra dista considerablemente del porcentaje de ocupados en el país que ha finalizado este nivel de estudios, 24%.

En cuanto al promedio de edad de los cerveceros, este muestra un **empresariado más joven** que el promedio de edad de los propietarios de MIPYMES en Uruguay, el cual es de 47 años.

Otro rasgo relevante de los propietarios de las cervecerías es la **realización de múltiples tareas** dentro de la empresa, desempeñándose tanto en tareas asociadas a la producción como a la comercialización, limpieza y administración.

El componente del deseo

Un elemento unificador de las experiencias como cerveceros artesanales, que es resaltado constantemente en sus discursos, es la fuerte presencia del componente del deseo como motivador de su participación en la actividad. Si bien hay una apreciación generalizada de que la producción de cerveza artesanal no aporta grandes rentabilidades, existe una especie de enamoramiento respecto al concepto de cerveza artesanal y su proceso de creación, que oficia como un impulsor de la continuidad en el rubro, y como proveedor de salario emocional. Una importante cantidad de entrevistados relatan cómo la diferencia en la calidad de la cerveza artesanal, respecto a otros productos alcohólicos que conocían, fue la puerta de entrada y factor de seducción para comenzar a producir.

LOCALIZACIÓN DE LAS CERVECERÍAS

Las cervecerías artesanales relevadas se ubican **en 12 departamentos del país**, dando cuenta de una amplia cobertura territorial. Asimismo, esta descentralización se encuentra también al interior de los departamentos, debido a que **sólo el 30% de las cervecerías se ubican en las capitales departamentales**. En total, se identifican 32 localidades con al menos una cervecería artesanal.

Aún así, persiste una gran concentración en el eje urbano-costero, puesto que el **75% de las empresas se ubica en los departamentos de Montevideo, Canelones, Maldonado y Colonia**.



FORMA JURÍDICA Y SISTEMA DE TRIBUTACIÓN

La forma jurídica más utilizada por las empresas del sector es la **Unipersonal, con un 45% de los casos**; seguido de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, 26,2%; y en menor medida la Sociedad Anónima, con un 9,2%.
Con relación al **régimen tributario el más utilizado es el Régimen General, con un 55%** de los casos, Literal E con un 19,4% y el Monotributo con el 17,7%.

Producción y comercialización

Respecto a la producción de cerveza artesanal se observa una marcada concentración en los departamentos de Montevideo, Canelones y Tacuarembó. Los tres departamentos producen el 83% del total de litros del sector, siendo éstos los que cuentan con los establecimientos de mayores capacidades productivas.

La cantidad total de litros producidos en el año 2020 por las empresas relevadas fue de 2.070.351, lo que hace un promedio de 31.851 litros anuales por cervecería. Este promedio esconde una considerable heterogeneidad entre las empresas, teniendo en cuenta que se registran empresas que producen aproximadamente 1.000 litros y otras que superan los 300.000 anuales.

Si se toma la media de la producción sin considerar los valores atípicos, a través del método estadístico de rango intercuartílico, el promedio anual de litros producidos por cervecería es de 11.057.

Para estimar la producción total del sector en 2020 se le asigna a las empresas formales que no respondieron la encuesta (24 empresas) el promedio anterior, alcanzando un total de 2.335.719 litros totales elaborados.

Los datos de Unidades Físicas Declaradas para la determinación del Impuesto Específico Interno (IMESI) muestran que las ventas totales de cerveza en 2020 en Uruguay fueron de 95.335.847 litros, por lo que la cerveza artesanal ocupó el 2,45% del mercado nacional cervecero.

Variedades de cerveza elaboradas

La experimentación, la innovación, la búsqueda de nuevas fórmulas y la generación de diversidad de estilos son características fundamentales de la producción en el sector. En promedio, cada cervecería produce 5 variedades de cerveza, registrándose en algunos casos hasta 16 estilos diferentes. La variedad más producida son las cervezas de fermentación alta o tipo Ale. El 77% de las cervecerías elabora el estilo India Pale Ale, el 60% Blonde, el 58,5% American Pale Ale, el 57% Stout, el 37% Scottish, entre otras.

VARIEDADES DE CERVEZA ARTESANAL ELABORADAS EN URUGUAY



Impactos de la pandemia de COVID-19

En la actualidad las cervecerías artesanales cuentan con escasos canales de comercialización de sus productos. Las exigencias de exclusividad que la gran industria cervecera impone a las pequeñas, medianas y grandes superficies de venta, dificulta en gran medida la llegada de los productos artesanales al público consumidor. Esto genera, en conjunto con otros factores, que la cerveza artesanal sea un producto consumido mayoritariamente en bares. Dada la paralización de la actividad en bares y su posterior reapertura con horario limitado y aforo reducido de clientes, el sector cervecero artesanal se vio fuertemente golpeado por la emergencia sanitaria. Esto implica que una importante cantidad de empresas cerveceras finalicen su producción, y que las que permanecieron tuvieran que realizar esfuerzos denodados por subsistir.

“El proyecto en la actualidad pasó a ser la subsistencia, no pudiendo pensar en proyectos de mediano o largo plazo.”

(Cervecería entrevistada)

Pese a esta asfixiante situación, la mayoría de las empresas -56,7%- optaron por no reducir su plantilla de empleados respecto a 2019, lo que muestra un sustantivo esfuerzo por mantener los puestos de trabajo. Una cuarta parte redujo a menos de la mitad la cantidad de empleados de la empresa, y solo 1 de cada 10 la redujo a más de la mitad.



Los impactos de la pandemia en las cervecerías en cifras

40%

redujo el horario laboral de sus empleados respecto a 2019.

35%

envió a empleados a seguro de paro total o parcial.

84,6%

vio suspendidos y/o postergados los pagos por parte de sus clientes.

56,9%

debió suspender y/o postergar pagos a sus proveedores.

70%

vio reducidas sus ventas respecto a 2019.

7 de cada 10

redujo la compra de mercadería e insumos.

Las estrategias frente a la crisis

83%

implementó al menos una acción de mitigación de impactos.

56,9%

modificó su estrategia comercial.

Casi **la mitad** desarrolló nuevos productos o servicios.

4 de cada 10

modificó su modelo de negocios y estrategia financiera.



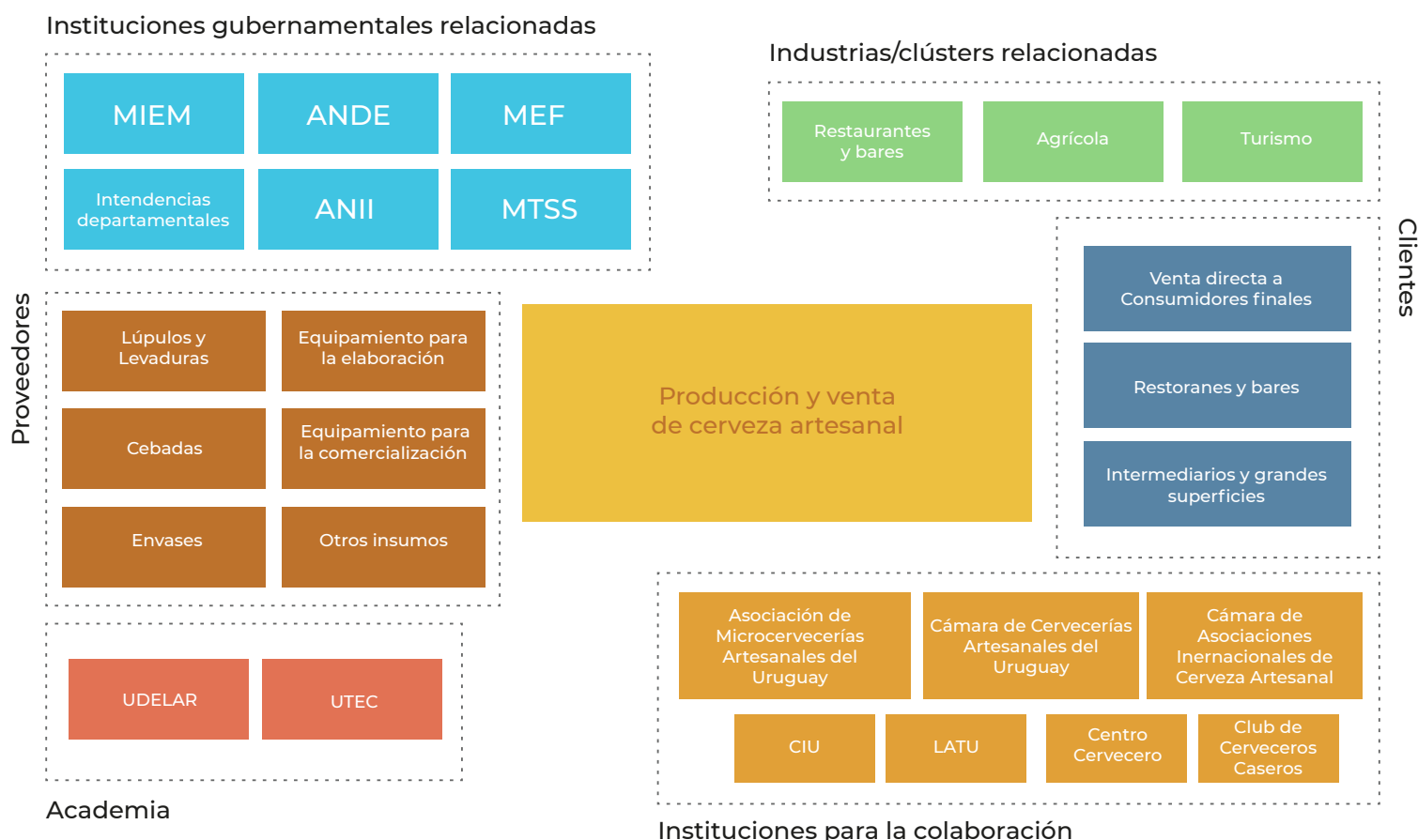
5

Mapa de la cadena de valor de la cervecería artesanal

Con el objetivo de realizar una aproximación a la identificación del sector de la cerveza artesanal en el país, y a las diferentes relaciones económicas que se dan entre los actores sectoriales, es útil delinear el denominado “mapa de cluster” o “mapa de actividad”.

El esquema siguiente muestra el mapa de actividad de la cerveza artesanal en Uruguay, a partir de la información que se ha identificado en el diagnóstico del sector y en las entrevistas a informantes calificados.

MAPA DE ACTIVIDAD DE LA CERVEZA ARTESANAL EN URUGUAY



Fuente: Elaboración propia.

