

# **EI SECTOR DE CERVEZA ARTESANAL DEL ESTADO DE GUANAJUATO Y SU ANÁLISIS A TRAVÉS DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

*THE HANDCRAFTED BEER SECTOR OF THE STATE OF GUANAJUATO AND ITS ANALYSIS THROUGH THE MODEL OF THE FIVE FORCES OF PORTER*

***Alicia Alma Alejos Gallardo***

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México  
*alma.alejos@itcelaya.edu.mx*

***Alicia Casique Guerrero***

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México  
*alicia.casique@itcelaya.edu.mx*

***Daniel Hernández Soto***

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México  
*daniel.hernandez@itcelaya.edu.mx*

***Héctor Monter Rico***

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México  
*m1703052@itcelaya.edu.mx*

**Recepción:** 18/octubre/2019

**Aceptación:** 17/diciembre/2019

## **Resumen**

El objetivo de la investigación es analizar cómo se desarrolla la competencia entre las empresas del sector cervecero artesanal en el estado de Guanajuato y sus resultados. El tipo de estudio es descriptivo, correlacional, no experimental, ex post facto y transversal. Se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y el cuestionario validado de Rikken, el cual fue adaptado al contexto después de ser examinado por ocho expertos y validado por medio del método de confiabilidad *Test-Retest*. Fue aplicado a un total de 45 empresas productoras de cerveza artesanal en el Estado, en los meses de mayo y junio de 2018. Los resultados obtenidos muestran que en este sector existe: una alta intensidad de rivalidad entre empresas, bajo poder de negociación de los clientes, alto poder de negociación de

los proveedores, bajo riesgo de entrada de nuevos competidores y una alta amenaza de productos sustitutos.

**Palabra(s) Clave:** sector cervecero, cerveza artesanal, estado de Guanajuato, competitividad.

## **Abstract**

*The objective of the research is to analyze how competition develops between the companies of the craft beer sector in the state of Guanajuato and its results. The type of study is descriptive, correlational, non-experimental, ex post facto and transversal. The five forces model of Michael Porter and the validated questionnaire of Riggen were used. which was adapted to the context after being examined by eight experts and validated by means of the Test-Retest reliability method. It was applied to a total of 45 companies producing craft beer in the State in the months of May and June 2018. The results obtained show that in this sector there is: a high intensity of rivalry between companies, low bargaining power by customers, high bargaining power by suppliers, low entry risk of new competitors and a high threat of substitute products.*

**Keywords:** brewing industry, craft beer, state of Guanajuato, competition.

## **1. Introducción**

### **Antecedentes**

Actualmente las empresas en el país buscan cada vez más satisfacer la demanda de nuevos nichos de mercado, entre los que se encuentran los consumidores de cerveza, muy particularmente aquellos que empiezan a buscar otras alternativas como lo es la cerveza artesanal. Así mismo, de acuerdo con la información brindada por Jaime Abreu presidente de la Asociación Cervecera de la República Mexicana [Acermex, 2017], quien comunicó para la revista Forbes México [citado en Arteaga, 2013], que de cada 20,000 cervezas consumidas en nuestro país, una de ellas es de carácter artesanal, por lo que prevé que exista una gran oportunidad de auge en este tipo de producto. Sin embargo, la posibilidad de éxito aún se encuentra en un cierto nivel de incertidumbre, dado que es un mercado en crecimiento que apenas

deja entrever ciertas aristas, desde aquellas relacionadas con las características del modelo de negocio, así como las que se refieren al producto propiamente dicho y las concernientes con el entorno.

### ***Planteamiento del problema***

El sector de la industria de cerveza artesanal del estado de Guanajuato no se ha destacado en el mercado como el estado de Jalisco, quien es el primer fabricante con el 34% del volumen total de producción, mientras que Guanajuato apenas produce un 2%, además en relación con la comercialización del producto se ha rezagado respecto a otros estados como son: Nuevo León y Baja California [Acermex, 2017]. Sin embargo, Mario Durán socio fundador de la Asociación de Productores de Cerveza del Estado de Guanajuato [APROCEG, 2015], mencionó que, en dos años a pesar de la entrada tardía de Guanajuato en la producción de la cerveza artesanal, se logró posicionar a nivel nacional [Muñoz, 2015].

### ***Justificación***

Hoy en día el futuro económico de México depende en gran medida de la capacidad para transformar las pequeñas y medianas empresas en organizaciones cada vez más competitivas, de ahí que el fomentar el crecimiento y desarrollo de éstas es de vital importancia; así mismo, los resultados del análisis de la investigación contribuirán a proporcionar información a los empresarios que les sirvan de retroalimentación, además de generar conocimiento que sirva para posteriores investigaciones.

### ***Preguntas de investigación***

¿Cómo es la intensidad de la rivalidad existente entre las empresas de cerveza artesanal en el estado de Guanajuato?

¿Cómo es el poder de negociación de los clientes en la industria de cerveza artesanal en el Estado?

¿Cómo es el poder de negociación de los proveedores en la industria de cerveza artesanal en el Estado?

¿Cuál es el riesgo de entrada de nuevos competidores a este sector?

¿Cuál es el impacto de los productos sustitutos del sector cervecero artesanal en el Estado?

### **Objetivo general**

Analizar la industria de la cerveza artesanal en el estado de Guanajuato, con el fin de contribuir con información que ayude a mejorar su competitividad.

### **Objetivos específicos**

- Averiguar cómo se ostenta la rivalidad dentro de la industria de la cerveza artesanal en el estado de Guanajuato.
- Analizar el poder de negociación de los clientes en la industria de la cerveza artesanal en el estado de Guanajuato.
- Estudiar el poder de negociación de los proveedores de la industria de la cerveza artesanal en el estado de Guanajuato.
- Indagar cuáles son las amenazas con el surgimiento de nuevos competidores.
- Averiguar el impacto que causan los productos sustitutos.

