



# **“VENTA DE CERVEZA ARTESANAL A GRANEL: BODEGA CERVECERA”**

## **PARTE I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Alvaro Rodríguez Pacheco**

**Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, junio 2018**

# Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo.....   | 5  |
| I. Oportunidad de Negocio.....                                   | 6  |
| 1.1 Descripción de la Idea y Aspectos Distintivos.....           | 6  |
| 1.2 Oportunidad o Necesidad que Atiende La Propuesta.....        | 6  |
| 1.3 Mercado Objetivo.....  | 6  |
| II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....       | 8  |
| 2.1 Análisis de la Industria.....                                | 8  |
| 2.1.1 Definición de la industria.....                            | 8  |
| 2.1.2 Actores Claves de la Industria.....                        | 8  |
| 2.1.3 Análisis de entorno de las industrias.....                 | 9  |
| 2.1.4 Análisis y Respaldo de las Tendencias de la Industria..... | 9  |
| 2.1.5 Análisis de Fuerzas Competitivas de la Industria.....      | 10 |
| 2.2 Competidores.....  | 14 |
| 2.2.1 Identificación y Caracterización de los Competidores.....  | 14 |
| 2.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo.....                      | 15 |
| 2.2.3 Fortalezas y Debilidades de los Competidores.....          | 16 |
| 2.3 Clientes.....  | 16 |
| 2.3.1 Caracterización de los Consumidores.....                   | 16 |
| 2.3.2 Tamaño de Mercado Objetivo.....                            | 17 |
| III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....         | 18 |
| 3.1 Descripción Modelo de Negocio.....                           | 18 |
| 3.1.1 Segmento de Mercado.....                                   | 18 |
| 3.1.2 Propuesta de Valor.....                                    | 18 |
| 3.1.3 Canales.....   | 19 |
| 3.1.4 Relaciones con Clientes.....                               | 19 |
| 3.1.5 Modelo de Flujo de Ingresos.....                           | 20 |
| 3.1.6 Recursos Claves.....                                       | 20 |
| 3.1.7 Actividades Claves.....                                    | 20 |
| 3.1.8 Asociaciones Claves.....                                   | 21 |
| 3.1.9 Estructura de Costos.....                                  | 21 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.1.10 | Factores Claves de Éxito .....                                    | 21 |
| 3.2    | Descripción de la Empresa .....                                   | 22 |
| 3.2.1  | Cadena de Valor.....  | 22 |
| 3.2.2  | Recursos, Capacidades y Competencias .....                        | 23 |
| 3.2.3  | Ventajas Competitivas .....                                       | 24 |
| 3.3    | Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.....      | 24 |
| 3.3.1  | Estrategia de Entrada.....  | 24 |
| 3.3.2  | Estrategia de Crecimiento.....                                    | 25 |
| 3.3.3  | Estrategia de Salida.....   | 25 |
| 3.4    | RSE y Sustentabilidad .....                                       | 25 |
| IV.    | Plan de Marketing.....  | 27 |
| 4.1    | Objetivos de marketing .....                                      | 27 |
| 4.2    | Estrategia de segmentación .....                                  | 28 |
| 4.3    | Estrategia de producto/servicio.....                              | 29 |
| 4.3.1  | Experiencia de Compra .....                                       | 31 |
| 4.4    | Estrategia de precio.....   | 32 |
| 4.4.1  | Para el Inicio y Largo Plazo .....                                | 33 |
| 4.4.2  | Criterios que Considerar .....                                    | 33 |
| 4.5    | Estrategia de Distribución .....                                  | 33 |
| 4.5.1  | Identificar los Principales Canales .....                         | 33 |
| 4.5.2  | Redes Sociales y Sitio Web.....                                   | 33 |
| 4.6    | Estrategia de Comunicación y Ventas .....                         | 34 |
| 4.6.1  | Estrategia de Promoción .....                                     | 34 |
| 4.7    | Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual..... | 36 |
| 4.7.1  | Proyección consumo de cerveza artesanal.....                      | 36 |
| 4.8    | Presupuesto de Marketing y Cronograma.....                        | 37 |
| V.     | Plan de Operaciones .....   | 38 |
| VI.    | Equipo del Proyecto.....  | 39 |
| VII.   | Plan Financiero.....  | 40 |
| VIII.  | Riesgos críticos .....  | 41 |
| IX.    | Propuesta al Inversionista.....                                   | 42 |
| X.     | Conclusiones .....  | 43 |
| XI.    | Bibliografía y Fuentes .....                                      | 44 |

|   |    |
|---|----|
| XII. Anexos .....   | 45 |
| 12.1 Anexo N° 1: Tabla de Identificación de Rubros, conforme al SII .....                         | 45 |
| 12.2 Anexo N° 2: Crecimiento en el consumo de cervezas.....                                       | 46 |
| 12.3 Anexo N° 3: Participación de mercado y tendencias mundiales.....                             | 49 |
| 12.4 Anexo N° 4: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017 .....                  | 50 |
| 12.5 Anexo N° 5: Investigación de Mercado .....   | 54 |
| 12.6 Anexo N° 6: Atributos Distintivos por el Consumidor.....                                     | 57 |
| 12.7 Anexo N° 7: Macro y Micro Segmentos .....  | 58 |
| 12.7.1 Macrosegmentos.....  | 58 |
| 12.7.2 Micro Segmentos .....  | 59 |
| 12.8 Anexo N° 8: Lienzo CANVAS .....  | 60 |
| 12.9 Anexo N° 9: Análisis FODA .....  | 61 |
| 12.10 Anexo N° 10: Tabla de Metodología <i>SMART</i> y Fórmulas de Objetivos .....                | 61 |
| 12.11 Anexo N° 11: Cerveceras artesanales llegan a 300 en Chile, y prevén más<br>crecimiento..... | 62 |
| 12.12 Anexo N° 12: Ejemplos de Elementos y Espacios para el Establecimiento .....                 | 63 |
| 12.13 Anexo N° 13: Precios de Productos para la tienda “Bodega Cervecera” .....                   | 66 |
| 12.14 Anexo N° 14: Estimación de la Demanda y Proyecciones.....                                   | 68 |
| 12.14.1 Proyección consumo de cerveza artesanal.....  | 68 |
| 12.14.2 Proyección consumo de frutos secos .....  | 69 |

## Resumen Ejecutivo

La cerveza es una de las bebidas con más proyección en Chile, con un crecimiento del 3% en el año 2017, lo que se traduce en un consumo per cápita de 46 litros, cantidad que ha ido creciendo tres veces más que hace 10 años atrás. La cerveza artesanal sigue este mismo orden, experimentando un alza del 15% en relación al año anterior, aportando con más de 300 proveedores de cerveza artesanal<sup>1</sup> a nivel nacional, lo que abre muchas puertas al momento de generar propuestas de valor al mercado objetivo.

Los clientes que gustan de la cerveza artesanal se han convertido en consumidores cada vez más informados y exigentes respecto a la calidad, frescura, variedad y origen del producto. A su vez, tienen la percepción que existen pocos lugares disponibles para adquirir este tipo de formato de cerveza<sup>2</sup>.