En el centro del mapa se ubica el núcleo de la actividad, compuesto por quienes producen y comercializan cerveza artesanal. En torno al núcleo de la actividad cervecera artesanal se agrupan una serie de instituciones y otras actividades económicas que de una forma u otra se relacionan con las empresas del sector e influyen en él:

- ▶ El gobierno: cumple funciones de regulación, fomento y control. Entre las instituciones más importantes se destacan: el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) y las Intendencias Departamentales, que inciden en las habilitaciones bromatológicas correspondientes. Otros dos entes cuyas regulaciones influyen directamente en el sector son el Ministerio Economía y Finanzas (MEF) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), cuya normativa incide en el tratamiento tributario que las empresas del sector reciben y las regulaciones en cuanto a remuneraciones mínimas reconocidas en la actividad cervecera artesanal.
- ▶ Los proveedores del sector desempeñan un rol destacado, que será analizado con más detalle posteriormente: se trata de proveedores de insumos para la producción, materias primas, envases e infraestructura para la comercialización, entre otros. Las materias primas empleadas en la producción de cerveza artesanal constituyen un elemento fundamental para el logro de la calidad de los productos. Las principales materias primas del proceso productivo son el agua, la malta, el lúpulo y la levadura. El diagnóstico del sector identifica que el 85% de las empresas se aprovisiona de maltas mediante la compra a proveedores locales, para el caso de los lúpulos un 78% los compra a proveedores locales, mientras que este indicador se eleva al 95% para el caso de las levaduras. Los altos porcentajes de adquisición de las materias primas por medio de proveedores locales muestra el importante peso que tienen éstos dentro de la cadena de valor del sector. La provisión de otros insumos para la producción es reportada en el diagnóstico como una dificultad para la operativa.
- ▶ La academia, por su parte, ha comenzado a integrarse al sector de forma incipiente, existen antecedentes de investigación de la cerveza artesanal uruguaya por parte de la Universidad de la República (UdelaR) y opciones de formación de recursos humanos en diversas instituciones públicas (UdelaR, UTEC) y privadas (UCUDAL). Es un actor con el que aparecen varias oportunidades para fortalecer los vínculos y generar nuevos proyectos que continúen apoyando la profesionalización del sector.



- ▶ Las instituciones para la colaboración: uno de los aspectos destacados del diagnóstico es el alto nivel de asociativismo con relación a otros sectores empresariales uruguayos, con la presencia de dos entidades gremiales, la AMAU y la CCAUY. A estos dos actores gremiales se le suma la presencia de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS), del Centro Cervecerero, del Club de Cerveceros Caseros del Uruguay y la existencia de numerosas organizaciones vinculadas a la producción artesanal en otros países de la región y extra-región.
- ▶ Los clientes también tienen un papel destacado en la dinámica del sector, ya que con su grado de sofisticación contribuyen, a través de la demanda, al desarrollo de productos innovadores y de avanzada. En este caso, se pueden identificar tres segmentos de clientes: venta directa a consumidores finales, restaurantes y bares e intermediarios y grandes superficies. Cada uno de estos segmentos presenta características y potencialidades específicas. Las estrategias de comercialización son diversas entre las empresas del sector, algunas optan por desarrollar una estrategia de un único canal de comercialización o dos, en tanto otras prefieren abarcar más opciones. La venta directa al público y la venta en bares de terceros representan los canales de comercialización más empleados por las cervecerías artesanales uruguayas (84%). En particular, la venta en bares de terceros, o propios, constituye una actividad de fundamental importancia para las cervecerías; el consumo en bares es una modalidad estrechamente asociada al producto y es por ello tal vez el canal más empleado por las cervecerías para su venta. La dificultad para la comercialización a través de supermercados y grandes superficies, señalada por las cervecerías como un desafío para el desarrollo del sector, queda expuesta en la baja proporción de empresas que emplea este canal para la venta de su producción.
- ▶ En relación con otros clusters o sectores vinculados se identifican al sector gastronómico, especialmente al segmento de restaurantes y bares, turismo y agrícola (producción de cebadas nacionales). En cuanto a los vínculos con el sector agrícola, según datos del Observatorio de Complejidad Económica en el año 2019 Uruguay fue el noveno exportador mundial de malta, uno de los pocos productos en los cuales el país se encuentra en esta posición del ranking mundial de exportaciones. Teniendo en cuenta que en el país no se producen maltas especiales, y el alto nivel de producción de malta nacional, existen oportunidades de negocio para desarrollar esta producción. En cuanto a los vínculos con el sector del turismo las oportunidades están en el segmento de turismo de eventos (ferias, conferencias, conciertos) en el que existen oportunidades de consumo masivo así como posibilidades de posicionamiento de las marcas de cerveza artesanal, pero también se identifican oportunidades con una mirada ampliada del sector turismo. El desafío pasa por desarrollar una oferta atractiva para el consumo turístico, y para que las empresas logren ocupar aquellos espacios en los que generalmente se dan los circuitos turísticos. La distribución territorial de las cervecerías artesanales en Uruguay puede ser un elemento facilitador en este sentido. Por su parte, el sector gastronómico se visualiza como un socio estratégico del sector, además de actuar también como cliente, la oferta de cerveza artesanal en estos espacios contribuye al desarrollo de la cultura de la cerveza artesanal, haciendo conocer los productos y variedades.

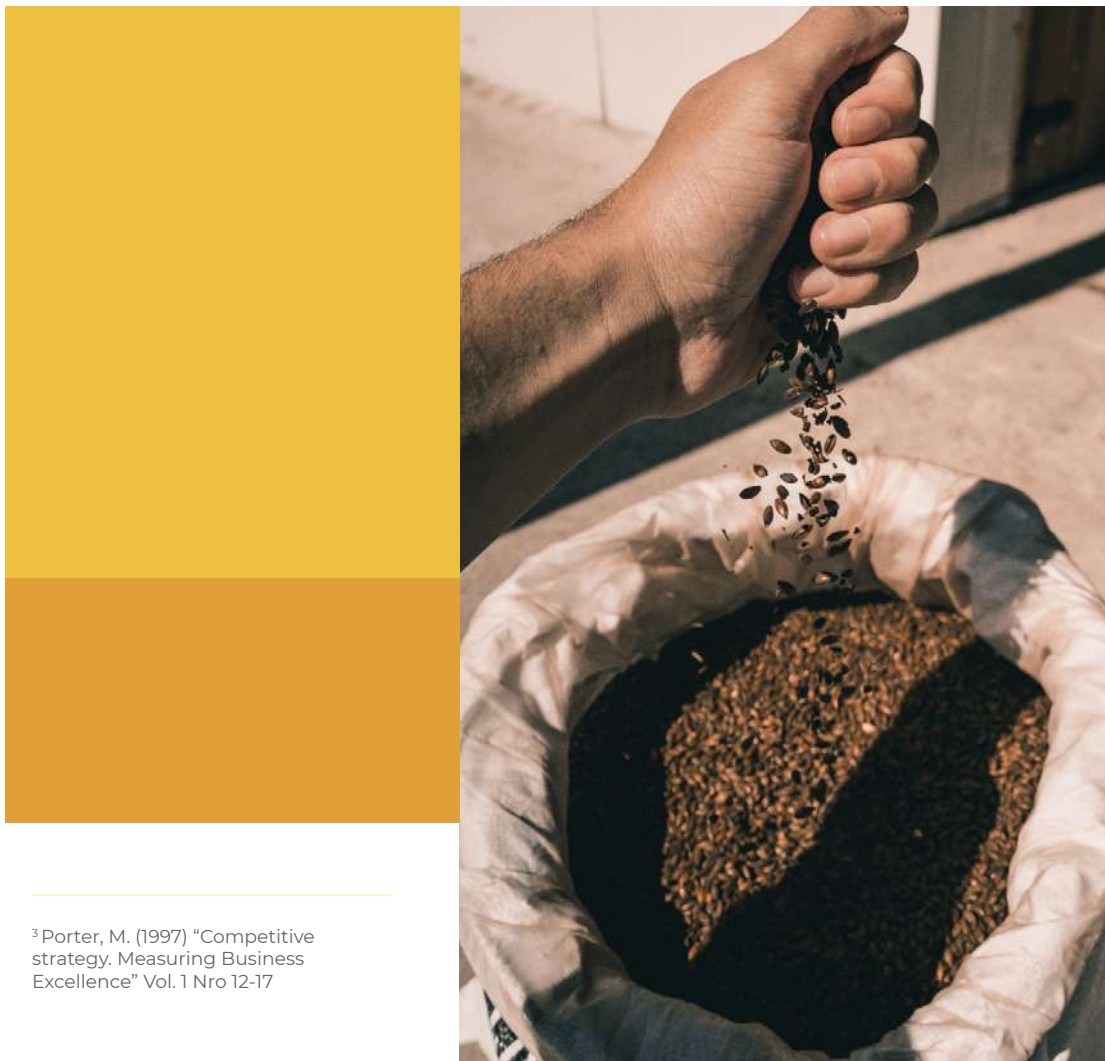
6

La competitividad del sector cervecero artesanal uruguayo

Con el fin de identificar los factores más relevantes que afectan las dinámicas competitivas del sector se utilizó una metodología específica para determinar la influencia de las cinco fuerzas del mercado basados en la teoría de Michael Porter (1997)³.

Porter plantea que el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite, ya que la estructura del sector tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas de desarrollo de cada empresa. En este sentido el autor plantea que:

“la intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte (...) La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas: la rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos ingresos en el sector, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores” (1997, pág. 177).