## **2. Marco Teórico**

### **Origen de la cerveza**

La cerveza es una de las bebidas más antiguas de la civilización cuyo origen se asocia al periodo Neolítico, entre el 6,000 y el 3,000 AC, en la región de Mesopotamia. Son varios sus antecedentes debido a que se ha podido encontrar en casi todas las culturas, por lo cual no se puede hablar únicamente de uno en particular. Las siguientes palabras según algunos historiadores se adjudicaron a Platón en el siglo IV AC, "Quien inventó la cerveza era un hombre sabio". Este brebaje milenario ha despertado pasiones en todo el mundo a lo largo de su extendida historia [Factoría de Cerveza, 2014].

Otros investigadores sitúan sus orígenes en la región que actualmente comprende el territorio de Irak, siendo precisamente los sumerios los primeros en elaborarla y

los egipcios en comercializarla [Reyna y Krammer, 2012]. De acuerdo con Sáez [2012], en una tablilla sumeria de arcilla que data del 6,000 a.C., se encuentra la primera receta de esta bebida, cuya historia nace con el sedentarismo y está vinculada a las actividades de recolección y los primeros descubrimientos del hombre en la agricultura. Se cree que accidentalmente en un recipiente que guardaba granos se llenó de agua por las lluvias, estropeando su contenido; pese a ello se dieron cuenta que la bebida resultante podía consumirse y era sabrosa, siendo así como el hombre primitivo descubrió lo que ahora se llama cerveza.

También se menciona que los chinos fabricaban una cerveza denominada *Kiu* elaborada con algunos ingredientes como cebada, trigo, espelta, mijo y arroz. Asimismo, se argumenta que en la América precolombina se usaba en su elaboración maíz en lugar de cebada [Club Planeta, 2012]. En el antiguo Egipto obtenían este producto a partir de panes de cebada poco cocidos que dejaban fermentar en agua y le llamaban *zythum* que significaba vino de cebada, siendo su bebida nacional que dieron a conocer por todos los países vecinos y la cuenca del mediterráneo. Heródoto, primer historiador griego hizo énfasis en las propiedades medicinales de la cerveza como remedio para los dolores estomacales y contra picaduras de animales ponzoñosos como el escorpión. A su vez las mujeres egipcias caracterizadas por su vanidad le dieron cualidades cosméticas, ya que utilizaban la espuma de la cerveza para ungirse y conservar su piel con un frescor natural [Centro de Información Cerveza y Salud, 2010].

### **La cerveza artesanal**

La compañía Costa Rica's Craft Brewing Co. [2014], denomina atinadamente a la cerveza artesanal como una bebida llena de "autenticidad y pasión". Se elabora en su estado más puro y natural y únicamente con ingredientes tradicionales como son: maltas de cebada, agua, lúpulo y levadura. Según la *Brewers Association*, para que una cerveza sea artesanal debe cumplir con tres condiciones: su producción debe de ser menor a 7 millones de hectolitros al año, administrarse con independencia, es decir con menos del 25% de su capital social en manos de una empresa grande y debe de ser un producto 100% de malta [Aréchiga, 2013].

## **Cerveza artesanal en el estado de Guanajuato**

En los últimos dos años la producción de cerveza artesanal en Guanajuato ha “subido como la espuma”, al pasar de ocho marcas de las que se tenía conocimiento en el 2014, a más de 34 registradas, lo que muestra el aumento de su popularidad. Estas productoras ofrecen una diversa variedad de sabores que van desde las clásicas claras y oscuras, hasta otras de tipo gourmet con sabor a chocolate, jengibre, naranja, miel, entre otros diferentes ingredientes utilizados [Jiménez, 2016].

En noviembre del 2013 se crea la Asociación de Productores de Cerveza de Guanajuato (APROCEG), sin embargo, son únicamente 12 cerveceras las que pertenecen a ella. Entre los municipios que le han apostado a la producción de cerveza se encuentran: Irapuato, León, San Miguel de Allende, Celaya, Acámbaro y Guanajuato capital, que es en donde se concentra el mayor número de cerveceras de acuerdo con la información proporcionada por APROCEG [2015].

Mencionó Mario Durán uno de los socios fundadores de la agrupación que, en dos años a pesar de la entrada tardía de Guanajuato en la producción de la cerveza artesanal, ésta se ha logrado posicionar a nivel nacional y ha ido incrementando su competitividad [Muñoz, 2015]. En cuanto a su elaboración, la misma asociación hace referencia que mensualmente se producen cerca de 45 mil botellas de cerveza, las cuales se comercializan dentro de Guanajuato, así como en el sur y en el centro del país.

Debido al aumento de la demanda por el consumo de la cerveza artesanal que compite por calidad y diversidad, el número de cerveceros en el mercado global va creciendo, por lo que los gobiernos de algunos países como Australia, Reino Unido, Bélgica, China y México, entre otros, promueven su producción, lo que induce a la apertura de nuevas empresas y al aumento de la competencia [Deloitte, 2017].

## **La competitividad**

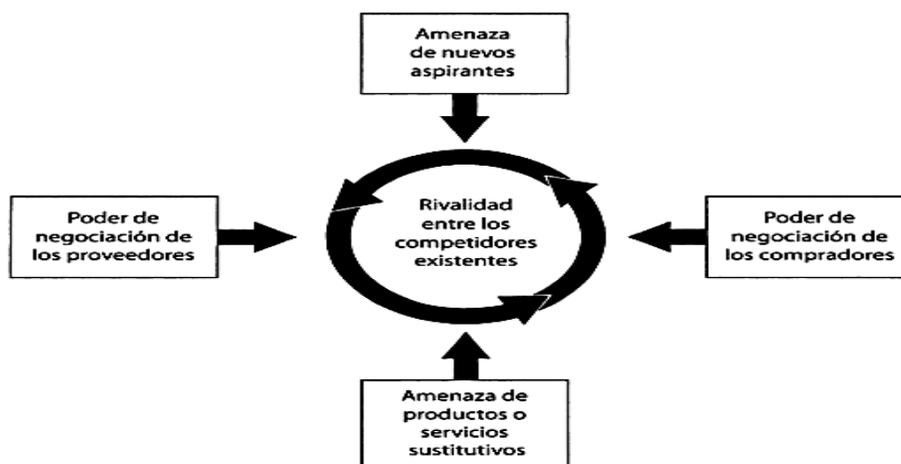
La competitividad está íntimamente asociada con la productividad. Para que una empresa logre una ventaja ante sus competidores, puede optar por mejorar continuamente su productividad. En nuestro país la Secretaría de Economía [2010]

mencionó que la competitividad es la capacidad que poseen los agentes económicos para permanecer vendiendo bienes o servicios en un mercado.