Es por esto que se desarrolla este plan de negocios, el cual presenta como objetivo la creación de una tienda especializada en venta de cerveza artesanal a granel, que persigue satisfacer al mercado que demanda este producto fresco y en la cantidad que se necesite, utilizando un envase retornable de llenado llamado growler. En la tienda se ofrecerá un producto diferenciado, por su variedad y formato; y a un precio conveniente, considerando el formato de venta a granel. Además, se considera ofrecer cervezas artesanales en botella, tanto en la tienda como en el sitio web, para así no dejar fuera a ningún cliente perteneciente al mercado objetivo. Todo esto, más el desarrollo de una experiencia de compra de excepción, sustentada en la ambientación de la tienda, la página web y la atención especializada, hace que la tienda “Bodega Cervecera” sea un proyecto que genere excedentes para el inversionista en un corto plazo.

El negocio presenta una alta rentabilidad, con un VAN de M\$ 86.844 (en un horizonte de 5 años) y una TIR de 47%. Este rendimiento es calculado en base a una tasa de descuento de 12,46%, dando un *payback* de 1,97 años. Finalmente, la inversión inicial es de M\$ 53.804 y el capital de trabajo es de M\$ 23.128.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo N° 11: Cerveceras artesanales llegan a 300 en Chile, y prevén más crecimiento

<sup>2</sup> Ver Anexo N° 4: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017

## I. Oportunidad de Negocio

### 1.1 Descripción de la Idea y Aspectos Distintivos

La idea propuesta es generar una experiencia de compra relacionada con la venta a granel de cerveza en formato growler, y la venta de cerveza artesanal en botella. Los aspectos distintivos de la idea son:

Tabla 1: Aspectos distintivos

| Aspectos distintivos |  |
|----------------------|--|
| 1.                   | La venta a granel, ya que permite llevar sólo lo que se necesita.  |
| 2.                   | La variedad de cervezas, tanto a granel como en botella.   |
| 3.                   | La calidad de las cervezas, poniendo énfasis en la correcta elección de los proveedores y en el cuidado de los insumos utilizados para el expendio del producto.                                 |
| 4.                   | El cliente puede llevar sus propios envases growler para la compra de los productos.   |
| 5.                   | Se ofrecerán cervezas exclusivas y en prelanzamiento, los cuales se obtendrán mediante alianzas con proveedores.   |
| 6.                   | Se contará con frutos secos, dada su durabilidad y gusto general.  |
| 7.                   | Se tendrá una ambientación del recinto que hará recordar los antiguos establecimientos de antaño.  |
| 8.                   | Se implementará un servicio personalizado, que consta en la compra vía web de cervezas en botella, con retiro en tienda o con despacho a domicilio; y en la atención especializada en la tienda. |
| 9.                   | Se creará un "Club de la Cerveza", que busca fidelizar mediante promociones y puntos por consumo.  |
| 10.                  | Se dictarán charlas educativas, para dar a conocer el concepto "growler" a los clientes, así como también profundización en los distintos tipos de cerveza existentes, incluyendo degustaciones. |

Fuente: Elaboración Propia

### 1.2 Oportunidad o Necesidad que Atiende La Propuesta

La oportunidad que se desea aprovechar es explotar la venta de cerveza artesanal de distintas variedades que solo pueden ser encontradas en barril (shop). Como complemento, también se desea vender frutos secos, los cuáles son snacks cuyo consumo va al alza en Chile, y que puede aprovecharse su grado de conservación para ofrecerlo como un producto complementario a los consumidores de cerveza, o bien por sí solo como un producto no estacionario de consumo general.

### 1.3 Mercado Objetivo

El cliente objetivo corresponde a hombres y mujeres entre los 18 años y los 54 años, de las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Santiago Centro, y de los grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3. Dentro de esta segmentación se busca atraer a clientes que son *amantes de la cerveza* y a los *novatos de la cerveza*. Estos tipos de clientes surgieron de la investigación de mercado realizada en un festival dedicado a la cerveza (Ver Anexo N° 5: Investigación de Mercado), en donde se señala que las personas que mencionaron tener conocimiento de la cerveza artesanal a granel son capaces de responder sin dificultades preguntas específicas del mundo cervecero, como la ubicación de las tiendas

que ofrecen el formato growler. Además, tienen claridad de los aspectos más relevantes para su consumo, que se centran en las variedades y tipos de cerveza de su preferencia. Por otro lado, los que declararon no poseer conocimiento del formato granel prefieren una línea más “tradicional”, esto es, beben cerveza en formato botella o shop y no tienen gran conocimiento de variedades en general. A pesar de lo anterior, si están dispuestos a conocer y probar nuevas variedades.

Los *Amantes de la Cerveza* son aquellos que disfrutan de la cerveza artesanal, y que buscan incrementar sus conocimientos en torno a ella. Quieren probar distintas cervezas y hacerse su propia opinión de las marcas y los tipos. Valoran la frescura, la calidad, la variedad y el sabor de la cerveza. La propuesta de valor para estos clientes consiste en:

Tabla 2: Propuesta de valor “Amantes de la Cerveza”

| Propuesta de valor “Amantes de la Cerveza” |   |
|--|---|
| 1.   | La compra de cerveza fresca en la cantidad que se necesite, es decir, la <i>venta a granel</i> de cerveza.  |
| 2.   | La atención experta del personal, la cual busca que un amante de la cerveza siga sumergiéndose en este mundo, y continúe prefiriendo la tienda.   |
| 3.   | La variedad y calidad de cervezas disponible para llevar en <i>formato growler</i> , dado que es un elemento muy valorado por el segmento. El envase growler se venderá en la misma tienda, teniendo la posibilidad de que el mismo cliente traiga el suyo. Además, se venderán cervezas exclusivas y con lanzamiento antes que en el mercado general, los cuales se obtendrán mediante alianzas con proveedores. |
| 4.   | Para que los amantes puedan generar redes con otros clientes y con la tienda, se creará un “club de la cerveza”, que busca fidelizar mediante promociones y puntos por consumo.   |

Fuente: Elaboración Propia

Los *Novatos de la Cerveza* son aquellos que se están iniciando en el mundo de la cerveza artesanal. Quieren aprender un poco más de las variedades, los tipos y las marcas. Estos tipos de clientes necesitan ser guiados en esta búsqueda de conocimiento. Comenzarán con el consumo en formato botella, y en el mediano/largo plazo terminará adquiriendo su propio growler para disfrutar de la cerveza fresca a granel. La propuesta de valor para estos clientes consiste en:

Tabla 3: Propuesta de valor “Novatos de la Cerveza”

| Propuesta de valor “Novatos de la Cerveza” |  |
|--|--|
| 1.   | La variedad y calidad de cervezas disponible para llevar en <i>formato botella</i> .   |
| 2.   | La ambientación del recinto, el cual será pensado para rememorar los establecimientos antiguos.  |
| 3.   | Se dictarán charlas educativas, para dar a conocer el concepto “growler” a los clientes, así como también profundización en los distintos tipos de cerveza existentes, incluyendo degustaciones. |
| 4.   | La Atención Guiada del Personal, la cual busca que un novato se integre en un tiempo razonable al mundo de los amantes de la cerveza.  |
| 5.   | Compra vía web de cervezas en botella, con retiro en tienda o despacho a domicilio.  |