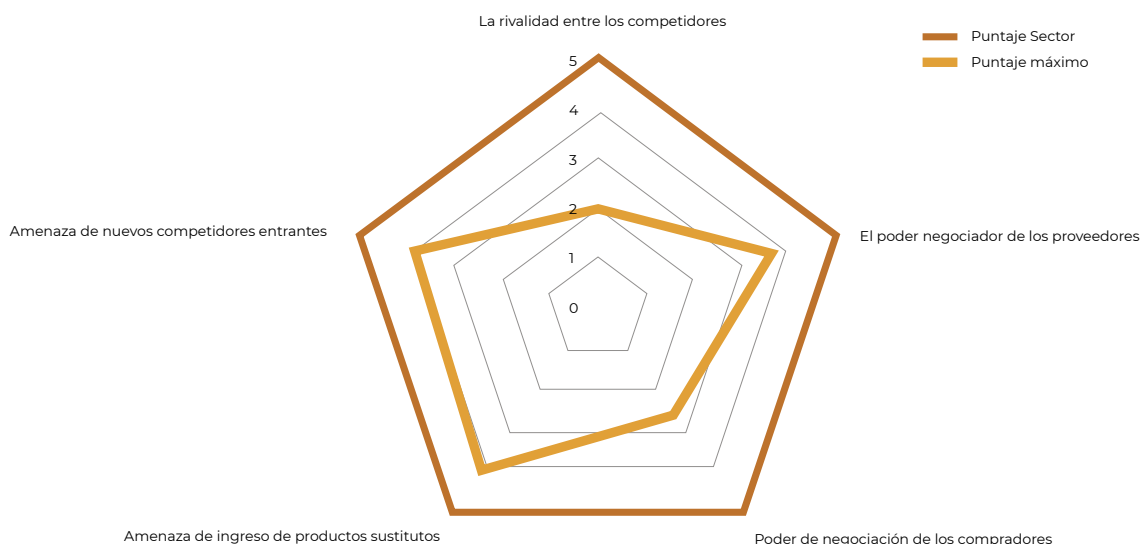


Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector va más allá de las empresas productoras; los clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales, todos inciden en las empresas del sector y pueden ser de mayor o menor importancia. Asimismo, estas fuerzas competitivas conjuntamente determinan lo que Porter denomina “intensidad competitiva” y resulta fundamental conocer cuál es la fuerza o fuerzas más poderosas en el sector para poder delinear estrategias acordes.

Para la caracterización de las dinámicas de las fuerzas competitivas en el sector cervecero artesanal se elaboró una matriz específica (puede consultarse en Anexo) en la que cada fuerza es desagregada en componentes que son analizados en su incidencia en el nivel de rivalidad y competencia en las empresas productoras de cerveza. La intensidad de la fuerza se indica en una escala de 1 a 5, donde 1 es menor incidencia y 5 mayor incidencia. Dada esta construcción, a mayor puntaje, mayor incidencia de la fuerza competitiva en el nivel de rivalidad y competencia sectorial.

Fuerza competitiva	Intensidad de afectación a la rivalidad
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	4,0
Amenaza de nuevos competidores entrantes	3,9
El poder negociador de los proveedores	3,7
Poder de negociación de los compradores	2,6
La rivalidad entre los competidores	2,0

El resumen de los puntajes obtenidos para cada fuerza indica que en este sector la amenaza por el ingreso de productos sustitutos, nuevos competidores entrantes y el poder negociador de los proveedores son los aspectos con mayor incidencia en la competencia empresarial.



Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio y por tanto representan una amenaza para el sector, debido a que pueden cubrir las mismas necesidades y en ocasiones a un precio menor, con mayor rendimiento o con calidad superior. Esta fuerza se descompone en la existencia de productos sustitutos y en la facilidad de acceso, en la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado, la comparación de calidad y rendimiento entre productos y los costos de cambio para el consumidor que implica el pasaje de un producto a otro. La cerveza artesanal enfrenta una competencia intensa en esta fuerza, ya que existen una variedad muy grande de productos sustitutos, en su mayoría dentro de la categoría de cervezas industriales, tanto nacionales como importadas, que cuentan con mayor trayectoria de posicionamiento entre las preferencias de los consumidores y, generalmente, a menores precios que los productos artesanales.

Para el análisis de esta fuerza competitiva se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos en la dinámica del sector:

Amenaza de ingreso de productos sustitutos	
Dimensión de la fuerza	Comportamiento
Disponibilidad de sustitutos	Existe cierto riesgo por la entrada de productos sustitutos que incluso han comenzado a desarrollar las cervecerías industriales, así como el riesgo de importaciones
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	Los bienes sustitutos podrían competir con mejores precios suponiendo un riesgo para el sector artesanal debido a los bajos costos de la industria y en la región
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	Los bienes sustitutos difícilmente alcancen la calidad de los productos artesanales por las características del proceso productivo
Costos de cambio para el cliente	Los costos de cambio son bajos debido a las características del producto, lo que implica que los clientes pueden cambiar fácilmente hacia otros productos.
Tendencia a mejorar costos	Los bienes sustitutos, por sus características, tienen bajos costos incidiendo en la estructura de costos de quienes los adquieren, generando amenazas de desplazamiento del consumo





Amenaza de nuevos competidores entrantes

El riesgo de ingreso de nuevos competidores se visualiza como la segunda fuerza determinante en la rivalidad del sector. Esta fuerza alude a que, en un contexto de demanda estable, si se genera un aumento en el número de competidores la participación en el mercado para cada empresa será más pequeña; el análisis de riesgo de ingreso se realiza para barreras de entrada, regulación normativa y respuesta de los rivales.

Las barreras a la entrada refieren a la existencia de economías de escala ya sea en la producción, en volúmenes de compras, necesidades de invertir en investigación, en capacidad de fuerza de ventas, marketing, o canales de distribución que impliquen considerables inversiones para un nuevo competidor, lo que otorga una cierta ventaja comparativa a aquellas empresas que ya están instaladas en el mercado.

Para el análisis de las barreras a la entrada en el sector de la cerveza artesanal se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Barreras de entrada

Dimensión de la fuerza	Comportamiento
Economías de escala	Si bien existen economías de escala este factor no es tan determinante como en otros sectores de la actividad.
Operaciones compartidas	En el sector existen empresas que desarrollan operaciones compartidas en una misma planta. También se realiza la producción a façon reduciendo los costos operativos de las marcas
Acceso privilegiado a materias primas	La adquisición de materias primas e insumos es identificado como un obstáculo en el sector, los proveedores están concentrados. No obstante, los proveedores tienen capacidad de oferta para nuevas empresas.
Curva de aprendizaje	La producción de cerveza artesanal con la calidad y la escala suficientes para su comercialización implica una curva de aprendizaje considerable (en promedio una cervecería artesanal demora 2 años y medio en comercializar sus productos).
Tecnología	Aunque el desarrollo de una cervecería artesanal supone algunas inversiones no menores, el sector está "preparado" para comenzar con bajas escalas e ir aumentando el nivel productivo progresivamente, incorporando nuevas tecnologías y desarrollos.
Posición de marca	Presencia de marcas reconocidas que colaboran con el posicionamiento sectorial, lo que permite comenzar a diferenciar la propuesta de la cerveza artesanal de otras opciones de consumo.
Acceso a los canales de distribución	La capacidad de control de los canales de distribución por parte de las empresas del sector es bajo, e incluso, se evidencian dificultades para llegar a puntos de ventas de grandes volúmenes.
Diferenciación del producto	Las cervecerías artesanales trabajan diariamente para desarrollar productos diferenciados, estilos propios y diseños que, acompañando el desarrollo de la cultura cervecera, buscan que los consumidores perciban su producto como único.
Inversiones de capital	La producción de cerveza artesanal con la calidad y la escala suficientes para su comercialización implican inversiones de capital en infraestructura, equipamientos y materias primas, pero que no son prohibitivas.
Desventaja en costes independientemente de la escala	Las empresas del sector enfrentan altos costos independientes de la escala: mano de obra, energía, cargas impositivas.



La regulación normativa puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas o bien con otro tipo de regulaciones. Pueden ser normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos, o impuestos, aranceles y subsidios. En el caso de la cerveza artesanal se trata de un sector que no cuenta con normativa específica que la regule, quedando amparada en la normativa que rige para otras actividades industriales de producción de bebidas alcohólicas. En cuanto a necesidades de habilitaciones, las empresas deben contar con habilitaciones bromatológicas, cuyos requerimientos varían entre los departamentos del país.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Regulación normativa

Dimensión de la fuerza	Comportamiento
Subsidios	Los subsidios para el sector son prácticamente inexistentes , y solo tienen acceso a subsidios de actividades en general, no específicos.
Regulaciones y marco legal	No existen marcos legales para regular algunos elementos de la producción de cerveza artesanal, lo que conduce a tomar como referencia marcos existentes para el sector industrial, generando desajustes.
Impuestos	El tratamiento impositivo no es adecuado a la realidad del sector, afectando su competitividad.

La respuesta de los rivales hace referencia a la capacidad que tienen las empresas del sector para responder ante la llegada de un nuevo competidor. La respuesta del rival fue evaluada teniendo en cuenta el nivel de liquidez y de endeudamiento de las empresas del sector como indicadores de sus posibilidades de responder activamente ante la entrada de nuevas empresas. Como consecuencia de la emergencia sanitaria, las empresas han visto disminuido considerablemente su liquidez y en algunos casos han recurrido al endeudamiento de corto o mediano plazo para mantener sus fábricas operativas, lo que limita directamente sus capacidades de enfrentar a un nuevo potencial competidor.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Respuesta de rivales

Dimensión de la fuerza	Comportamiento
Nivel de liquidez	Como consecuencia de la emergencia sanitaria, las empresas han visto disminuido considerablemente su liquidez.
Capacidad de endeudamiento	Para hacer frente a la disminución de ventas producto de la emergencia sanitaria algunas empresas del sector han recurrido al endeudamiento de corto o mediano plazo para mantener sus fábricas operativas lo que limita directamente sus capacidades de enfrentar a un nuevo potencial competidor.

Estos dos últimos componentes -regulaciones normativas y respuesta de rivales- son los elementos que más inciden en el ingreso de nuevos competidores ya que las dinámicas actuales en ellos hace que sean limitadas las capacidades para evitar esta amenaza.

El poder negociador de los proveedores

En tercer lugar, entre las fuerzas que afectan la competencia en el sector, aparece el poder de negociación de los proveedores. Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinan la intensidad de esta fuerza. Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas empresas, analizando qué tantos proveedores tiene el sector; qué capacidad de producción tienen, ubicación, costos, etc. En general se sostiene que, a mayor cantidad de proveedores, más poder para las empresas productoras del sector analizado.