Para Michael Porter la competitividad es: “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”, e igual agrega que: “las empresas pueden ser altamente competitivas en cualquier industria [...] si emplean métodos sofisticados, usan tecnología avanzada y ofrecen productos y servicios únicos” [Porter, 2009: 77]. Lo que significa que las empresas que cuenten con fortalezas para que sean más rentables frente a sus competidores, podrán mantenerse e incrementar su participación en el mercado, de acuerdo con su modelo de negocio y al proyecto de empresa que desarrolle el potencial del su capital humano, para que la forma en que hagan las cosas las personas que trabajan en ella sea diferente.

### **Estrategia competitiva**

El *Modelo de competitividad de Michael Porter*, modelo de las cinco fuerzas que integran a la estrategia competitiva son: intensidad de la rivalidad entre competidores, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza del surgimiento de nuevos competidores, figura 1.



Fuente: Porter, 2009.

Figura 1 Las cinco fuerzas que forman la competencia en un sector.

Las cinco fuerzas y su análisis sirven para comprender cómo se da la rivalidad entre los distintos sectores y a partir de la información obtenida se puedan definir estrategias exitosas [Porter, 2009].

### **3. Método**

La presente investigación es de tipo no experimental, descriptiva, correlacional y transversal. Dado que resulta imposible manipular deliberadamente las variables de estudio y únicamente se observa el fenómeno tal cual se desarrolla en su contexto natural, con el fin de referir la relación funcional de las variables existentes del objeto de estudio [Hernández, Fernández y Baptista, 2014].

#### **Variables**

Para abordar este análisis se tomó como variable dependiente: la industria de la cerveza artesanal y como variables independientes las cinco fuerzas que forman parte del modelo de Michael Porter que explican la competencia dentro de la industria.

#### **Instrumento**

Para este trabajo se utilizó un cuestionario afín validado por Riggen [2016] en su investigación sobre la industria de la cerveza artesanal en la zona metropolitana de Guadalajara. Esta encuesta se sometió a una adecuación a la región. Para su validación se llevó a cabo un *pretest* con 5 expertos en la materia y 3 productores de cerveza artesanal no incluidos en la muestra, con el objetivo de que evaluarán cada pregunta. Una vez que se obtuvieron las primeras observaciones sobre el cambio de algunas palabras que facilitarían su entendimiento y la reducción de algunas preguntas similares. El cuestionario de 39 preguntas se redujo a 29 ítems. A continuación, se procedió a realizar una segunda validación por medio del método de confiabilidad *Test-Retest*, el cual permite identificar la fiabilidad o consistencia de un instrumento como estabilidad de la medida cuando el proceso de cotejo se repite [Prieto y Delgado, 2010]. Fue así como se obtuvieron los coeficientes de fiabilidad de cada pregunta del instrumento y al final un promedio de ellos para obtener un

coeficiente de fiabilidad de todo. El coeficiente de fiabilidad utilizado fue kappa (K) de Cohen, con un resultado de 0.741, por lo que el instrumento fue validado como “bueno”, ver la tabla 1.

Tabla 1 Interpretación del índice de Kappa.

Valor de k	Fuerza de acuerdo
<0.20	Pobre
0.21-0.40	Débil
0.41-0.60	Moderada
0.61-0.80	Buena
0.81-1.00	Muy Buena

Fuente: Torres y Perera, 2009.

Es importante mencionar que se utilizó en el cuestionario la escala tipo Likert para cuantificar las respuestas, asignando los siguientes valores para cada opción: totalmente de acuerdo (5 puntos), de acuerdo en general (4 puntos), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos), en desacuerdo general (2 puntos), totalmente en desacuerdo (1 punto).

### **Población y muestra**

De acuerdo con la APROCEG existen inscritas actualmente 34 empresas productoras de cerveza artesanal en el estado de Guanajuato [Muñoz, 2015]. Mientras que en el portal del directorio denominado BeerrectorioMX [2017] se reportan los datos de 45 empresas registradas, incluyendo las referidas por la APROCEG. Por la cantidad reducida de empresas se consideró para la investigación el total de la población en el Estado.

### **Proceso estadístico de la información**

Entre los meses de mayo y junio del 2018 se aplicó el instrumento a los dueños de las empresas, algunas fueron visitadas y a otras se les envió vía correo electrónico a través de la plataforma de Google Drive. Es importante reconocer y agradecer a todos los empresarios de este sector, al lograr el 100% de colaboración. Para procesar la información obtenida, se usó el programa estadístico IBM SPSS

Statistics versión 25, con el cual se realizó el análisis correlacional de Pearson entre los factores (5 fuerzas de Porter), así como un análisis correlacional entre las variables planteadas para medir cada factor. Finalmente se obtuvieron las tablas cruzadas y gráficas entre las variables demográficas de mayor interés y las tablas de frecuencia de las respuestas, así como los histogramas correspondientes a cada pregunta del instrumento.

## 4. Resultados

### Aspectos demográficos

- Género: en el 97.8% de las empresas cerveceras artesanales, el dueño es hombre y sólo en una de las empresas es mujer, figura 2.

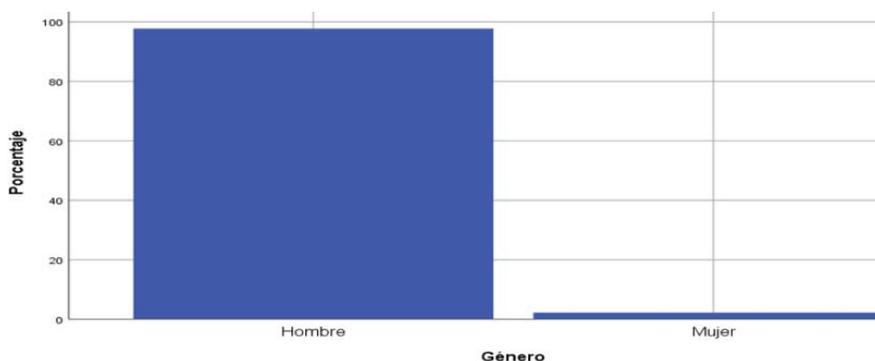


Figura 2 Género del propietario.