Fuente: Elaboración Propia

## II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

### 2.1 Análisis de la Industria

#### 2.1.1 Definición de la industria

La definición de la industria se basará en los códigos de actividad económica que actualmente entrega el Servicio de Impuestos Internos<sup>3</sup>. De lo anterior, el proyecto se encuentra en el rubro de “comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores/enseñeres domésticos”, donde dentro de esta clasificación se encuentra el sub rubro “venta por menor de alimentos, bebidas, tabacos en almacenes especializados”. Dentro de esta última es donde se encuentra la clasificación que más se acerca al proyecto, que es “venta al por menor de bebidas y licores (botillerías)” (Ver Anexo N° 1: Tabla de Identificación de Rubros, conforme al SII). Finalmente, como lo establecido por el Servicio de Impuestos Internos es muy amplio, ya que incluye a industrias como las botillerías y almacenes de barrio (debido a que venden bebidas), se define a la industria dentro de la clasificación “venta al por menor de cervezas a granel”.

#### 2.1.2 Actores Claves de la Industria

Los actores claves de la industria de venta al por menor de cervezas a granel están claramente definidos según el grado de influencia que tienen sobre el rendimiento de la industria. Estos son:

Tabla 4: Actores Claves

| Actor Clave             | Descripción   |
|-------------------------|---|
| <b>Municipalidades</b>  | Son un actor de alta importancia ya que son responsables de:<br>1) Emitir los permisos para la comercialización de los productos. Sin los permisos la tienda no puede funcionar.<br>2) Supervisar de que se esté cumpliendo con las ordenanzas que ellos disponen.<br>3) Ejecutar el rol de arbitraje en caso de que existan diferencias con los vecinos. |
| <b>Los Vecinos</b>      | Tienen un comportamiento transversal en el interés del negocio, al igual que las municipalidades. Usualmente este tipo negocios no se encontrará inserto dentro un barrio residencial, ya que dará preferencia a sectores comercial acorde a lo que se está ofreciendo, por lo que el nivel de poder de estos vecinos dependerá de lo anterior.           |
| <b>Los Competidores</b> | Son considerados como un actor que siempre está en contra del ingreso de nuevos participantes. El poder que tengan dentro del entorno donde se estará compitiendo está directamente relacionado con el sector de Santiago donde la tienda estará ubicada.   |
| <b>Los Proveedores</b>  | Para la tienda muy importante contar con el apoyo de los proveedores de cerveza, ya que ellos son pieza clave en el abastecimiento oportuno y en los aspectos distintivos de la tienda, como lo son el contar con productos de gran calidad, con una amplia variedad y con lanzamientos exclusivos.   |

Fuente: Elaboración Propia

<sup>3</sup> <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm#8>



### 2.1.3 Análisis de entorno de las industrias

Para realizar el análisis del entorno se utilizará PESTEL, categorizando las respectivas oportunidades y amenazas por cada factor:

Tabla 5: Análisis PESTEL

| Factor     | Impacto | Tipo        | Detalle  |
|------------|---------|-------------|--|
| Político   | -       | Amenaza     | Disposiciones municipales.   |
|            | +       | Oportunidad | Acceso a programas gubernamentales de emprendimiento.                    |
| Económico  | +       | Oportunidad | País estable.  |
|            | -       | Amenaza     | Bajo crecimiento.  |
| Social     | +       | Oportunidad | Búsqueda nuevas experiencias.  |
| Tecnología | +       | Oportunidad | Acceso a tecnologías que favorecen la conservación y venta de productos. |
| Ambiental  | +       | Oportunidad | Utilización de envases reutilizables                                     |
| Legal      | -       | Amenaza     | Patentes.<br>Cambios en reglamentación respecto a la venta de alcohol.   |

Fuente: Elaboración Propia

Existe una inclinación a que los factores sociales, tecnológicos y ambientales puedan favorecer el crecimiento de la industria, considerando que el producto de venta de cerveza a granel es un formato relativamente nuevo en el sector.

### 2.1.4 Análisis y Respaldo de las Tendencias de la Industria

En cuanto a las tendencias en la industria cervecera, se destacan 2 hitos en el último período (Ver Anexo N° 2: Crecimiento en el consumo de cervezas y Anexo N° 3: Participación de mercado y tendencias mundiales):

Tabla 6: Tendencias de la industria

| Tendencia  | Descripción   |
|--|---|
| <b>Crecimiento del consumo de cerveza</b>                              | Del 2011 al 2016 aumentó el consumo de cerveza per cápita en Chile de 38,9 litros anuales a 46,5, lo que es un aumento del 19,5% en los últimos 5 años <sup>4</sup> . Para el 2021 se espera un aumento del 28%, lo que implica un consumo per cápita de 59,5 litros anuales (Ver Anexo N° 2: Crecimiento en el consumo de cervezas).   |
| <b>Crecimiento en participación de mercado de la cerveza artesanal</b> | Actualmente la participación de mercado de las cervezas artesanales es del 1%, pero a este año (2017) ha tenido un crecimiento de consumo del 15% en relación con el año anterior. Se espera un aumento paulatino de este segmento, lo que va de la mano con las tendencias mundiales, donde en países desarrollados y con un mercado más maduro existe una participación de mercado de hasta un 20% (Ver Anexo N° 3: Participación de mercado y tendencias mundiales). |

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a los frutos secos, hacia el 2012 existe un crecimiento de 102,1% en los últimos 5 años en las ventas de este producto. Si bien hay una fuerte exportación de estos productos (un 95% de los producido en frutos secos se exporta), actualmente los chilenos son segundos en el gasto de frutos secos, con US\$ 4,4 per cápita, superado únicamente por

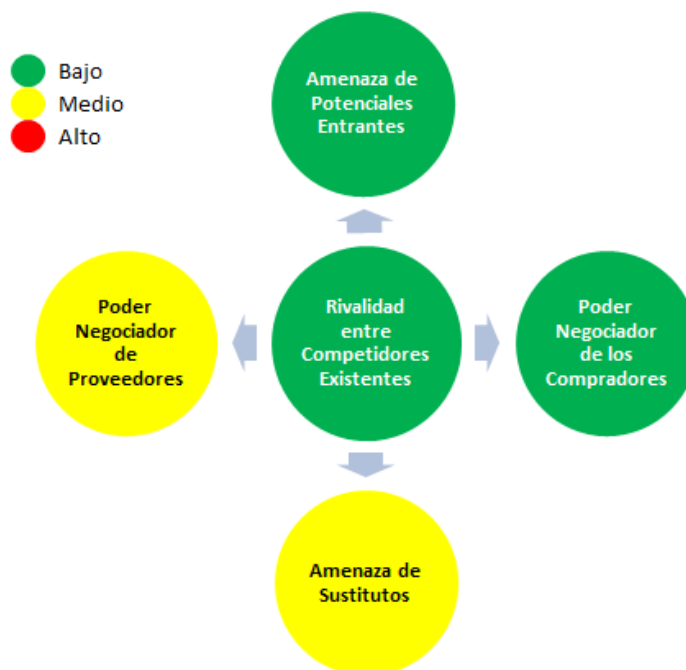
<sup>4</sup> <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/05/24/804399/Crece-consumo-de-alcohol-en-Chile-en-2015-y-tendencia-apunta-a-la-se-sofisticacion.html>

Venezuela<sup>5</sup>. Se espera que las tendencias sean optimistas para este producto en Chile, aumentando su consumo principalmente por los cambios del consumidor a preferir alimentos saludables, lo que lo deja en una buena posición para su comercialización.