El poder negociador de los proveedores	
Dimensión de la fuerza	Comportamiento
Concentración de proveedores	La provisión de insumos para el sector la realizan pocas empresas, denotando una importante concentración de proveedores. El incipiente desarrollo del sector ha dado lugar al surgimiento de proveedores principalmente ubicados en la ciudad de Montevideo.
Importancia del volumen para los proveedores	Las empresas del sector son vitales para los proveedores que se han especializado en insumos para esta rama de la industria.
Diferenciación de insumos	Si bien el sector emplea una variedad importante de insumos en cuanto a sus características, la diferenciación de los insumos entre los proveedores es baja.
Costos de cambio	Los costos de cambio son relativamente bajos para las cervecerías debido a la capacidad que tienen de cambiar de proveedores entre los existentes en el mercado.
Disponibilidad de insumos sustitutos	La importancia que tienen los insumos para asegurar la calidad del producto final es vital. En este sentido la existencia de insumos sustitutos es prácticamente nula debido al desarrollo de las materias primas utilizadas (maltas, lúpulos y levaduras) y su peso en las recetas que emplean las cervecerías para lograr su producto final.
Impacto de los insumos	Los insumos ofrecidos son determinantes para la calidad del producto final, lo cual otorga cierto poder a los proveedores del mercado.
Importancia del insumo en el proceso	En la misma línea, los insumos son críticos para el producto final y condicionan las recetas y homogeneidad de los productos y estilos.
Integración hacia delante	Las condiciones que imponen los proveedores tienen cierto poder de influencia más en los precios que en la oferta debido a la alta diferenciación de productos en el sector.
Facilidad de integración con el proceso productivo	Si bien no se avizora la posibilidad de que los proveedores comiencen a emprender las tareas productivas por lo detectado en las entrevistas, la posibilidad de que esto suceda no es nula. La facilidad de integración con el proceso productivo es media en cuanto al poder de los proveedores.
Información del proveedor sobre el comprador	La información que manejan los proveedores sobre las empresas es alta. Salvo en el caso de las empresas que importan insumos directamente, los proveedores manejan información sobre todos los insumos empleados, cantidades y variaciones estacionales.



En las dinámicas competitivas de esta fuerza se encuentran componentes en los que el mayor poder lo tienen las empresas productoras y en otros los proveedores. Al analizar los aspectos en los cuales los proveedores nuclean poder se encuentran: la concentración de proveedores, la disponibilidad de insumos sustitutos, el impacto de los insumos, la importancia del insumo en el proceso y la información del proveedor sobre el comprador. Se trata de un sector en el que los proveedores están concentrados tanto para materias primas básicas en el proceso productivo (cebadas, lúpulos y levaduras) como en equipamiento e infraestructura. Además, por las especificidades del proceso productivo, se trata de insumos con una baja disponibilidad de sustitutos. Lo anterior configura un escenario que le confiere poder a los proveedores, actores que también manejan un nivel de información muy detallado sobre las empresas del sector.

Poder de negociación de los compradores

El poder negociador de los compradores quedó ubicado en el cuarto lugar de incidencia. Los compradores o consumidores compiten en un sector forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellas. Para el caso analizado los componentes en los que se encuentra la mayor rivalidad ocasionada por los compradores se relaciona con la disponibilidad de productos sustitutos (pueden moverse rápido de productos consumidos) y por la disposición de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que les permite compararlos con la competencia y tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador.

Para el análisis del poder de negociación de los compradores se tomaron en cuenta la siguientes consideraciones:

El poder negociador de los compradores	
Dimensión de la fuerza	Comportamiento
Concentración de clientes	La demanda del producto está atomizada entre los consumidores (hay variedad y volumen de consumidores), aunque concentrada territorialmente en la faja urbano-costera del país.
Volumen de compra	Los volúmenes de compra por parte de los clientes en general son bajos aunque existe el riesgo de que clientes como bares o restaurantes comiencen a elaborar su propios productos o marcas cerveceras.
Diferenciación	Se trata de un sector que apuesta a la diversidad como vía de posicionamiento en el mercado. Se producen más de 16 variedades de cerveza, hay variedades en la presentación del producto (latas, botellas, growlers), diseños de marcas, etc.
Información acerca del proveedor	El creciente desarrollo de la cultura cervecera ha conducido a que los clientes tengan mayor información sobre los productos, estilos, precios, entre otros factores clave para la toma de decisiones.
Productos sustitutos	La existencia de productos sustitutos, aunque no son sustitutos "perfectos" aumentan el poder de los compradores. En esta línea se presentan amenazas por el posicionamiento de cervezas industriales importadas y nacionales, especialmente ante la emergencia de "imitaciones" artesanales (APA, IPA, etc).



La rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores fue categorizada como la fuerza de menor incidencia en la rivalidad sectorial. Esta fuerza aborda las tácticas utilizadas en materia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente. Dentro de los componentes analizados en esta fuerza se encuentra que la existencia de elevados costos fijos y la existencia de barreras de salida son los más influyentes, ya que una estructura de costos elevada puede conducir a rivalidad por precio, mientras que las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún con rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

La rivalidad entre los competidores en el sector de la cerveza artesanal uruguaya fue analizada considerando los siguientes aspectos:

Rivalidad entre competidores	
Dimensión de la fuerza	Comportamiento
Concentración	El mercado artesanal está relativamente atomizado, si bien algunas empresas dominantes concentran una proporción significativa de las ventas, existen más de 80 cervecerías activas en todo el territorio nacional.
Diversidad de los competidores	Los competidores son muy diversos en cuanto a orígenes, capacidades, costos, ubicación, etc. Se pueden distinguir diversos segmentos a la interna del sector.
Costos fijos elevados	La estructura de costos es elevada para las cervecerías artesanales en relación con sus escalas productivas en cuanto a costos energéticos, locativos e impositivos, lo cual afecta la competitividad del sector en su conjunto.
Diferenciación entre los productos	Existe una relativa diferenciación de los productos de cerveza artesanal en cuanto a variedad de estilos que se alcanzan de acuerdo a las recetas, insumos y tecnologías aplicadas por las empresas del sector.
Costos de cambio	Si bien las empresas podrían cambiar de actividad, las especificidades tecnológicas y el know how adquirido hacen poco viable esta posibilidad de cambio. Los costos de cambio a otra actividad productiva se entiende que son altos.
Grupos empresariales	Aunque actualmente no se detectan grupos empresariales potentes con miras hacia el sector artesanal, existe el riesgo potencial de que esto suceda e incluso ya existieron señales en este sentido.
Crecimiento de la demanda	La demanda ha crecido rápidamente en los últimos años, disminuyendo el ritmo considerablemente a partir de la emergencia sanitaria.
Capacidad de producción	Algunas empresas (pioneras) del sector tienen mayor capacidad de incrementar su nivel de producción más rápidamente que otras.
Barreras de salida	Las barreras de salida son altas. Más allá de los factores económicos se identifican factores estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas en el mercado.



Escenario deseado: el horizonte 2026

Construir una estrategia de acción de mediano plazo exige tener un horizonte claro y definido hacia dónde ir. Ese horizonte, además, debe reunir una serie de características que despierten la motivación para emprender el camino hacia su consecución. Ser alcanzable, realista y a la vez desafiante son las premisas fundamentales para no caer en un escenario utópico que resulte inabarcable.

La interconexión entre el escenario actual y el deseado, dependerá de las capacidades, recursos y oportunidades existentes y latentes que se visualicen en el sector. De esta forma, se podrán plantear diversos caminos por los cuales transitar para avanzar progresivamente hacia el escenario deseado de consolidación sectorial, y construir así las estrategias de acción y trabajo para el desarrollo de la cervecería artesanal en Uruguay.

A partir de las orientaciones planteadas, las visiones y tendencias de mediano plazo, las capacidades del sector y sus actores, los desafíos y las oportunidades, se elaboró un escenario meta deseado a 2026 que constituye el horizonte a alcanzar:

La cervecería artesanal se consolida como un sector profesionalizado e innovador, que hace un uso intensivo del conocimiento, se reconoce por brindar productos de calidad y por la generación de fuentes de trabajo genuinas y sostenibles.

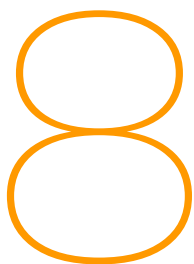
Desarrolla un componente asociativo sólido, basado en la cooperación estratégica entre los actores que impulsa el crecimiento sectorial.

Las dinámicas de competencia leal y transparente se encuentran instaladas y extendidas entre las cervecerías nacionales. Se implementan estrategias que disminuyen las conductas monopólicas de las empresas externas al sector cervecero artesanal favoreciendo las oportunidades de las mipymes que integran el mapa sectorial.

El sector ha avanzado en el desarrollo de un tratamiento regulatorio e impositivo específico.

Estos elementos contribuyen al fortalecimiento de la competitividad sectorial y al posicionamiento de la cervecería artesanal en el mercado nacional, en tanto se avanza paulatinamente en la internacionalización del producto.





Ejes estratégicos para la consolidación y el desarrollo del sector

La identificación de desafíos y oportunidades para la consolidación de la cervecería artesanal en Uruguay es un primer paso fundamental para comprender qué frenos están obstaculizando la expansión de este sector y qué estímulos funcionan como impulsos de crecimiento. Pero, como se plantea, este es solo un primer paso. La magnitud y el grado de madurez que ha ido adquiriendo el sector en los últimos años exigen ir más allá y pensarse en clave estratégica. Por lo tanto, a continuación se presentan una serie de posibles acciones, a modo de hoja de ruta para el trabajo en los próximos años. Esta sección medular del Plan se construyó identificando, reordenando y articulando sinérgicamente las acciones prioritarias, actores clave, riesgos y oportunidades por parte los integrantes de la cadena de valor sectorial, partiendo de la fotografía de la realidad actual y teniendo como horizonte el escenario deseado a 2026. En definitiva el ejercicio orientador se propuso unir dos puntos de la trayectoria sectorial, el actual y el deseado, a través de una planificación estratégica que ofrezca la base para ir dando los pasos necesarios en el camino y canalizando los esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes.

De modo sintético se organizan las acciones por eje estratégico, a partir de un ordenamiento conceptual que permite visualizar las grandes líneas de trabajo priorizadas para el abordaje en el mediano plazo. Cada acción se asocia, además, con alguna de las fuerzas competitivas utilizadas para el análisis sectorial que fue realizado durante el proceso de elaboración de este Plan Estratégico. El vínculo de las acciones propuestas con las fuerzas competitivas explicita de qué manera este Plan Estratégico busca contribuir con la mejora en la competitividad del sector.

EJES PRIORIZADOS:

- 1 CULTURA CERVECERA ARTESANAL
- 2 PROFESIONALIZACIÓN
- 3 COOPERACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS
- 4 NORMATIVA
- 5 COMPETENCIA



Eje 1: CULTURA CERVECERA ARTESANAL



Los cambios en las tendencias de consumo a nivel mundial, y específicamente en Uruguay, están signados por una mayor apertura de los consumidores a nuevas experiencias y productos alternativos a los masivamente consumidos. Cada vez más personas buscan descubrir y experimentar por fuera de los alimentos más conocidos y típicos. Las nuevas (y no tan nuevas) modalidades de consumo se encuentran orientadas por la preferencia hacia lo natural, fresco, saludable y artesanal; siendo el proceso de elaboración de productos el foco de atención por parte de gran parte del público consumidor. Existe una mayor demanda acerca del conocimiento sobre los productos que se consumen, acompañada por una reeducación de los paladares. Estos cambios no solo explican (en parte) el auge de la cerveza artesanal, sino también abren una ventana de oportunidad para potenciar aún más al sector. La cerveza artesanal, por sus características de producción, posee un lugar privilegiado para canalizar en su favor las mencionadas tendencias de consumo. Las acciones acordadas en el marco del Plan en esta línea, se vinculan con la continuación del posicionamiento de la cerveza artesanal como sinónimo de calidad, y con dar a conocer las importantes diferencias que la distinguen de la cerveza producida industrialmente.