- Edad: el rango más alto de edad que tienen los dueños de las empresas se encuentra entre los 26 a 35 años (51.1%), figura 3.

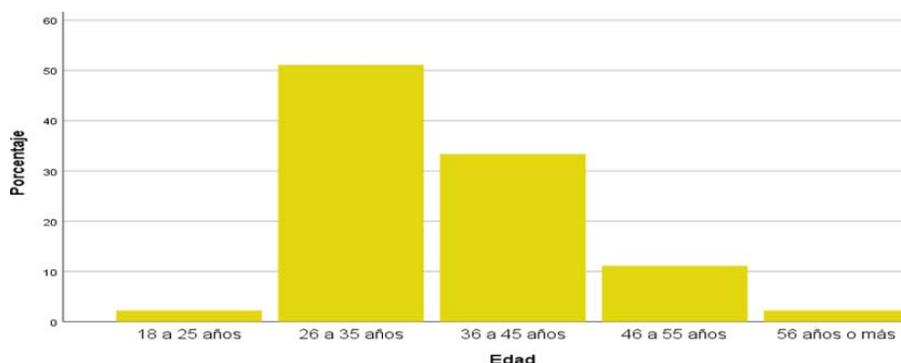


Figura 3 Rango de edad de los propietarios.

- Grado de estudios: la licenciatura es el nivel académico con que cuentan la mayoría de los dueños de los negocios en esta industria (77.8%), figura 4.
- Tiempo como productores: el 64.4% de las empresas llevan más de 3 años produciendo cerveza artesanal, figura 5.
- Tipo de empresa: el 91.1% son microempresas, es decir, la cantidad de personal laborando en ellas no sobrepasa los 10 trabajadores, figura 6.

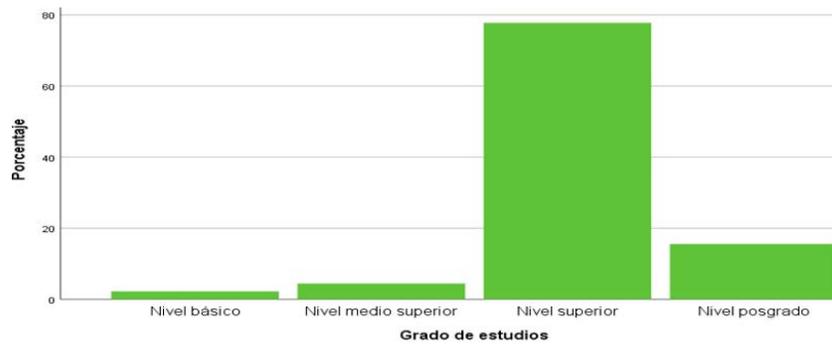


Figura 4 Grado de estudios.

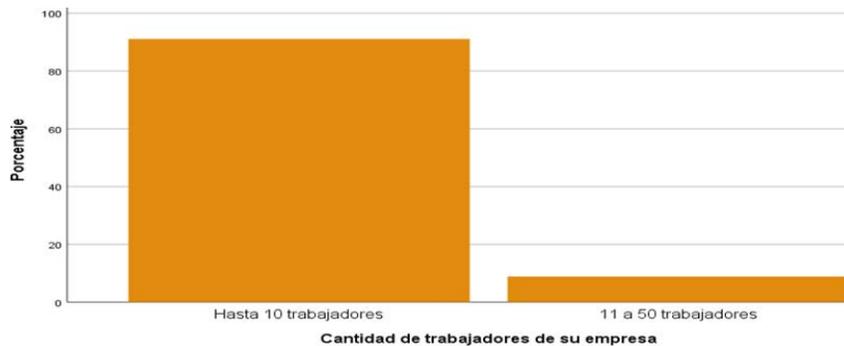


Figura 5 Cantidad de trabajadores.

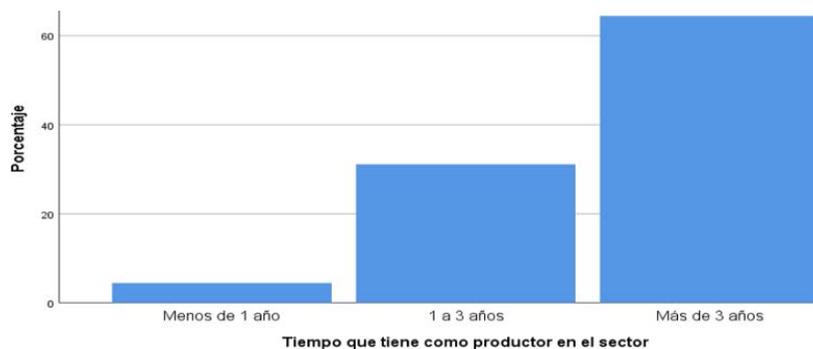


Figura 6 Antigüedad de la empresa.

- Producción mensual de cerveza en el estado de Guanajuato: el 55.6% de las empresas en el sector producen menos de 1,000 litros mensuales, figura 7.
- Inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: el 82.2% de las empresas productoras de cerveza artesanal en el Estado, se encuentran inscritas en el Registro Federal de Contribuyentes y el 51.1% de ellas están dadas de alta como personas físicas, figuras 8 y 9.

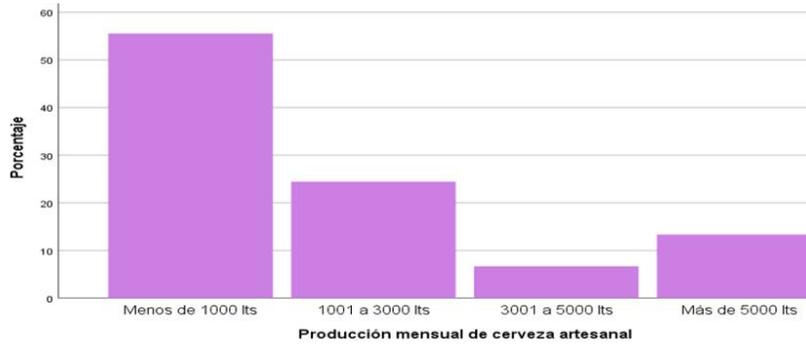


Figura 7 Producción mensual.