### 2.1.5 Análisis de Fuerzas Competitivas de la Industria

Para realizar en análisis de las fuerzas competitivas de la industria se utilizará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Figura 1: Modelo 5 Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

#### 2.1.5.1 Amenaza de potenciales entrantes

- *Economías de escala:* Existe una barrera de entrada baja, ya que la disminución de costos unitarios en este tipo de negocio está asociada más a la eficiencia en el uso de recursos operacionales y de activos fijos (insumos, materias primas, mantención de equipos, arriendo, entre otros) que a la venta de volumen con el fin de prorratar costos fijos por unidad vendida.
- *Economías de ámbito:* Existe una barrera de entrada alta. Las empresas obtienen sinergias en el uso del mismo espacio físico en otras actividades asociadas a la cerveza (dar charlas cerveceras, degustaciones y otros), por lo que las alianzas con proveedores

<sup>5</sup> <http://web.sofofa.cl/noticia/mercado-de-frutos-secos-y-deshidratados-se-duplico-en-cinco-anos/>

y actores complementarios se vuelve una buena posibilidad para aprovechar los recursos y aumentar las ventas. Sin desmedro de lo anterior, las compañías en este tipo de negocio también obtienen economías en su costo unitario haciendo uso de los recursos en forma eficiente.

- *Experiencias y curvas de aprendizaje:* Existe una barrera de entrada media. Si bien las empresas del rubro de venta de cerveza a granel no llevan mucho tiempo en el mercado (dado que es una forma de venta de reciente aparición en Chile), el personal o los dueños de éstas poseen a lo menos una cultura básica de cerveza artesanal.
- *Diferenciación del producto:* Existe una barrera de entrada alta, dada la identificación de marca y la lealtad que muestra el consumidor a la cerveza artesanal. Los consumidores prefieren tiendas que dispongan de las cervezas que son de su gusto, y siguen a aquellos que las tengan en su stock.
- *Requerimientos de capital:* Existe una barrera de entrada media. Los recursos financieros que se deben invertir para crear una empresa preparada para competir son accesibles para pequeñas y medianas empresas. El capital requerido en esta industria depende en gran medida de cuán diferenciado se quiera ser y cuál es la ubicación física de la tienda.
- *Accesos a canales de distribución:* Existe una barrera de entrada baja, dado que cada compañía del rubro tiene su canal particular, que en su mayoría es físico (tienda).
- Dado el análisis, y haciendo énfasis en barreras de entradas relacionadas con las economías de ámbito y la diferenciación del producto, se concluye que la amenaza de potenciales entrantes es *baja*.

#### **2.1.5.2 Rivalidad entre competidores existentes**

- *Cantidad de competidores:* La rivalidad dado este concepto es baja. En esta industria no existen muchos competidores, debido a que posee un alto nivel de fragmentación.
- *Crecimiento de la industria:* El consumo de cerveza ha tenido un crecimiento de 3% durante el año 2017. Anualmente, cada chileno bebe 46 litros de cerveza, cantidad que ha ido en explosivo aumento, creciendo tres veces más que hace diez años. Este incremento se observa principalmente en el segmento artesanal, que ha experimentado un alza de 15% en el consumo en relación con el año anterior (Ver Anexo N° 3: Participación de mercado y tendencias mundiales). Dado que el crecimiento está en constante aumento, se estima que la lucha por participación de mercado es baja.

- *Altos costos fijos o de almacenaje:* La rivalidad dado este concepto es baja. La rotación de la cerveza artesanal a granel es alta, y esto responde a la rápida salida (venta) que tiene este producto. Esto tiene por consecuencia un bajo costo de almacenaje. Los costos fijos también resultan bajos.
- *Diferenciación o costos de cambio:* La cerveza artesanal a granel no es percibida como un *commodity*. La elección del comprador se basa en conceptos como el tipo, origen, el sabor y la frescura (entro otros atributos). Dado esto, el costo de cambio es alto.
- *Barreras de Salida:* La barrera de salida es media. Si bien los recursos que se deben adquirir son en su mayoría genéricos y de fácil reventa (repisas, computadores, pesas, refrigeradores, etc.), también existen recursos específicos asociados al expendio de cerveza artesanal a granel (sifones, cámaras de frío, instalaciones, etc.), los que no son fáciles de utilizar en otro tipo de negocio. Por otro lado, los costos fijos de salida son bajos, ya que las compañías no administran planillas de trabajadores muy grandes en comparación con productos con producción en serie. Además, no existen interrelaciones estratégicas entre otras compañías, ni restricciones gubernamentales que hagan pensar que el costo de salida sea muy alto.
- Dado el análisis, se concluye que la rivalidad entre los competidores es *baja*.

### **2.1.5.3 Amenaza de Sustitutos**

- *Trade Off precio-desempeño:* En este aspecto, el *trade off* de los sustitutos es atractivo, dado que productos como la cerveza en botella o lata son de fácil acceso y su consumo es masivo.
- *Costos de cambio:* La cerveza artesanal a granel no es percibido como un *commodity*, ya que la elección del comprador se basa en conceptos como el tipo, origen, el sabor y la frescura (entro otros atributos). La cerveza artesanal a granel es un producto con una alta diferenciación (en relación con las cervezas de producción masiva). Dado esto, el costo de cambio es alto.
- Dado el análisis, la amenaza de los sustitutos es *media*.

### **2.1.5.4 Poder negociador de los compradores**

- *Concentración de compradores:* El poder de negociación de los compradores en este aspecto es bajo. Los compradores poseen una baja concentración y a su vez no compran grandes volúmenes.

- *Participación del producto en los costos del comprador:* El poder de negociación de los compradores en este aspecto es bajo. La cerveza artesanal a granel no posee costos que hagan muy elevada la participación de éstos en los ingresos de los compradores. El precio promedio de un litro de cerveza artesanal a granel ronda los \$ 3.000<sup>6</sup>.
- *Productos estándar o no diferenciados:* El poder de negociación de los compradores en este aspecto es bajo. Los compradores no perciben tener una oferta muy variada. Esto provoca que no tengan posibilidades abiertas de elegir lo más conveniente (Ver Anexo N° 4: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017).
- *Costos de cambio:* El poder de negociación de los compradores en este aspecto es bajo. Al existir altos costos de cambio, son más las razones que mantienen a un comprador cautivo a vendedores particulares.
- Dado el análisis, se concluye que el poder negociador de los compradores es *bajo*.