“La cerveza artesanal es un camino de ida, una vez que la probás, te das cuenta de que es algo diferente a lo que tomabas, te enamoras y la seguís tomando siempre.”

(Cervecería entrevistada).

El análisis del consumidor promedio de cerveza artesanal muestra a una persona que tiene entre 30 y 40 años, de nivel socioeconómico medio y medio-alto, con alto nivel educativo, y con preferencias de consumo de tipo gourmet. Aunque estas características son de las más mencionadas a la hora de hablar sobre las personas que consumen con mayor asiduidad el producto, el análisis de las entrevistas realizadas en el marco del Plan muestra que las características promedio del público pueden llegar a diferir dependiendo de la cervecería de la que se trate o del servicio de compra que se utilice. Una identificación más rigurosa sobre el perfil de quienes consumen cerveza artesanal demanda estudios focalizados en los consumidores, no obstante, las aproximaciones efectuadas arrojan pistas sobre una diversidad de rasgos mayor a la que comúnmente se identifica.

Los actores del entramado sectorial han sido clave en la propagación de la cultura cervecera, y en el hecho de que el concepto tenga una circulación cada vez mayor.

“Antes decías que hacías cerveza artesanal y nadie entendía qué era, te veían como un loco.”

(Cervecería entrevistada)

En particular, se identifica un rol crucial de quienes consumen más asiduamente, ya que tienen como práctica recurrente el intercambio sobre sus experiencias con distintos estilos y marcas de cerveza artesanal, fomentando así la mayor difusión de los productos y compartiendo los conocimientos que adquieren.

Al tratarse de una actividad en la que se busca de forma constante la innovación en estilos, la cervecería artesanal cuenta con diversas posibilidades de adaptación a los diferentes paladares y preferencias del público. En este sentido, el Plan contiene acciones para la ampliación del mercado, apostando a extender la base de consumidores por medio de la atracción de nuevos tipos de públicos. Específicamente, se propone realizar esfuerzos por captar al público entre 18 y 25 años, y por otra parte, al público con alto poder adquisitivo y que busca experiencias sofisticadas de consumo.

Como fue mencionado con anterioridad, la producción cervecera artesanal se encuentra distribuida en todo el país, sin embargo, el público consumidor está fuertemente concentrado en la zona urbana-costera. El mercado en el interior del país es todavía incipiente y la cultura cervecera artesanal está menos desarrollada. En la línea de trabajo de ampliación de mercados, también está incluida la necesidad de realizar estrategias que apunten a una mayor circulación del concepto e incrementar el consumo en el interior del país. A tales efectos, las acciones propuestas apuntan a promover el consumo de cervezas locales, utilizando como oportunidades la presencia de empresas productoras en diferentes partes del país, y las tendencias de consumo que favorecen la preferencia por productos con arraigo local.

En la búsqueda de ampliación de mercados se incluye la atracción de nuevos segmentos de clientes, la apuesta a un mayor desarrollo en el interior del país,



y también la realización de acuerdos con las cadenas de restaurantes de tipo tradicional. Para favorecer el logro de estos objetivos, el Plan prevé una mayor asociación de la cerveza artesanal con la actividad turística, especialmente con el turismo gastronómico, reconociéndose que, dado que los turistas optan cada vez más por vivenciar experiencias, es necesario incluir en los tours las visitas a las plantas de fabricación y la realización de actividades en estos espacios.

Las ferias y eventos cerveceros han sido decisivos para la difusión y promoción del sector, por lo que una mayor cantidad y variedad de este tipo de actividades resulta imprescindible para continuar promoviendo la cultura cervecera artesanal. Esta línea de acción integra la organización de catas y degustaciones, la creación de un salón de la cerveza, la asociación con lugares para el maridaje, un mayor apoyo a la Copa Cervecera, y la creación y difusión de un calendario de actividades cerveceras.

Otro de los elementos fundamentales en este eje es el fortalecimiento y profesionalización de la comunicación y el marketing en el sector de la cerveza artesanal. Esto puede ser potenciado por una mayor presencia en redes sociales, la creación de tiendas temáticas y de puntos de despacho sectorial.



Eje Cultura cervecera

Acción	Actores relacionados	Prioridad de abordaje	Año propuesto para su abordaje	Fuerza competitiva
Posicionar a la cerveza como un producto de calidad, visibilizando ampliamente sus características	Bares, organizaciones del sector, medios de comunicación	Media	2025	El poder negociador de los proveedores
Desarrollar estrategias de promoción y comunicación del sector	Cerveceros caseros, organizaciones del sector	Alta	2023	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Ampliar a nuevos segmentos de clientes	Restaurantes y bares, organizaciones empresariales del sector	Media	2025	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Ampliar mercado en el interior del país	Intendencias, cervecerías locales, agencias de turismo, MINTUR	Media	2025	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Fomentar el consumo local y arraigado al territorio	Intendencias, MINTUR, cervecerías locales	Media	2025	La rivalidad entre los competidores
Venta a restaurantes tradicionales	Colectivos gastronómicos, cadenas de restaurantes, organizaciones empresariales del sector	Baja	2025	La rivalidad entre los competidores
Aumentar la cantidad y variedad de eventos de promoción del sector	MINTUR, Intendencias, Centro Cervecerero, organizaciones del sector	Media	2023	La rivalidad entre los competidores
Desarrollar vínculos con el turismo gastronómico y cervecero	MINTUR, ANDE, colectivos gastronómicos, organizaciones del sector	Media	2023	La rivalidad entre los competidores
Desarrollar un calendario anual de actividades cerveceras	MINTUR, Intendencias, organizaciones del sector	Media	2022	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Fomentar y profesionalizar la comunicación del producto	Agencias de comunicación y publicidad, organizaciones empresariales del sector	Alta	2023	La rivalidad entre los competidores





Eje 2: PROFESIONALIZACIÓN

El sector de la cervecería artesanal tiene una trayectoria relativamente reciente en Uruguay y a lo largo de ésta los actores que conforman su entramado han realizado sus propios procesos de aprendizaje respecto a la actividad. Si bien el trabajo de todos los actores vinculados a la cerveza artesanal ha generado cada vez mayores niveles de profesionalización en todas las áreas, éstos reconocen la necesidad de lograr que el sector alcance mayores niveles de profesionalización en su conjunto. El proyecto de fortalecimiento del sector en el cual se encuentra enmarcado el presente Plan, el primer diagnóstico sectorial y el propio Plan representan hitos en este sentido y apuestas concretas en término de esfuerzos, tiempo y recursos.

El equipamiento es un elemento fundamental e influyente en la calidad del producto final.

Las fábricas cuentan con capacidades y volúmenes de producción muy diversos.

- Poco más de la tercera parte del total de cervecerías cuentan con local propio para la producción.
- El 42,2% alquila el local donde produce.
- 1 de cada 10 cervecerías utiliza la vivienda de uno de los socios o dueños.
- 9,4% utiliza la planta de otra empresa del sector.
- Más de la mitad de las cervecerías valora como adecuados o excelentes sus equipos. La mejor autovaloración la tienen las capacidades para el hervido y la maduración, con un 80% de percepciones positivas. En cambio se presentan desafíos en la capacidad de envasado y acopio, con un 44% de autoevaluaciones como parcialmente adecuadas o inadecuadas.
- El 85% de las empresas ha financiado la compra de equipos con base en ahorro y capital propio, y una cuarta parte los ha financiado con préstamos bancarios.

Casi la mitad de las cervecerías realizan controles de producción de manera diaria o semanal, pero sólo una cuarta parte cuenta con laboratorio propio en su planta. Por este motivo, se identifica como una necesidad el desarrollo de convenios con instituciones para realizar controles de calidad a precios accesibles y/o la promoción de medidas de estímulo para la incorporación de tecnología en estas mipymes que permitan avanzar en esta línea para la mejora de la calidad del producto cervecero .

El relevamiento muestra que la automatización es un camino poco transitado aún por las empresas. Únicamente el 17,2% realiza el envasado de forma automática, el 37,5% semiautomática y el 43,3% de forma manual. Pese a que se trata de un tipo de producción artesanal, en la que la mano de obra tiene un peso sustancial, futuros estudios sobre el proceso productivo deberán indagar sobre las posiciones en las cuales se encuentran las empresas de cara a la Revolución 4.0, en la cual la automatización es una pieza clave, entre otras.



MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

El trabajo de las empresas proveedoras de materias primas e insumos ha sido decisivo en la facilitación e intensificación de la actividad productiva. No obstante, hay un margen de mejora en estos eslabones de la cadena de valor si se toma en cuenta, por ejemplo, que 7 de cada 10 cervecías declaran tener dificultades para el aprovisionamiento de una o más materias primas.

También se requiere el diseño de soluciones respecto a la provisión de otros insumos: el 56,9% de las cervecías ha tenido dificultades para la provisión de botellas, el 38,5% barriles, el 35,4% latas, el 10,8% tapas y el 23,1% otros insumos.

Innovación

La experimentación y la creación de nuevas variedades de cerveza no es la única innovación recurrente en el sector; innovar se presenta como una práctica notoria en varios aspectos de la vida de las empresas. El 87% de las cervecías ha realizado al menos una innovación en los últimos dos años, con un promedio de 3 innovaciones por empresa, alcanzando un máximo de 10 en algunos casos.

- El 75,5% introdujo nuevos productos o variedades
- Dos terceras partes han realizado innovaciones en la adecuación de su infraestructura.
- 4 de cada 10 ha llevado adelante una reingeniería de procesos.
- El 35,8% ha implementado nuevas tecnologías productivas.
- 3 de cada 10 ha desarrollado una marca propia.

Sobre el financiamiento de estas innovaciones, un 92,5% las ha desarrollado recurriendo a fondos propios, y sólo un 22,6% ha solicitado créditos bancarios. Estos datos, sumados a los datos sobre las fuentes de financiamiento para la compra de equipos, muestran un vínculo muy débil de las empresas con los instrumentos de apoyo empresarial. Para abordar esta problemática, una de las actividades incluidas en la planificación es la sistematización y difusión de fondos de apoyo al desarrollo de proyectos productivos y de otra índole empresarial, así como la profesionalización y capacitación a las empresas en la presentación de proyectos para obtener fondos.