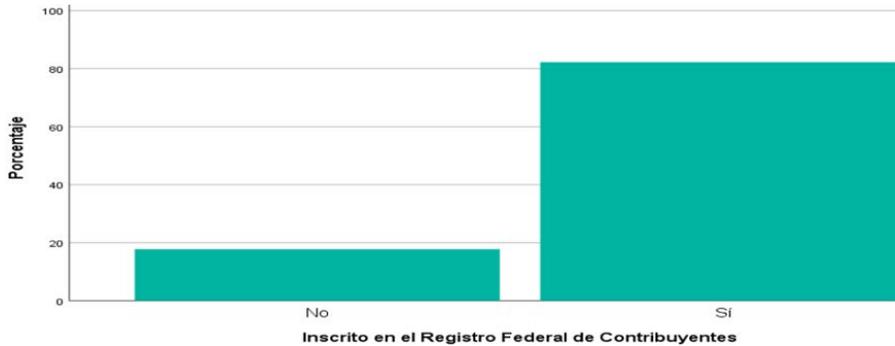


Figura 8 Registrados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

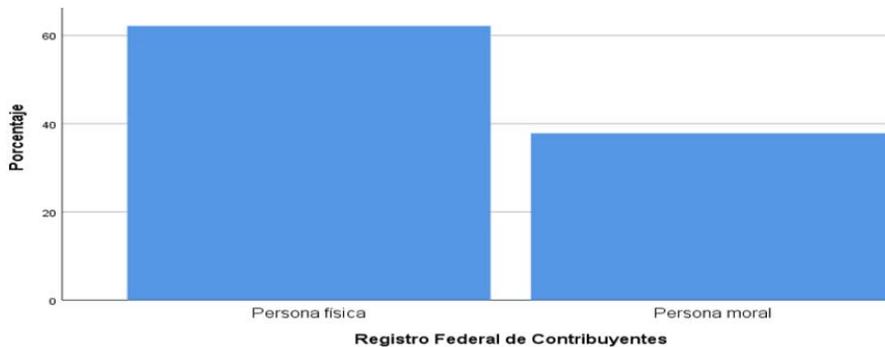


Figura 9 Tipo de régimen fiscal.

- Tipos de cervezas artesanales que más se producen: las cervezas tipo Stout, seguida de otras como: cervezas de trigo, *Brown, Blonde y Amber Ales, IPA'S, red Ale, vienas, india pale ale, kolsh*, entre otras; después les siguen las cervezas tipo *Pale Ale* y las cervezas de sabores producidas por temporada, figura 10.

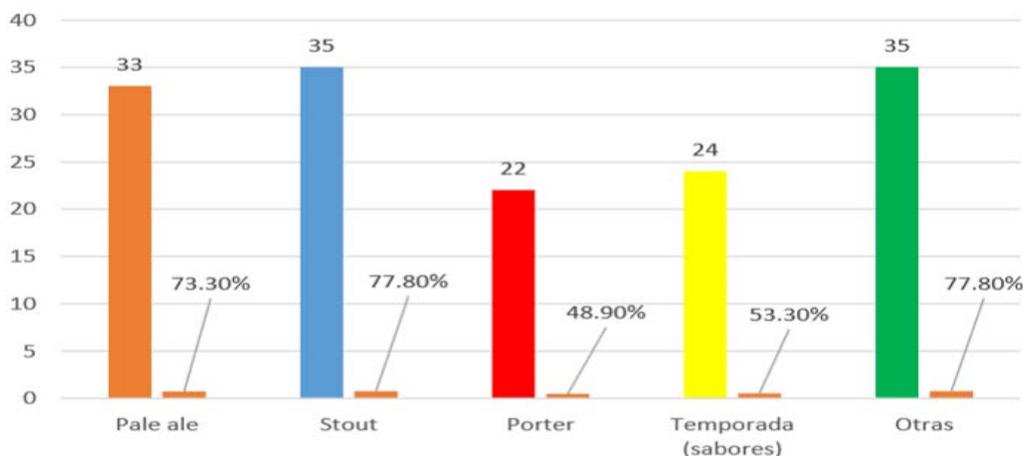


Figura 10 Tipos de cerveza artesanal producidas.

### Situación del sector cervecero artesanal según las cinco fuerzas de Porter

- ¿Cómo se ostenta la rivalidad dentro de la industria de la cerveza artesanal en el estado de Guanajuato? Si bien en este sector existe un rápido crecimiento y una gran diferenciación de los tipos de cervezas (aspectos propiamente de una baja intensidad de rivalidad), se presentan muy marcados otros aspectos como: la existencia de muchas empresas, altos costos fijos, una alta facilidad con la que el cliente cambia de marca, un alto interés por dominar el mercado, la necesidad de llevar al máximo la capacidad de producción, las barreras de salida que impiden abandonar el sector, sobre todo para aquellos que han invertido mucho en maquinaria y equipo especializado y por último cierta división y competencia que existe entre algunos de los productores. Estos son algunos indicios que denotan una alta intensidad de la rivalidad de acuerdo con el modelo de Porter [2009], tablas 2 a la 6.

Tabla 2 Competencia en la industria.

<b>¿Existen muchas empresas de cerveza artesanal con tamaño y recursos similares?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6.7%
Desacuerdo	1	2.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20.0%
De acuerdo	9	20.0%
Totalmente de acuerdo	23	51.1%
<b>Total</b>	45	100%

Tabla 3 Costos fijos altos.

<b>¿Es costoso producir cerveza artesanal?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	1	2.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6.7%
De acuerdo	15	33.3%
Totalmente de acuerdo	26	57.8%
<b>Total</b>	45	100%

Tabla 4 Lealtad del cliente.

<b>¿Es fácil para el cliente cambiar de marca de cerveza artesanal?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6.7%
Desacuerdo	5	11.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17.8%
De acuerdo	6	13.3%
Totalmente de acuerdo	23	51.1%
<b>Total</b>	45	100%

Tabla 5 Capacidad de producción.