#### **2.1.5.5 Poder negociador de los proveedores**

- *Cantidad y concentración de los proveedores:* El poder de negociación de los proveedores en este aspecto es medio. Si bien existen muchos proveedores de cerveza artesanal en barril, la preferencia de los consumidores por alguna de estas marcas en particular hace que éstos posean más herramientas para negociar.
- *Proveedores diferenciados:* El poder de negociación de los proveedores en este aspecto es medio. Los consumidores finales tienen preferencias por ciertas marcas de cerveza, lo que hace que éstos sean diferenciados (Ver Anexo N° 4: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017). Por otro lado, existen muchos proveedores de cerveza de características similares, lo que permite que se tenga opciones disponibles ante cualquier eventualidad.
- *Amenaza creíble de integración hacia adelante:* En la industria existen participantes que ya se han integrado hacia adelante, es decir, son productores y vendedores directos de cerveza a granel. A pesar de esto, esta integración los hace vendedores sólo de su marca. Es por eso que el poder de negociación en este aspecto es medio.
- Dado el análisis, se concluye que el poder negociador de los proveedores es *medio*.

---

<sup>6</sup> <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-crece-consumo-de-cerveza-artesanal-en-chile/>

### 2.1.5.6 Complementadores

En cuanto a la fuerza de los complementarios en la venta de cerveza a granel, un participante fundamental es el proveedor que entrega y da acceso al growler, dado que no existe otra forma de poder adquirir la cerveza a granel en forma particular. Otro complemento son los proveedores de cerveza artesanal a granel, quienes tienen un interés genuino por el aumento en el consumo de cerveza, ya que les genera un beneficio directo. Estos dos participantes forman parte del círculo virtuoso del modelo de negocio presentado, ya que, si se venden más growler, la venta de cerveza a granel tiene más salida, a su vez, si se vende más cerveza artesanal a granel los productores de esta también se ven beneficiados.

### 2.1.5.7 Atractivo de la Industria

De todo el análisis anterior, se concluye que es una *industria atractiva*. La cerveza artesanal es un producto diferenciado con un alto costo de cambio dado sus atributos, los cuales son valorados por los consumidores objetivos. Además, ha mostrado un crecimiento sostenible en su consumo. Otros factores que apoyan la conclusión es la baja rivalidad entre competidores existentes (se enfrentan a una competencia fragmentada), altas barreras de entrada (con bajas barreras de salida), pocos productos de sustitución, clientes con poder de negociación bajo y proveedores con poder de negociación medio.

## 2.2 Competidores

### 2.2.1 Identificación y Caracterización de los Competidores

De los competidores actuales, uno de ellos presenta una propuesta similar a la del proyecto el cual es el Depósito Cerveceros de Zapata, pero actualmente y de manera temporal se encuentra cerrado. El resto de los competidores identificados no son vendedores de cerveza a granel exclusivos; algunos son bares, restaurantes o bien son un mismo productor de cerveza. Así, se ha definido cuatro competidores relevantes para el proyecto:

Tabla 7: Competidores Relevantes

| Competidor                         | Descripción  |
|------------------------------------|--|
| <b>Bar Bulnes<sup>7</sup>:</b>     | A fines del año 2017 se instaló en el Barrio Italia de Santiago, inspirado en el bar original que en el año 2009 se creó en Punta Arenas. Solo ofrecen cervezas de barril de su propia marca, la cual cuenta con más de 9 variedades, tanto para consumir en el bar, acompañado de algún plato de su carta de comidas, o bien para venta a granel (formato growler). |
| <b>Cerveza Quimera<sup>8</sup></b> | Ubicado en Quinta Normal en Santiago, la cerveza Quimera es uno de los pocos productores de cerveza artesanal que ofrecen la venta de cerveza a granel en su propia fábrica, eliminando intermediarios. Dado a   |

<sup>7</sup> <http://barbulnes.cl/>

<sup>8</sup> <https://es-la.facebook.com/cerveza.quimera/>

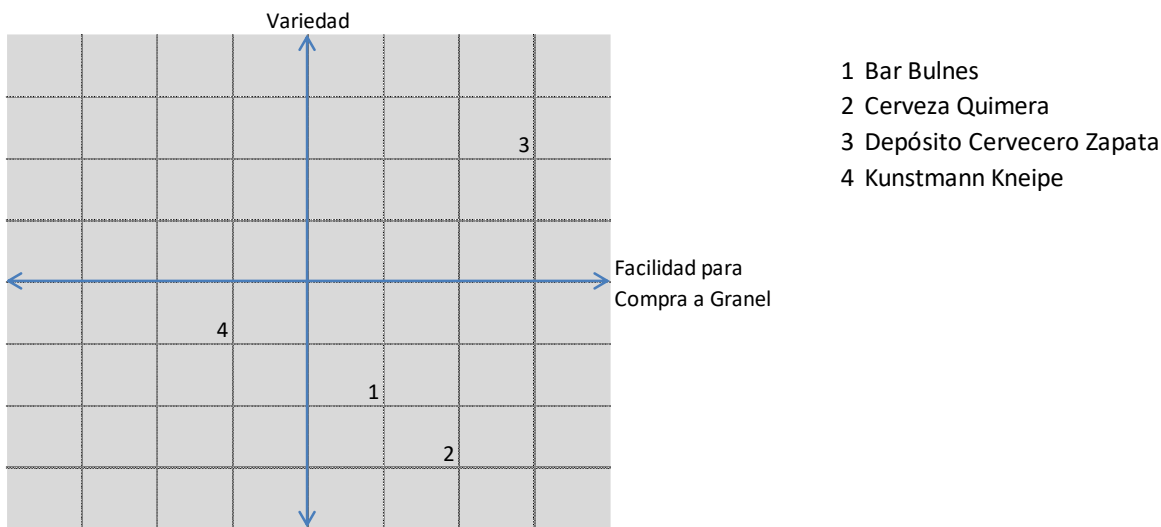
|   |  |
|---|--|
|   | que es un productor, solo ofrecen sus propias cervezas, de las que solo tienen 4 estilos para vender a granel. También se pueden comprar en botellas envasadas. No venden alimentos ni tampoco se pueden consumir los productos en su sala de ventas.  |
| <b>Deposito Cervecero de Zapata<sup>9</sup></b> | Tienda ubicada Santiago Centro. Su oferta de productos es lo más cercano a lo que se está tratando de perseguir con el proyecto: un lugar donde se venda cerveza a granel mediante el formato growler. Tiene la ambientación de un galpón, con 20 salidas de cerveza (multimarca). No ofrecen comida en su tienda, solo la cerveza para ser consumida fuera de la tienda. Desde agosto 2017 se encuentra clausurado por temas de patentes (infracción de venta de productos alimenticios sin patente). |
| <b>Kunstmann Kneipe<sup>10</sup></b>            | Este restaurant ubicado en el barrio Bellavista en Providencia. Cuenta con una oferta de más de 15 salidas de cerveza, 13 de ellas de la marca Kunstmann, que además de ofrecerlo para acompañar las comidas se pueden llevar en formato growler. Solo puede llevarse la cerveza con el growler de la marca.   |

Fuente: Elaboración Propia

## 2.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo

En el mapa de posicionamiento de los competidores identificados, se utilizaron los atributos más valorados por los consumidores de cerveza artesanal, estos son la variedad y la facilidad de compra del producto (Ver Anexo N° 4: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017 y Anexo N° 6: Atributos Distintivos por el Consumidor).