La calidad de las cervezas artesanales es de los rasgos más distintivos de estos productos y una característica a preservar. La heterogeneidad entre las cervecías también se traduce en diferencias en cuanto a la calidad de los productos, por lo que se visualiza como fundamental lograr mayores niveles de calidad en el conjunto del sector.

Las visiones de futuro que expresan las personas entrevistadas hacen énfasis en la calidad como el componente neurálgico de la subsistencia o desaparición de los emprendimientos:

“Van a quedar las que hagan las cosas bien, las que apuesten a la calidad, a la prolijidad. Las que no atienden a la calidad o fabrican por moda van a desaparecer.”

(Cervecería entrevistada)

La heterogeneidad en la calidad de las cervezas artesanales se visualiza como un tema relevante entre las empresas formales pero con especial importancia respecto a los emprendimientos no formalizados. Existe una conciencia compartida sobre el daño que puede producir a todo el sector la venta de productos que no han pasado por los controles necesarios, por lo que se considera básico el incremento en los controles bromatológicos.

La relativa sencillez del comienzo de la producción y el “efecto ilusión” de la rentabilidad que pueden generar las primeras ventas, ha llevado a que una importante cantidad de personas incurse en el sector pero de manera informal. Las acciones incluidas en este eje de la planificación se basan en el incremento de apoyos a los emprendimientos informales, la generación de mecanismos que faciliten la formalización, y el desarrollo y difusión de cursos específicos.

Conocimiento

La generación, difusión e incorporación de conocimiento es decisivo para el desarrollo pleno del sector a nivel de todos los eslabones de su cadena de valor. Para esto, es indispensable la concreción de alianzas entre los diferentes actores asociados a la actividad, logrando una mayor articulación entre el sector productivo, el ámbito académico y los organismos de gobierno.

Además de los aspectos productivos, una de las áreas en la cual varios actores visualizan debilidades en los inicios de los emprendimientos cerveceros es la planificación. Para esto, el Plan contempla acciones vinculadas a la elaboración de apoyos específicos para el inicio de las empresas, que no sólo incluyan temáticas productivas sino también el asesoramiento sobre planes de negocio y el desarrollo de nuevas líneas de trabajo.



También se incluye el fortalecimiento de los espacios e instancias de formación para empresas que cuentan con una mayor trayectoria, a través de los cuales puedan mejorar sus capacidades productivas y de gestión empresarial. Estas acciones demandan generar y/o estrechar vínculos con centros de estudio de diversas áreas vinculados al quehacer de la cervecería artesanal, así como promover las instancias de intercambio a nivel nacional como internacional.

Eje Profesionalización				
Acción	Actores relacionados	Prioridad de abordaje	Año propuesto para su abordaje	Fuerza competitiva
Desarrollar convenios para controles de calidad a precios accesibles	Facultad Química UDELAR, LATU, laboratorios privados, organizaciones empresariales del sector	Media	2022	El poder negociador de los proveedores
Sistematizar fondos de apoyo al desarrollo de proyectos productivos	Organizaciones empresariales del sector	Media	2024	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Profesionalizar la presentación a proyectos	ANII, ANDE, MIEM, organizaciones empresariales del sector	Alta	2023	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Fortalecer espacios de formación productiva y empresarial	Academia, expertos nacionales e internacionales, ANDE, MIEM, Impulsa Alimentos, INEFOP, organizaciones empresariales del sector	Media	2023	La rivalidad entre los competidores
Generar vínculos con centros de estudios en todas las áreas	Academia, INEFOP, organizaciones del sector	Alta	2023	La rivalidad entre los competidores
Intercambiar aprendizajes y experiencias con referentes internacionales	Referentes internacionales, Centro Cervecerero, organizaciones del sector	Baja	2023	La rivalidad entre los competidores
Promover intercambios de experiencias entre productores	Cervecerías artesanales en general	Media	2022	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Implementar jornadas de capacitación	Academia, Impulsa Alimentos, INEFOP, organizaciones empresariales del sector	Media	2023	La rivalidad entre los competidores





Eje 3:

COOPERACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El trabajo asociativo entre las distintas cervecerías artesanales ha sido una pieza clave en el desarrollo del sector en Uruguay. Además, esta estrategia, aunque desafiante y compleja, se vuelve cada vez más relevante en términos de proyecciones futuras.

El diagnóstico indica que la asociatividad es una forma conocida y extendida de trabajo entre las cervecerías artesanales uruguayas. En efecto, casi 7 de cada 10 cervecerías están asociadas a algún grupo representativo del sector. Este dato muestra para el sector un nivel de adhesión a las organizaciones empresariales muy alto en términos relativos, si se compara, por ejemplo, con las MIPYMES a nivel nacional, en las que se encuentra que únicamente el 20% de estas empresas integran una asociación, cámara o gremio empresarial. Este buen desempeño asociativo sin dudas presenta una base sólida para pensar el futuro del sector, al tiempo que introduce el desafío de mantener a la estrategia asociativa como generadora de valor para las empresas. Las cervecerías artesanales comparten visiones acerca del presente y el futuro del sector, así como de los objetivos que se proponen en el corto y mediano plazo. Además, comparten la percepción de que son necesarios mayores niveles de unión general, lo que invita a reforzar las estrategias asociativas, fortaleciendo los mecanismos de captación de cervecerías para asociarse a las organizaciones empresariales del sector.

“lo que falta es la cohesión, trabajar más juntos, porque mientras no nos juntemos y hagamos fuerza es “a río revuelto ganancia de pescadores” y nosotros somos los pescados.”

(Cervecería entrevistada)

La profesionalización como colectivo también es visualizada como una necesidad en clave asociativa, permitiendo trascender liderazgos individualistas hacia una mirada colectiva estratégica. En referencia a este punto, en el diagnóstico sectorial se destacan percepciones críticas de los empresarios respecto al trabajo asociativo, lo que introduce la necesidad de establecer líneas de trabajo para el fortalecimiento de este componente y el desarrollo institucional en el sector.

En el diagnóstico también se destaca que, dentro de las actividades que se realizan de manera conjunta entre las cervecerías artesanales, predominan aquellas destinadas a la promoción del sector, como ferias y eventos, lo que también se visualiza como un buen antecedente que permite pensar en estrategias de mediano y largo plazo en esta temática, que contribuyan con la diferenciación de la propuesta de valor del sector y su posicionamiento en el mercado nacional.

“Las ferias fueron importantes. La capacidad de las cervecerías artesanales de potenciarse mutuamente es otra cosa importante. En las ferias, el acercamiento a la gente es muy grande, que hablen con el que la hace, empiezan a conocer un poco más, eso genera todo un movimiento. La primera (feria) fue un antes y un después para muchos, a partir del movimiento que se generó era más fácil vender la cerveza artesanal”

(Cervecería entrevistada).

La promoción del día de la cervecería independiente uruguaya es un ejemplo de este tipo de estrategias de promoción, que se incluye en el presente Plan, considerándose como una actividad realizable en el escenario actual de desarrollo del sector. “Ser parte de la conversación pública y del desarrollo del consumidor son dos elementos clave a futuro, eso es lo que tenemos que hacer todos juntos, sin importar qué tanta diferencia de conceptos tenemos. Tenemos que hacer entender a la población que hay dos categorías muy diferenciadas de producto: la cerveza artesanal y la cerveza industrial” (cervecería entrevistada)

En la estrategia de desarrollo sectorial, al igual que el trabajo asociativo, también se consideran relevantes la promoción de alianzas con otros actores con incidencia sectorial, evitando reducir las acciones a las empresas productoras de cerveza.

Hasta el momento del diseño del Plan Estratégico los vínculos con el sector público han sido catalogados por las empresas del sector como “lejanos”, “sin continuidad” y “sin nexos como sector”. En este sentido, se señala que no hay experiencia acumulada de trabajo con organismos públicos y que no se disponía de la información suficiente para entablar los diálogos necesarios;

“(…) creo que somos un sector que estamos casi ajenos a las políticas públicas. Salvo acercamientos muy puntuales.”

(Cervecería entrevistada)



Durante el proceso de elaboración del presente Plan Estratégico se desarrollaron reuniones y encuentros con representantes de organismos públicos y organismos vinculados a la producción y la generación de conocimiento sobre la cerveza artesanal, caracterizados por implementarse de manera armoniosa y en el que los actores participantes manifestaron su voluntad e interés en continuar con los vínculos. Estos encuentros son entendidos como el inicio de vinculaciones que se esperan mantener en el mediano y largo plazo, a través de la generación de espacios formales para mantener el diálogo en torno al sector. La creación de una mesa interinstitucional de la cerveza artesanal se identifica como una acción concreta en esta línea de trabajo. El posicionamiento de la cerveza artesanal como un producto uruguayo de calidad y la discusión en torno a los aspectos regulatorios y de habilitaciones para las empresas del sector se identifican como ejes para estructurar la agenda de estos espacios.

El eje de cooperación y de alianzas estratégicas incluye también una mirada en clave de cadena de valor. Como fue presentado en la caracterización del sector, los proveedores desempeñan un rol destacado, tanto en insumos para la producción, materias primas, envases e infraestructura para la comercialización, entre otros, lo que implica desarrollar un vínculo estratégico desde las empresas del sector.

“En todos estos años han surgido varios proveedores que hoy en día tienen todos los insumos que nosotros precisamos (...) Eso es bueno, y es bueno el hecho de que hayan surgido tanta cantidad de cervecerías porque justamente atrás de toda esa cantidad de cervecerías es que han ido surgiendo los proveedores.”

(Cervecería entrevistada)

Dada la importancia del relacionamiento con los proveedores para las empresas del sector, se incorpora en el Plan Estratégico una línea de trabajo específica, buscando en las economías de escalas que el asociativismo brinda una herramienta para diseñar acuerdos y convenios con los proveedores, que permitan canalizar descuentos y facilidades logísticas para las cervecerías artesanales.

El eje de las alianzas estratégicas y la cooperación en el sector se completa integrando la mirada de la proyección internacional de las cervecerías artesanales uruguayas. Al respecto, el Plan incluye una línea de acción destinada a generar espacios de diálogo iniciales para analizar la viabilidad y las oportunidades para la exportación de cerveza artesanal.

“Todos los que pensamos en crecer pensamos en vender en bares propios, en grandes superficies, en el mercado interno y en exportar. Hay que salir de acá, el mundo está ahí y tenemos que ver la manera de ir afuera, así como estamos hoy no estamos lo suficientemente maduros (...) Lo de exportar necesita de más tiempo. El mercado se está quedando chico y saturado.”