<b>¿Se requiere llevar al máximo la capacidad de producción para permanecer en el mercado de la cerveza artesanal?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.2%
Desacuerdo	8	17.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	26.7%
De acuerdo	9	20.0%
Totalmente de acuerdo	15	33.3%
<b>Total</b>	45	100%

Tabla 6 Barreras de salida.

<b>¿Existen barreras en el mercado de la cerveza artesanal que impiden a los productores salir de él?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	11.1%
Desacuerdo	2	4.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11.1%
De acuerdo	12	26.7%
Totalmente de acuerdo	21	46.7%
<b>Total</b>	45	100%

- Analizar el poder de negociación de los clientes en la industria de la cerveza artesanal en el estado de Guanajuato. Los clientes cuentan cada vez más con información sobre la cerveza artesanal que adquieren, prefieren conocer y probar nuevos sabores y buscar una cerveza artesanal de calidad, pero a menor precio, por lo que no compran en grandes volúmenes al ser más sensibles a su costo. De esta forma su poder de negociación no radica en su capacidad de compra, sino en el hecho de que existe amplia variedad de cerveza artesanal y la calidad y el precio impactan significativamente en su consumo, es decir que, estos aspectos denotan un bajo poder de negociación de los clientes, tablas 7, 8 y 9.

Tabla 7 Volumen de compra.

<b>¿Los clientes compran en grandes volúmenes, lo que les permite negociar?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	40.0%
Desacuerdo	8	17.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	26.7%
De acuerdo	4	8.9%
Totalmente de acuerdo	3	6.7%
<b>Total</b>	45	100%

Tabla 8 Sensibilidad al precio.

<b>¿Un incremento en el precio de su cerveza artesanal, le causaría pérdida de clientes?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.4%
Desacuerdo	3	6.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20.0%
De acuerdo	10	22.2%
Totalmente de acuerdo	21	46.7%
<b>Total</b>	45	100%

Tabla 9 Integración hacia atrás.

<b>¿Considera una amenaza que sus clientes empiecen a fabricar cerveza artesanal?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	48.9%
Desacuerdo	9	20.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	22.2%
De acuerdo	2	4.4%
Totalmente de acuerdo	2	4.4%
<b>Total</b>	45	100%

- Estudiar el poder de negociación de los proveedores de la industria de la cerveza artesanal en el estado de Guanajuato. Los proveedores no representan una amenaza debido a que son pocos para la cantidad de productores de cerveza artesanal, el nivel de este sector es bajo para los proveedores, pero a su vez para sus clientes la importancia de los insumos que les suministran es elevada, así como ser diferenciados por su calidad, lo cual denota un alto poder de negociación de proveedores, tablas 10, 11 y 12.

Tabla 10 Importancia de la industria artesanal para el proveedor.

<b>¿Considera que, para los proveedores la industria de cerveza artesanal es más importante que la del sector industrial?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	31.1
Desacuerdo	7	15.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	22.2
De acuerdo	9	20.0
Totalmente de acuerdo	5	11.1
<b>Total</b>	45	100.0

Tabla 11 Importancia de los insumos.

<b>¿La materia prima es un elemento importante para la calidad de la cerveza artesanal?</b>	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	1	2.2%
Totalmente de acuerdo	44	97.8%
<b>Total</b>	45	100%

Tabla 12 Diferenciación de la materia prima.

<b>¿Existe una amplia variedad en la calidad de la levadura, la malta y el lúpulo para producir cerveza artesanal?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.2%
Desacuerdo	1	2.25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11.1%
De acuerdo	12	26.7%
Totalmente de acuerdo	26	57.8%
<b>Total</b>	45	100%

- Indagar cuáles son las amenazas con el surgimiento de nuevos competidores. No se requiere producir en grandes cantidades para entrar en este sector; la represalia esperada no es agresiva frente a los nuevos productores y la competencia entre ellos se centra más en el sabor y no tanto en los precios de por sí elevados. Sin embargo, también se debe considerar

que se requiere de una inversión considerable para empezar a producirla. El acceso a los canales de distribución es limitado, la curva de aprendizaje es larga y el gobierno a través de los impuestos y licencias se convierte en una limitante de ingreso al sector. Por lo tanto, se observa que el riesgo de entrada de nuevos competidores es bajo, tablas 13, 14 y 15.

Tabla 13 Requerimientos de capital.

<b>¿Se requiere una gran inversión económica para poder empezar a producir cerveza artesanal?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6.7%
Desacuerdo	9	20.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	31.1%
De acuerdo	10	22.2%
Totalmente de acuerdo	9	20.0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Tabla 14 Acceso a canales de distribución.

<b>¿Los canales de distribución están disponibles para todos los que participan en la industria de la cerveza artesanal?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	42.2%
Desacuerdo	10	22.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17.8%
De acuerdo	5	11.1%
Totalmente de acuerdo	3	6.7%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Tabla 15 Política gubernamental.

<b>¿Considera que el gobierno limita el ingreso a la industria de la cerveza artesanal a través de restricciones como impuestos y licencias?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.4%
Desacuerdo	1	2.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4.4%
De acuerdo	4	8.9%
Totalmente de acuerdo	36	80.0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

- Averiguar el impacto que causan los productos sustitutos. En relación con el impacto de la cerveza industrial, ésta si es competencia para la cerveza artesanal. Por lo que corresponde con la sensibilidad al precio, si bien el cliente le da prioridad al sabor cuando compara entre cervezas artesanales,

pero si la compara con la cerveza industrial, ésta última sigue siendo competencia en el precio, en relación al desempeño de la elaboración de la cerveza industrial frente a la artesanal, es menor en esta última, los clientes son propensos a cambiar de marca de cerveza artesanal denotando poca lealtad, por lo que la amenaza de los productos sustitutos es alta de acuerdo con el modelo de Porter, tablas 16 y 17.