Figura 2: Mapa Posicionamiento Cerveza



Fuente: Elaboración Propia

Hay que considerar que el mapa de posicionamiento anterior se refiere a la cerveza a granel. No se está incluyendo a las cervezas en botella porque todos los competidores descritos explotan ese tipo de producto, por lo que todas estarían posicionadas en un eje similar. El negocio principal del proyecto es la cerveza a granel (en growler), utilizando la cerveza en botella como producto de segunda línea.

<sup>9</sup> <https://es-la.facebook.com/depositocervecerozapata/>

<sup>10</sup> <http://cerveza-kunstmann.cl/la-cerveceria/kneipe-santiago/>

## 2.2.3 Fortalezas y Debilidades de los Competidores

Las fortalezas y debilidades de los competidores identificados son:

Tabla 8: Fortalezas y Debilidades Competidores Venta Cerveza

|                            | FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
|----------------------------|---|--|
| Depósito Cerveceros Zapata | Gran oferta de cervezas a granel (multimarca).                                      | No tienen ventas de alimentos para consumo fuera de la tienda.                               |
|                            | Conocido en el circuito cervecero artesanal.  | Al no estar atendiendo actualmente, su público cautivo está expectante a una oferta similar. |
|                            | Tiene un público cautivo.   |  |
| Bar Bulnes                 | Venta en formato granel sin restricción.  | Solo venden para venta a granel variedades de su propia marca (monomarca).                   |
| Kunstmann Kneipe           | Venta en formato granel sin restricción   | Solo venden para venta a granel variedades de su propia marca (monomarca).                   |
|                            |   | Solo acepta growlers de su marca   |
| Cerveza Quimera            | Son elaboradores del producto, ofreciendo un mejor precio al evitar intermediarios. | Solo venden para venta a granel variedades de su propia marca (monomarca).                   |

Fuente: Elaboración Propia

## 2.3 Clientes

### 2.3.1 Caracterización de los Consumidores

Para caracterizar a los clientes, se responderán las siguientes preguntas:

Tabla 9: Caracterización de los Consumidores

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| ¿Quiénes Conforman el Mercado?    | Todas las personas que deseen cerveza dentro de la Región Metropolitana.   |
| ¿Qué se Compra?                   | Variedad de cervezas, que también pueden estar disponibles a granel para comprar lo que se desee en cantidad.  |
| ¿Por qué se Compra?               | Puede ser para disfrutar de los productos solo, en compañía, para un momento de esparcimiento o para alguna celebración.   |
| ¿Cuándo se Compra?                | Cuando se busca probar una nueva cerveza, definido entre una amplia variedad; Cuando se busca un precio competitivo el cual se puede acceder mediante la compra a granel   |
| ¿Cómo Compran los Consumidores?   | Si es a granel deben llevar sus propios contenedores, no así si buscan comprar productos "sellados"; Pueden pagar los productos en efectivo o tarjeta. En botella los consumidores pueden comprar en la tienda y por la web. |
| ¿Cuánto Compran los consumidores? | Pueden comprar botellas de cerveza o bien a granel.  |
| ¿Quiénes participan en la compra? | En la tienda directamente con los vendedores de cerveza, según lo que demande el cliente, o vía web.   |

Fuente: Elaboración Propia

También hay que considerar los macro y micro segmentos donde el negocio estará enfocado; para el macrosegmento se utilizará la revisión a las 3 dimensiones correspondientes a ¿Quién?, ¿Cómo?, y ¿Qué?, mientras que para los micro segmentos se considerará el análisis de variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales (Ver Anexo N° 7: Macro y Micro Segmentos).



### 2.3.2 Tamaño de Mercado Objetivo

Para la determinación cuantitativa del mercado objetivo de personas, se realizó la búsqueda de la cantidad de habitantes por comuna proyectadas al 2017 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE)<sup>11</sup>, mientras que para la clasificación de sector socioeconómico por comuna se utilizará el estudio realizado por la Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM)<sup>12</sup>.

El cálculo del tamaño de mercado se enfoca a las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Santiago, hombres y mujeres, entre los 18 y 54 años. Al resultado anterior, se incluye los porcentajes socioeconómicos por comuna, los cuales se ha definido por los grupos ABC1, C2 y C3, resultando en 475.216 habitantes.

Tabla 10: Habitantes por Comuna por Variable Edad y Socioeconómico

| Comuna      | % de la RM    | Habitantes 2017  | Rango 18-54 Años | ABC1 | C2   | C3   | D    | E   | TOTAL          |
|-------------|---------------|------------------|------------------|------|------|------|------|-----|----------------|
| Las Condes  | 3,83%         | 286.735          | 153.527          | 53,5 | 30,0 | 9,6  | 6,1  | 0,9 | 142.934        |
| Providencia | 2,01%         | 150.742          | 79.781           | 38,9 | 40,2 | 14,7 | 5,7  | 0,4 | 74.835         |
| Ñuñoa       | 3,07%         | 229.434          | 118.027          | 28,9 | 36,3 | 19,0 | 13,5 | 2,4 | 99.379         |
| Santiago    | 5,16%         | 386.471          | 224.212          | 10,3 | 31,3 | 28,9 | 25,0 | 4,5 | 158.069        |
|             | <b>14,08%</b> | <b>1.053.382</b> | <b>575.547</b>   |      |      |      |      |     | <b>475.216</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, y considerando que la disposición a pagar para 1 litro de cerveza artesanal nacional corresponde en promedio a \$ 3.000 (Ver Anexo N° 5: Investigación de Mercado), se considera que el tamaño de mercado es:

Tamaño de mercado = Total población definida \* disposición a pagar 1 litro cerveza

Tamaño de mercado = 475.216 \* \$ 3.000

Tamaño de mercado = \$ 1.425.648.000

<sup>11</sup> <http://nuevoportal.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>

<sup>12</sup> [http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos\\_Socioeconomicos\\_AIM-2008.pdf](http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf)

### III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

#### 3.1 Descripción Modelo de Negocio

Para la descripción se utilizará la metodología CANVAS, la cual se describirá conforme a los siguientes puntos (Ver Anexo N° 8: Lienzo CANVAS):

##### 3.1.1 Segmento de Mercado

El nivel de segmentación a utilizar será de nicho (Ver Anexo N° 7: Macro y Micro Segmentos). Se han identificado dos grandes grupos de clientes: "*Amantes de la cerveza*" y "*Novatos de la cerveza*", a los cuales se les entregará una propuesta de valor diferenciada. Estos tipos de clientes surgieron de la investigación de mercado realizada en un festival dedicado a la cerveza (Ver Anexo N° 5: Investigación de Mercado), en donde se señala que las personas que mencionaron tener conocimiento de la cerveza artesanal a granel son capaces de responder sin dificultades preguntas específicas del mundo cervecero, como la ubicación de las tiendas que ofrecen el formato growler. Además, tienen claridad de los aspectos más relevantes para su consumo, que se centran en las variedades y tipos de cerveza de su preferencia. Por otro lado, los que declararon no poseer conocimiento del formato granel preferían una línea más "tradicional", esto es, beben cerveza en formato botella o shop y no tienen gran conocimiento de variedades en general. A pesar de lo anterior, si están dispuestos a conocer y probar nuevas variedades.