(Cervecería entrevistada).

La existencia de antecedentes de empresas con experiencias de exportación se visualiza como una oportunidad en este sentido, siendo importante que estas empresas puedan trasladar sus aprendizajes al sector, así como incorporar al diálogo a instituciones públicas y privadas directamente vinculadas en la temática.

Eje Cooperación y alianzas estratégicas				
Acción	Actores relacionados	Prioridad de abordaje	Año propuesto para su abordaje	Fuerza competitiva
Crear una mesa sectorial de la cerveza artesanal	MIEM, LATU, Intendencias, organizaciones empresariales del sector	Media	2024	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Desarrollar convenios con centros comerciales o proveedores (descuentos, convenios, facilidades logísticas)	CNCSS, Centros Comerciales, Confederación de Cámaras Empresariales, empresas , proveedoras, organizaciones empresariales del sector	Baja	2026	El poder negociador de los proveedores
Estrategias de captación de socios a las asociaciones	Organizaciones empresariales del sector	Alta	2022	La rivalidad entre los competidores
Mejorar comunicación de las asociaciones	Organizaciones empresariales del sector	Alta	2022	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Fortalecimiento institucional	Organizaciones empresariales del sector	Media	2022	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Generar día de la cervecería independiente	MINTUR, AMAU, MIEM, organizaciones del sector	Media	2022	Amenaza de ingreso de productos sustitutos
Mesa de trabajo sobre la estrategia de internacionalización del sector (estudio de viabilidad de exportación, mapeo de estímulos a la exportación, buenas prácticas, documentación de experiencias de exportación)	Uruguay XXI, ANDE, Unión de exportadores, organizaciones empresariales del sector	Baja	2025	Poder de negociación de los compradores





Eje 4: NORMATIVA



La cuestión normativa con relación a las cargas tributarias, su afectación al precio final de la cerveza artesanal y consecuentemente a la competitividad de las Mipymes dedicadas a su producción, es uno de los principales frenos identificados por las cervecerías artesanales para el desarrollo del sector, como se evidencia en el diagnóstico realizado. Casi la mitad de las cervecerías identifican a los altos costos impositivos como el principal obstáculo para su crecimiento. También el análisis de competitividad del sector presentado da cuenta de la incidencia de este componente en la consolidación de la cervecería artesanal. En particular, pero no únicamente, se destacan dos principales factores que requieren una adecuación inmediata a la realidad del sector: el laudo salarial de las y los trabajadores del sector, y el Impuesto Específico Interno (IMESI) que actualmente se tributa por litros vendidos.

La emergencia de la cervecería artesanal y su crecimiento no han sido acompañados por una actualización de las políticas laborales y económicas que históricamente han regido al sector, y que fueron diseñadas y desarrolladas para una industria de grandes dimensiones.

Una fotografía comparada de la cervecería nacional muestra que el sector hoy es distinto al de hace 15 o 20 años, y si bien el mercado continúa siendo dominado en su mayoría por el sector masivo industrial, es fundamental reconocer la eclosión de una serie de empresas con características muy diversas que reconfiguran el mapa de actores. Más de 80 micro, pequeñas y medianas empresas familiares, lideradas por un perfil de empresarios jóvenes de base nacional, desarrolladoras de nuevas propuestas y nichos para captar diversos públicos, que representando aproximadamente un 2% del mercado de este producto emplea a un 20% de los trabajadores del sector, y se rigen por las reglas negociadas para una industria con características multinacionales, con la que guarda amplias distancias.

“Nosotros pagamos lo mismo en impuestos que la gran industria (...) No digo que no haya que pagar impuestos, pero una empresa más grande tiene más espalda para pagar que nosotros que estamos desfallecidos. Con las más chicas termina pasando que no facturan.”

(Cervecería entrevistada).



Estas cuestiones suponen limitantes “prohibitivas”, “insostenibles”, “inadecuadas”, tal como lo han definido las cervecías, y consideran que representan una de las principales fuerzas negativas para el crecimiento y desarrollo del sector, tal como se refleja en el diagnóstico. Cualquier ejercicio prospectivo que indague sobre el desarrollo futuro del sector, va a encontrarse con la voz de los actores que lo integran señalando la necesidad de avanzar en una adecuación de las regulaciones vigentes, que reconozca las características de las cervecías artesanales uruguayas y pondere estos elementos en las ecuaciones de ajuste.

Respecto a algunas cuestiones impositivas se plantea la necesidad de

“una consideración como en otros países, en los que el IMESI tiene una diferencia de tasas, a lo que es cerveza artesanal se le aplica una tasa y a lo que es cerveza industrial se le aplica otra tasa.”

(Cervecía entrevistada)

También es preocupante la cuestión vinculada a los laudos laborales establecidos y negociados sin considerar la voz de las cervecías artesanales y su realidad.

“Hay que mejorar la normativa laboral, acorde al tamaño de nuestras empresas porque sino nos vamos a morir.”

(Cervecía entrevistada)

Por lo tanto es necesario encaminar acciones con relación a un eje normativo que permita generar insumos sobre el impacto de la estructura impositiva y de pautas salariales vigentes que rigen al sector, y avanzar progresivamente en propuestas de adecuación acorde a sus características, que funcione como incentivo para favorecer su competitividad y continuar desarrollando a la cervecía artesanal como industria nacional.

“Es para mejorar las condiciones de vida de los emprendimientos, tener reglas propias no copiadas de la industria, para hacer sostenibles las empresas.”

(Cervecería entrevistada)

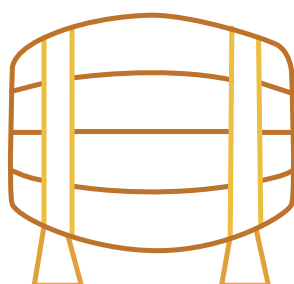
Estas adecuaciones propuestas permitirán sanear las cuentas de un sector también afectado duramente por la pandemia, y podrán officar por otra parte como estímulo para la formalización de los emprendimientos emergentes.

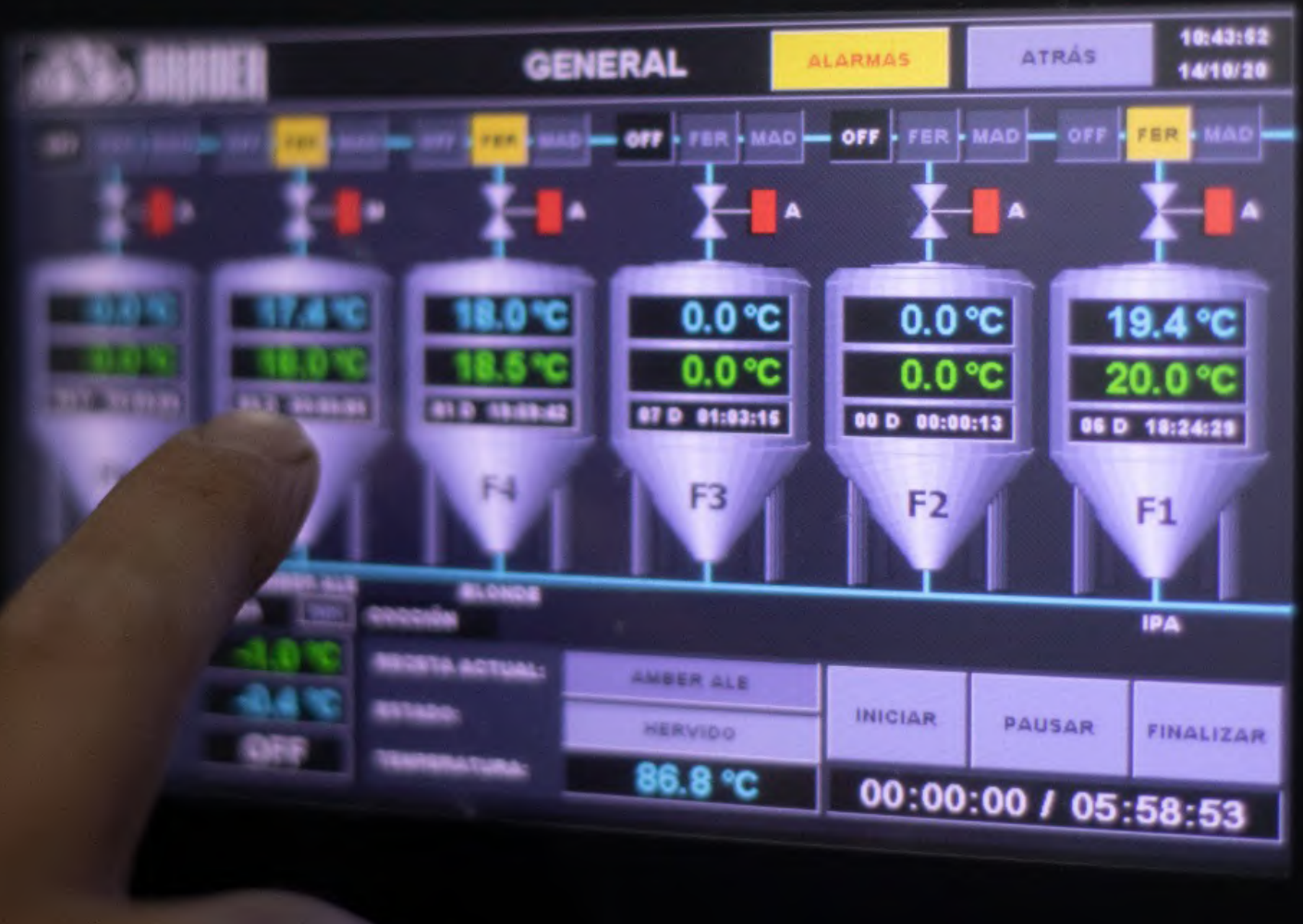
Estas preocupaciones han movilizao a las cervecerías artesanales, el trabajo en esta línea no empieza a partir del Plan Estratégico, y es fundamental reconocer lo realizado hasta el momento para identificar cómo continuar hacia adelante, encadenando los esfuerzos. En los últimos años las organizaciones empresariales del sector han generado instancias de trabajo con diversos ministerios (MIEM, MTTs, MEF) para abordar estos cuellos de botella, presentar la situación y conocer qué caminos transitar. Si bien estas reuniones permitieron visibilizar la realidad del sector, en lo concreto no han logrado traducirse aún en líneas estratégicas de trabajo, ni en la definición de un plan que permita dimensionar los impactos de la normativa vigente para elaborar propuestas de ajuste.