Tabla 16 Impacto de productos sustitutos

<b>¿La cerveza industrial representa una competencia para la cerveza artesanal?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	11.1%
Desacuerdo	4	8.9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20.0%
De acuerdo	10	22.2%
Totalmente de acuerdo	17	37.8%
<b>Total</b>	45	100%

Tabla 17 Sensibilidad al precio

<b>¿Considera que el cliente de cerveza artesanal le da prioridad al sabor por encima del precio?</b>	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.2
Desacuerdo	1	2.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	15.6
De acuerdo	16	35.6
Totalmente de acuerdo	20	44.4
<b>Total</b>	45	100.0

Referente a la competencia en la industria, el 51.1% de los productores están totalmente de acuerdo con que existen muchas empresas de cerveza artesanal con tamaño y recursos similares. En cuanto a los costos de producción, el 57.8% de los productores están totalmente de acuerdo que es costoso producir cerveza artesanal, sobre todo por tener que importar insumos como malta de cebada y lúpulos de países como Alemania, Francia o Estados Unidos, esto se debe a que la mayoría de los agricultores nacionales se encuentran produciendo para las grandes productoras de cerveza. Por otra parte, el 51.1% de las empresas encuestadas, mencionan estar totalmente de acuerdo con que es fácil para el cliente cambiar de marca, ya sea porque el cliente busca conocer más tipos de cerveza y con mejor sabor, pero sobre todo por buscar las de menor precio.

Por su parte, el 33.3% de los empresarios dicen estar totalmente de acuerdo en que, para permanecer en el mercado de la cerveza artesanal se requiere llevar al máximo la capacidad de producción, esto con el fin de poder reducir sus costos y ser competitivos.

El 46.7% de los productores están totalmente de acuerdo con que existen barreras en el mercado de la cerveza artesanal que impiden salir de él, sobre todo para quienes invirtieron mucho en maquinaria y equipo especializado, asegurando que sería difícil recuperar la inversión si intentaran venderlos, puesto que son pocos los que pudieran estar interesados en adquirir dicho equipo y por ello prefieren seguir produciendo al menos hasta llegar a un punto de equilibrio.

Con respecto al volumen de compra, el 40.0% de los productores aseguran estar totalmente en desacuerdo con que el cliente compra en grandes volúmenes y eso les permite negociar. Al contrario, el cliente de cerveza artesanal compra en volúmenes bajos por querer conocer y probar nuevos sabores y buscar una cerveza artesanal de calidad, pero con menor precio. De esta forma su poder de negociación es bajo y no radica en su capacidad de compra, sino en el hecho de que existe amplia variedad de cerveza artesanal.

En cuanto a la sensibilidad al precio el 46.7% de los productores están totalmente de acuerdo con que un incremento en el precio de su cerveza artesanal les causaría pérdida de clientes, de ahí que buscan llevar al máximo la capacidad de producción para reducir costos y no sacrificar la calidad de su producto.

El 48.9% de las empresas encuestadas dicen estar totalmente en desacuerdo en que consideran una amenaza que sus clientes empiecen a fabricar cerveza artesanal, esto debido a que la curva de aprendizaje para producirla es larga y la otra por el alto costo de la materia prima que implica producir este tipo de cerveza.

Con respecto a la importancia de la industria de cerveza artesanal para el proveedor, el 31.1% aseguran estar totalmente en desacuerdo con que la industria artesanal es más importante para el proveedor que la industrial, es decir que, se sigue observando una preferencia mayor del sector industrial para el proveedor, por las grandes cantidades de insumos que les compran y que definitivamente no pueden ser igualadas por el artesanal.

El 97.8% de los productores de cerveza artesanal están totalmente de acuerdo que la materia prima es un elemento importante para la calidad de la cerveza que producen, esto debido a que, como ya se hizo mención impacta en el sabor de la cerveza y por ende en el consumo de ésta.

Referente a la diferenciación de la materia prima, el 57.8% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que existe una amplia variedad de levaduras, maltas y lúpulos para producir cerveza artesanal y de diferente calidad y precio.

Con respecto a los requerimiento de capital para empezar a producir cerveza artesanal, la opción de respuesta “ni de acuerdo ni en desacuerdo” fue la más alta con un 31.1%, los productores comentaron que los requerimientos dependerán del nivel de producción con que se quiera incursionar en el sector y en el tipo de cerveza que quiera producir; si de inicio se busca producir en grandes cantidades para aminorar costos, la inversión inicial es mayor, al igual que si quieres producir cervezas tipo *lager* cuya elaboración implican una baja fermentación y por ende comprar refrigeradores para controlar la temperatura; de lo contrario si el objetivo es empezar con poca producción y cervezas tipo *ale*, la inversión es considerablemente más baja. El 42.2% de los productores de cerveza artesanal están en desacuerdo con que los canales de distribución están disponibles para todos los que participan en la industria de la cerveza artesanal, esto debido a que dichos canales siguen estando acaparados y/o condicionados por las grandes fábricas de cerveza industrial. Algunas marcas de cerveza artesanal a nivel nacional han ampliado su mercado a través de las plataformas de comercio electrónico y han sido compradas por las cerveceras industriales [El Financiero, 2017].

Por otra parte, el 80.0% de los empresarios aseguran estar totalmente de acuerdo en que el gobierno limita el ingreso a la industria de la cerveza artesanal, a través de restricciones como impuestos y licencias, por ejemplo el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), éste último siendo el que más afecta a los productores porque se aplica con base en el grado de alcohol de la bebida y no a la capacidad de producción, de esta manera, los productores artesanales están obligados a pagar el 46.0% de gravamen entre el IVA y el IEPS [Mendoza, 2012].

El 37.8% de los productores están de totalmente de acuerdo en que la cerveza industrial representa una competencia para la cerveza artesanal, no sólo por el bajo costo de aquella, sino también por las nuevas líneas de cerveza artesanal que están introduciendo al mercado. El 44.4% de los productores están totalmente de acuerdo en que el consumidor de cerveza artesanal le da prioridad al sabor por encima del precio, de ahí la importancia actual de los productores de cuidar la calidad de los insumos.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

En el sector de cerveza artesanal predominan las microempresas, son administradas por el género masculino casi en su totalidad, con estudios de licenciatura, más de la mitad llevan 3 años o más laborando, dato interesante por lo mencionado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, a través de la Agencia Informativa del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [Báez, 2015], en relación con la esperanza de vida de los negocios pequeños que suele ser menor a los dos años. Cerca del 80% cuentan con su Registro Federal de Contribuyentes. Se observa que en el Estado este sector se encuentra dividido, solamente 13 empresas están agrupadas en APROCEG y la comunicación y el trato entre ellas es cordial y de apoyo.