Asimismo, en el último año se intensificó el trabajo en el ámbito del Consejo de Salarios para la creación de una bandeja específica de la cervecería artesanal, que permita establecer un régimen de laudos acordes, replicando lo realizado en el país por otros sectores de actividad como la heladería artesanal o el catering artesanal. Las negociaciones no han prosperado y se entiende necesario rediseñar las estrategias para avanzar en esta área vital para el desarrollo de la cervecería artesanal y sus trabajadores.

Eje Normativa				
Acción	Actores relacionados	Prioridad de abordaje	Año propuesto para su abordaje	Fuerza competitiva
Analizar el tratamiento impositivo actual que alcanza a los procesos de producción y comercialización del sector, su impacto en la estructura de costos, y analizar propuestas para avanzar en un nuevo esquema tributario	MEF, DGI, Parlamento del Uruguay, organizaciones empresariales del sector	Alta	2022	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Generar vinculaciones con sectores que lograron conformar una bandeja específica dentro del Consejo de salarios para intercambiar sobre el proceso y sus aprendizajes	Sector de heladería artesanal, sector catering artesanal, organizaciones empresariales del sector	Media	2023	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Avanzar en la creación de una bandeja específica del sector "Cerveza artesanal"	MTSS, FOEB, Gremiales empresariales	Alta	2022	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Fortalecer el posicionamiento público del sector y participar activamente en ámbitos de toma de decisiones	Organizaciones empresariales del sector	Media	2026	Amenaza de nuevos competidores entrantes





Eje 5: COMPETENCIA DEL SECTOR

El foco de este Plan está puesto en la cervecería artesanal como actividad dinamizadora de las economías locales y su potencial productivo para el desarrollo, y no en su versión doméstica o casera para autoconsumo. Por lo tanto, la comercialización es un ítem fundamental para proyectar esta actividad y planificar acciones necesarias, y aquí se detectan una serie de obstáculos para la expansión de la cervecería artesanal a nivel nacional. Si las distancias entre la fábrica y el consumidor son amplias y/o median factores de diversa naturaleza que dificultan el acceso a estos productos, los caminos para la expansión se ven truncados. Además, si se producen fallas de mercado que afectan los canales de comercialización en un sector desarrollado principalmente para el consumo interno, reconociendo que el mercado uruguayo es pequeño, estas dificultades se agravan.

Por una parte, las prácticas monopólicas de la gran industria, que utiliza su posición en el mercado para exigir exclusividad y relegar de plano a las cervecerías artesanales, constituye un freno importante para la expansión del sector y probablemente sea el principal causal de la barrera del 2% en el consumo local que no logra superar la cervecería artesanal. Las cervecerías encuestadas en el diagnóstico sectorial posicionaron a las dinámicas monopólicas como una de las principales limitantes para su desarrollo, y en este punto existe un consenso respecto a la necesidad de implementar acciones urgentes.

“El principal problema de nuestro sector está ahí, de 10 bares que visitas, 9 y medio tienen contrato de exclusividad.”

(Cervecería entrevistada).

Esta problemática se ha visto agravada a raíz de la emergencia sanitaria, tal como identifican algunos cerveceros artesanales, debido a las estrategias comerciales que han implementado las grandes industrias para mantener su cuota en el mercado.

“Las cervecerías grandes con tal de cubrir costos están haciendo campañas excesivamente agresivas para empatar o no perder.”

(Cervecería entrevistada)

Además, la incidencia de productos “sustitutos” significa una amenaza para el sector que, desde la industria, se está comenzando a instalar. “Si sumamos políticas monopólicas con confusión en el mercado dentro de poco no vamos a tener nada con qué pelear y vamos a quedarnos cada vez más afuera, nos va a costar conseguir clientes nuevos.” (Cervecería entrevistada)

Por otro lado, y aunque con un impacto diferente en el sector, se identifica a la competencia desleal que enfrentan las empresas al constatarse una creciente cantidad de microcervecerías no formalizadas y de pequeña escala que, mediante una “estrategia de goteo”, vuelcan al mercado volúmenes para nada despreciables en su conjunto. La dificultad de estimar cifras al respecto no oculta la realidad que se observa, y que el “boom” cervecero ha despertado. Se produce una competencia en términos de precio debido a los menores costos del sector informal que genera una presión extra sobre las cervecerías instaladas.

“Capaz que producen muy poco pero las multiplicas por todas las que hay y es un peso muy amplio. Si se controlara bien habría un cambio radical.”

(Cervecería entrevistada)

Si bien es preciso reconocer que la informalidad no es una característica excluyente de este sector, en el contexto actual en el que la pandemia ha dejado profundas secuelas en la organización productiva de las cervecerías, el impacto de la informalidad se agudiza. También la informalidad creciente ha sido detectada como una variable que repercute en todo el sector y fomenta una competencia poco saludable para la expansión de la cervecería artesanal, en tanto el “boom” cervecero ha impulsado a muchas personas a producir y comercializar, sin cuidar muchas veces los criterios de calidad mínimos. En este punto, existe una gran coincidencia entre las cervecerías entrevistadas durante el proceso de diseño del presente Plan en la visualización de un emparejamiento hacia abajo en términos de calidad que afecta negativamente la imagen del producto cerveza artesanal en general.

“Yo noto un emparejamiento hacia abajo en la calidad por la explosión de las cervecerías artesanales. Me abro una cuenta de Instagram y vendo por Whatsapp.”

(Cervecería entrevistada)



Otra cuestión que afecta la consolidación del sector es la política de precios que manejan algunas cervecerías.

“Hay ciertas cervecerías artesanales que manejan unos precios que están por debajo del precio que uno debe poner. Competencia complicada.”

(Cervecería entrevistada).

Este elemento se vincula con la “desunión” del sector y la falta de acuerdos para establecer algunas pautas de negociación con los bares y comercios.

Los intentos de reclamo han sido aislados, y en general se coincide en que cada cervecería ha intentado sobreponerse a estos obstáculos de forma muy solitaria y por distintos caminos. Si bien se han conformado organizaciones empresariales para hacer frente a estos obstáculos, el avance en estas líneas de acción, vinculada a la competencia monopólica y desleal que repercute directamente en el acceso a los mercados y las ventas, ha sido escaso. Se han buscado espacios de asesoramiento legal, se ha intentado establecer negociaciones y visibilizar estas prácticas nocivas para la expansión de la cervecería artesanal, pero los resultados no han logrado los cambios que se esperan. Por estos motivos es que se torna fundamental abordar esta dimensión de trabajo para dotarla de un nuevo impulso, como un eje estratégico del accionar que fomente un marco de condiciones más equitativas para un sector emergente y pujante en el escenario económico nacional.

Eje Competencia				
Acción	Actores relacionados	Prioridad de abordaje	Año propuesto para su abordaje	Fuerza competitiva
Sistematizar las conductas monopólicas y difundirlas	Comisión de Promoción y Defensa de la Competencia, organizaciones empresariales del sector	Alta	2022	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Campaña de comunicación y difusión sobre la cadena de valor cervecera para el fomento de la competencia leal	Organizaciones del sector, bares, restaurantes, otros puntos de venta.	Alta	2022	Amenaza de nuevos competidores entrantes
Generar incentivos para la formalización de emprendimientos	Intendencias departamentales, DGI, BPS, bares, organizaciones empresariales del sector	Media	2023	La rivalidad entre los competidores
Promover acuerdos sobre competencia leal y transparente dentro del sector	Organizaciones empresariales del sector, bares y restaurantes	Baja	2023	La rivalidad entre los competidores

9

Reflexiones finales

La cerveza artesanal no es una moda, y la gran mayoría de los actores coincide en que “llegó para quedarse”. Basta con analizar las experiencias de otros países con mayor trayectoria en este rubro para observar cómo una vez que este producto llegó al público y logró permearse la cultura local, su consolidación fue el paso siguiente. La erupción de este sector, su expansión gradual, y el boom que experimenta desde algunos años, exigen un abordaje integral ante los numerosos desafíos y las oportunidades que se presentan para su consolidación.

El potencial que acapara esta actividad productiva en términos de desarrollo se vincula directamente con su capacidad de contribuir al crecimiento de las economías locales, generar fuentes de trabajo genuinas, agregar valor a la producción local, innovar permanentemente, y generar encadenamientos hacia atrás y hacia adelante en la cadena sectorial. Sin la confluencia de esfuerzos y las sinergias necesarias entre los actores vinculados a esta actividad, ese potencial corre riesgo de disgregarse y no alcanzar a desplegarse en su totalidad. En este caso, el escenario tendencial indica que los obstáculos actuales continuarán constituyendo un freno en la trayectoria de crecimiento sectorial, y las oportunidades existentes pasarán de largo sin lograr aprovecharse en su real magnitud. Por el contrario, el escenario deseado y plasmado en la visión de futuro a alcanzar por parte de los actores del sector, estará más cerca y la cervecería artesanal logrará posicionarse en el mercado, instalarse definitivamente en la cultura de consumo local, y consolidarse como una actividad motora del desarrollo en sus entornos territoriales.

El presente Plan ofrece una orientación respecto a las acciones necesarias y fundamentales para avanzar en el camino hacia el escenario deseado, cimentado en un análisis del contexto histórico de desarrollo del sector, las características de su realidad actual, y la visión y el deseo de los actores para los próximos años, dando continuidad a los esfuerzos emprendidos hasta el momento. La síntesis por ejes estratégicos de acción que presenta el Plan ofrece una ordenación de las posibles acciones en la búsqueda por sintonizar el trabajo a desarrollar en función a las prioridades establecidas por los actores, y facilitar la apropiación de esta hoja de ruta.





Es fundamental destacar y reconocer el trabajo realizado durante el proceso para la construcción de esta planificación estratégica, que convocó a pensar en el mediano plazo, aún en un contexto de incertidumbres signado por la emergencia sanitaria con impactos directos y profundos en este rubro de actividad. Pero es necesario advertir que sus contenidos perderán vigencia y el presente documento pasará a ser una síntesis organizada de acciones sin sentido, si de ahora en más los actores sectoriales no se apropian de su implementación, aúnan esfuerzos de forma equilibrada por alcanzar las metas trazadas, y desarrollan estrategias de cooperación para viabilizar las acciones planteadas.

Cervecerías, proveedores, bares y restaurantes, Estado, organizaciones sectoriales, trabajadores y trabajadoras, centros de investigación y formación, la comunidad cervecera en general, tienen la responsabilidad de generar las sinergias que demandan las acciones propuestas y avanzar en la estrategia de consolidación sectorial. El camino es largo, pero ya comenzó hace más de 15 años. El fenómeno cervecero está instalado y su expansión con base en las características propias y las necesidades del sector será la clave indispensable para dar un salto definitivo en su desarrollo.