En relación con las preguntas de investigación:

- ¿cómo es la intensidad de la rivalidad existente entre las empresas de cerveza artesanal en el estado de Guanajuato. El 71% de los productores consideran que existen muchos productores, no obstante, ese mismo porcentaje piensa que las cervezas artesanales son diferentes entre sí y que innovando pueden satisfacer los gustos particulares de los clientes. Tienen interés por dominar el mercado, están de acuerdo con la necesidad de llevar al máximo su capacidad de producción y existe división entre algunos de ellos, lo que denota alta intensidad de la rivalidad.
- ¿Cómo es el poder de negociación de los clientes en la industria de cerveza artesanal en el Estado? Los clientes prefieren probar nuevos

sabores, por lo que el 64% de los productores piensa que es fácil que cambien de marca buscando calidad a menor costo, por lo que no compran en grandes volúmenes, lo que denota un bajo poder de negociación.

- ¿Cómo es el poder de negociación de los proveedores en la industria de cerveza artesanal en el Estado? Los proveedores son pocos para la cantidad de productores de cerveza artesanal, el 97.8% de los empresarios consideran que la materia prima es un elemento importante para la calidad de la cerveza, lo cual denota un alto poder de negociación de los proveedores.
- ¿Cuál es el riesgo de entrada de nuevos competidores a este sector? La competencia entre fabricantes se centra más en el sabor y no tanto en los precios de por sí ya elevados. En relación con la inversión, ésta dependerá del nivel de producción y del tipo de cerveza que se quiera elaborar. La curva de aprendizaje es larga, el acceso a los canales de distribución es limitado y el gobierno a través de los impuestos y licencias se convierte en una limitante de ingreso al sector. Por lo que el riesgo de entrada de nuevos competidores es bajo.
- ¿Cuál es el impacto de los productos sustitutos del sector cervecero artesanal en el Estado? La cerveza industrial representa una competencia para la cerveza artesanal, no sólo por su bajo costo, sino también por las nuevas líneas de cerveza artesanal que están introduciendo al mercado, a su vez si se toma en cuenta que los clientes denotan poca lealtad, es alta la amenaza de los productos sustitutos.

Se recomienda tomar en cuenta que el modelo diseñado por Michael Porter es apropiado para utilizarse en un país desarrollado, por lo que utilizarlo en el nuestro representa todo un reto, su terminología no es sencilla y hay que tener comprendidas las dimensiones, los factores y las variables de la investigación.

Se sugiere a los empresarios que trabajen para lograr la unión entre los 45 productores, que tomen en cuenta la importancia de la fuerza de grupo, si bien los

resultados hablan de una alta intensidad de la rivalidad, no debe centrarse en la desconfianza profesional, ni en esfuerzos aislados, sino en aprender de las mejores prácticas, con el fin de fortalecer al sector y conseguir ser escuchados por el Gobierno.

Se propone replicar la investigación en otros estados de la República como Baja California, Nuevo León, Querétaro, Michoacán y por supuesto la Ciudad de México, con el fin de realizar estudios comparativos que puedan ampliar la comprensión del comportamiento de este sector.

## **6. Bibliografía y Referencias**

- [1] Aréchiga, G. (2013, 20 de marzo). La rebelión de la cerveza. Forbes México: <https://www.forbes.com.mx>.
- [2] Arteaga, J. (2013, 17 de diciembre). Productores van por la 'corona' de la cerveza artesanal. Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/productores-van-por-la-corona-de-la-cerveza-artesanal/>.
- [3] Asociación Cervecera de la República Mexicana. (Acermex, 2017). Estado de la industria de la cerveza artesanal 2016-2017. México: <https://acermex.org>
- [4] Asociación de Productores de Cerveza del Estado de Guanajuato (2015): <http://www.aproceg.org>.
- [5] BeerectorioMX. (2017, 10 de mayo). Industria Cervecera Mexicana Estadísticas. Conectando a la Revolución Cervecera de México: <http://www.beerectorio.mx/p/estadisticas.html>
- [6] Centro de Información Cerveza y Salud. (2010). Nutrición y Cerveza: <http://www.cervezaysalud.es>.
- [7] Costa Rica's Craft-brewing Co. (2014). ¿Qué es cerveza artesanal? Nutrición y Cerveza: <http://beer.cr/sobre-crcbco/que-es-cerveza-artesanal/>.
- [8] Club Planeta (2012). Historia de la Cerveza: <https://www.clubplaneta.com.mx>.
- [9] Factoría de Cerveza. (2014, 06 noviembre). La historia de la cerveza a través de *National Geographic*: <https://factoriadecerveza.com>.

- [10] Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2017). La cerveza artesanal: una experiencia multisensorial: <http://www2.deloitte.com/mx/es/pages/consumer-business/articles/cerveza-artesanal.html>.
- [11] Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- [12] Jiménez, S. (2016, 29 de agosto). Sube como la espuma cerveza artesanal. Periódico AM: <https://www.am.com.mx>.
- [13] Muñoz, A. (2015, 03 de noviembre). Le apuestan a la cerveza artesanal en Guanajuato. *Living & Travel* revista de turismo: <http://livingandtravel.com>.
- [14] Porter, M. E. (2009). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, 1-21.
- [15] Prieto, G. y Delgado, A. (2010). Fiabilidad y Validez. *Papeles del Psicólogo. Redalyc*, 31(1), 67-74: <http://www.redalyc.org>.
- [16] Reyna, M. del C. y Krammer, J. P. (2012). Apuntes para la historia de la cerveza en México, México: Instituto Nacional de Antropología e Historia: <https://revistas.inah.gob.mx>
- [17] Rikken, C. (2016). Análisis de la industria de la cerveza artesanal en la zona metropolitana de Guadalajara. (Tesis de Maestría en Mercadotecnia Global). Tlaquepaque, Jalisco: ITESO: <https://rei.iteso.mx>.
- [18] Sáez, M. J. (2012). La cerveza y su historia. *Universitat per a majors*: [http://mayores.uji.es/datos/2011/apuntes/fin\\_ciclo\\_2012/cerveza.pdf](http://mayores.uji.es/datos/2011/apuntes/fin_ciclo_2012/cerveza.pdf).
- [19] Secretaría de Economía. (2010). Competitividad: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx>.