Tabla 11: Segmento "Amantes de la Cerveza" y "Novatos de la Cerveza"

| Segmento "Amantes de la Cerveza"   | Segmento "Novatos de la Cerveza"   |
|--|--|
| Son aquellos que disfrutan de la cerveza artesanal, y que buscan incrementar sus conocimientos en torno a ella. Quieren probar distintas cervezas y hacerse su propia opinión de las marcas y los tipos. Les gusta que las demás personas aprendan, y se sienten a gusto en los lugares que le rinden culto a este brebaje. Valorán la frescura, la calidad, la variedad y el sabor de la cerveza. | Son aquellos que se están iniciando en el mundo de la cerveza artesanal. Quieren aprender un poco más de las variedades, los tipos y las marcas. Estos tipos de clientes necesitan ser guiados en esta búsqueda de conocimiento. Comenzarán con el consumo en formato botella, y en el mediano/largo plazo terminará adquiriendo su propio growler para disfrutar de la cerveza fresca a granel. |

Fuente: Elaboración Propia

##### 3.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor para los "Amantes de la Cerveza" y "Novatos de la Cerveza" consiste en:

Tabla 12: Propuesta de valor "Amantes de la Cerveza" y "Novatos de la Cerveza"

| Propuesta de valor "Amantes de la Cerveza"  | Propuesta de valor "Novatos de la Cerveza"   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La compra de cerveza fresca en la cantidad que se necesite, es decir, la <i>venta a granel</i> de cerveza.</li> <li>- La atención experta del personal, la cual busca que un amante de la cerveza siga sumergiéndose en este mundo, y continúe prefiriendo la tienda.</li> <li>- La variedad y calidad de cervezas disponible para llevar en <i>formato growler</i>, dado que es un elemento muy valorado por el segmento. El envase growler se venderá en la misma tienda, teniendo la posibilidad de que el mismo cliente traiga el suyo. Además, se venderán cervezas exclusivas y con lanzamiento previo (antes de que ofrezcan en el mercado general), los cuales se obtendrán mediante alianzas con proveedores.</li> <li>- Para que los amantes puedan generar redes con otros clientes y con la tienda, se creará un "club de la cerveza", que busca fidelizar mediante promociones y puntos por consumo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La variedad y calidad de cervezas disponible para llevar en <i>formato botella</i>.</li> <li>- La ambientación del recinto, el cual será pensado para rememorar los establecimientos antiguos.</li> <li>- Se dictarán charlas educativas, para dar a conocer el concepto "growler" a los clientes, así como también profundización en los distintos tipos de cerveza existentes, incluyendo degustaciones.</li> <li>- La Atención Guiada del Personal, la cual busca que un novato se integre en un tiempo razonable al mundo de los amantes de la cerveza.</li> <li>- Compra vía web de cervezas en botella, con retiro en tienda o despacho a domicilio.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.3 Canales

Se considera dentro de los canales:

Tabla 13: Canales

| Canal  | Descripción  |
|--|--|
| La solicitud y la entrega del producto en la misma tienda.           | Responde a la propuesta de valor segmentada, en donde el servicio presencial y el recinto juegan un papel preponderante.   |
| La solicitud de productos vía web.                                   | Con retiro en tienda o despacho a domicilio.   |
| Los sitios web, los motores de búsqueda online y las redes sociales. | Servirán como canales de comunicación con los clientes. Se comunicarán novedades, eventos, promociones y otros. Servirán como nexos social, es decir, gracias a estos canales se podrá saber la opinión de la gente sobre los productos y el servicio, y a su vez, se fomentará la fidelidad, el boca a boca y el relacionamiento, tanto de la empresa hacia el cliente como también entre ellos mismos. |
| Las revistas y los reportajes especializados.                        | En conjunto con la participación en las ferias y eventos servirán para potenciar la marca.   |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.4 Relaciones con Clientes

La relación con los clientes está basada principalmente en:

Tabla 14: Relaciones con Clientes

| Tipo  | Descripción  |
|---|--|
| Programa de lealtad para los clientes frecuentes. | Crear un programa de lealtad para los clientes frecuentes llamado "Club de la Cerveza", donde se les dará acceso a productos exclusivos, antes del lanzamiento al cliente común, promociones y descuentos.   |
| Redes sociales.                                   | También se utilizarán redes sociales para tener interacción con los clientes y potenciales clientes fuera del recinto, a modo de buscar retroalimentación del servicio entregado, promocionar ofertas y brindar noticias relacionados con los productos de la tienda, además de aumentar el "top of mind" de la marca. |
| La tienda física y web.                           | La tienda (física y web) también forma parte importante de la generación de vínculos con el cliente, dado los múltiples puntos de contacto que se tendrán en el proceso de atención y venta.   |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.5 Modelo de Flujo de Ingresos

Los ingresos tienen relación directa con lo ofrecido en la tienda y por la web, esto es:

Tabla 15: Flujo de Ingresos

| Flujo de Ingresos               |   |
|---------------------------------|---|
| La venta de cerveza a granel.   | La venta de frutos secos a granel (complementario).   |
| La venta de cerveza en botella. | La venta de frutos secos en bolsa (complementario).   |
| La venta de growlers.           | La venta de banners en la página web, para proveedores que requieran obtener publicidad mediante la visita del sitio. |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.6 Recursos Claves

En cuanto a los recursos claves, existen los siguientes elementos importantes para la puesta en marcha y continuidad del negocio:

Tabla 16: Recursos Claves

| Recurso               | Descripción   |
|-----------------------|---|
| La tienda física.     | La cual estará emplazada en la comuna de Santiago Centro.   |
| La página web.        | Que dispondrá los productos para la venta y además servirá para dar a conocer la propuesta.   |
| El flujo de efectivo. | El cual servirá para comprar insumos para equipar la tienda para el ofrecimiento de los productos, y también para la compra de la misma cerveza y los frutos secos. |
| El capital humano.    | Que se encargará de dar a conocer la tienda y dar la experiencia al cliente en cada visita.   |
| La variedad.          | Variedad de cervezas artesanales de calidad.  |
| El growler.           | El growler para la venta a granel   |
| Activos de expendio.  | La cámara de frío, líneas de distribución, higienización y expendio de cerveza a granel.  |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.7 Actividades Claves

Las actividades claves para la tienda, incluye:

Tabla 17: Actividades Claves

| Actividad  | Descripción  |
|--|--|
| La venta a granel de cervezas y de frutos secos.           | Serán del <i>core</i> del negocio y parte de la propuesta de valor.  |
| La publicidad.   | En portales web y en la tienda (charlas y degustaciones).  |
| La compra de insumos y la mantención de los activos fijos. | Como lo son las líneas de llenado de cerveza, por ejemplo, junto con la compra de insumos, como es la misma cerveza y los frutos secos |
| Investigación de mercado local.                            | Para así tener conocimiento de una mayor cantidad de proveedores, con el fin de surtir de cervezas experimentales y nuevas cervezas.   |
| La administración de proveedores.                          | Generando alianzas con <i>partners</i> y contratos de exclusividad.  |
| La atención especializada.                                 | Por parte de los vendedores.   |
| La gestión de las ventas online.                           | Con retiro en tienda o despacho a domicilio.   |
| La realización de encuestas de satisfacción.               | Orientadas a medir el servicio y la calidad de los productos.  |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.8 Asociaciones Claves

Las asociaciones clave consideran:

Tabla 18: Asociaciones Claves

| Asociación  | Descripción  |
|---|--|
| Los sitios web y revistas especializadas.                           | Los sitios web y revistas especializadas en los productos ofrecidos, para dar a conocer los productos de la tienda.              |
| Los medios de pago electrónicos.                                    | Transbank, para el ofrecimiento de tarjetas de débito y crédito como medio de pago para los clientes.                            |
| Los proveedores de cervezas artesanales.                            | Da pie para obtener productos exclusivos, efectuar lanzamientos en la misma tienda o realizar ofertas de productos determinados. |
| Proveedor que brinda servicio de despacho de productos a domicilio. | Esto para la venta web.  |
| Proveedor mantenimiento de los instrumentos de expendio de cerveza. | Proveedor que mantiene la cámara de frío, las líneas de distribución, la higienización y otros.                                  |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.9 Estructura de Costos

Los costos pueden categorizarse de la siguiente forma:

Tabla 19: Estructura de Costos

| Estructura de Costos  |  |
|---|--|
| Publicidad y Patrocinio: Campañas online y offline, patrocinar eventos. | Gastos de Ventas.  |
| Gastos operacionales.   | Capital humano creativo (publicidad, marketing relaciones públicas). |
| Planilla de trabajadores.   | Arriendo de local.   |
| Desarrollo y actualización de página web.                               | Insumos y Materias primas.   |
| Publicidad.   | Otros gastos operacionales.  |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.10 Factores Claves de Éxito

Los factores claves de éxito para la tienda están relacionados al modelo de negocio y los aspectos distintivos. A continuación, se presentan los factores considerados para este negocio:

Tabla 20: Factores Claves de Éxito

| Factor Clave  | Descripción  |
|---|--|
| Relación con proveedores.                               | Para adquirir insumos de calidad y exclusivos.   |
| Variedad de cervezas de calidad.                        | Teniendo disponibilidad de un amplio stock.  |
| Confianza de los consumidores.                          | Confianza en la higiene y la durabilidad de la cerveza dentro del growler.   |
| Penetración del formato growler en el mercado objetivo. | Mediante la generación de conocimiento en el público acerca de las cervezas artesanales y formato growler. Charlas y degustaciones forman parte de las actividades que apoyan este factor clave. |
| Atención especializada.                                 | Atención especializada y personalizada al cliente.   |

Fuente: Elaboración Propia

## 3.2 Descripción de la Empresa

En este apartado se explicarán las capacidades disponibles de la empresa para llevar a cabo la propuesta de valor antes mencionada. Se comenzará con la definición de la misión, visión y objetivos:

Tabla 21: Misión, visión y objetivos.

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Misión</b>    | Vender una amplia variedad de cervezas artesanales de calidad, a granel y en formato growler.  |
| <b>Visión</b>    | Lograr una posición de liderazgo en la Región Metropolitana, siendo reconocida por la calidad de sus cervezas, el stock disponible y su servicio especializado en todos sus canales de venta.  |
| <b>Objetivos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer una gama de cervezas artesanales nacionales, conforme a los gustos y preferencias de los clientes.</li> <li>• Ofrecer productos de calidad y que siempre estén disponibles para el cliente.</li> <li>• Para lo anterior, permitir al cliente que lleve solo lo que estime conveniente, tanto de acuerdo con su presupuesto o cuanto quiera consumir.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración Propia

El análisis FODA para la empresa se encuentra en Anexo N° 9: Análisis FODA.

### 3.2.1 Cadena de Valor

A continuación, se describen las actividades primarias y de apoyo que forman parte de la cadena de valor de la tienda.

#### 3.2.1.1 Actividades Primarias

Tabla 22: Actividades Primarias

| <b>Logística de Entrada</b> |   |
|-----------------------------|---|
| 1.                          | Control de inventario de las existencias (cantidades máximas, mínimas y críticas).                              |
| 2.                          | Recepción y almacenaje de barriles de cerveza en cámara y/o bodegas según criterios de continuidad operacional. |
| 3.                          | Recepción y almacenaje de cervezas en botellas en estantes y coolers.   |
| 4.                          | Recepción y almacenaje de frutos secos en estantes y contenedores.  |
| 5.                          | Bodegaje y devolución a proveedores.  |
| <b>Operaciones</b>          |   |
| 1.                          | Disponibilización y pinchado de barril en cámara de frío.   |
| 2.                          | Recepción, higienización, llenado y sellado de growler.   |
| 3.                          | Mantenimiento de maquinarias y limpieza local.  |
| 4.                          | Control de calidad y funcionamiento de servicios.   |
| <b>Logística de Salida</b>  |   |
| 1.                          | Presentación de los productos en formato granel y sellados.   |
| 2.                          | Atención al cliente en mesón y cajas (entrega de growler con el producto).                                      |
| 3.                          | Pesaje y empaquetado de frutos secos a granel.  |
| 4.                          | Operación de vehículos de despacho (Proveedor Externo).   |
| 5.                          | Procesamiento y programación de pedidos.  |
| 6.                          | Reposición de cervezas en botellas en estantes y coolers.   |
| 7.                          | Reposición de frutos secos en estantes y contenedores.  |
| 8.                          | Pago de productos, tanto en la caja de la tienda (tarjeta y efectivo) como en la página web (vía webpay).       |
| <b>Marketing y Ventas</b>   |   |
| 1.                          | Publicidad en página web y redes sociales.  |
| 2.                          | Promoción en eventos, informativos dentro del local.  |
| 3.                          | Club de la cerveza, con promociones y puntos por consumo (Fidelización).  |
| 4.                          | Charlas educativas (foco en el formato growler y la variedad de cervezas).                                      |

| Servicio |   |
|----------|---|
| 1.       | Administración de proveedores y alianzas con <i>partners</i> .          |
| 2.       | Administrar contratos de exclusividad.                                  |
| 3.       | Atención especializada en la tienda.                                    |
| 4.       | Compra Online, retiro en tienda o despacho a domicilio (sólo botellas). |
| 5.       | Encuestas de satisfacción de servicio y calidad del producto.           |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.1.2 Actividades de Apoyo

Tabla 23: Actividades de Apoyo

| Infraestructura        |   |
|------------------------|---|
| 1.                     | Administración de la tienda.  |
| 2.                     | Gestión general, planificación, legal y gestión de calidad.   |
| 3.                     | Control Financiero y Contable.  |
| Administración de RRHH |   |
| 1.                     | Selección, evaluación y recompensas.  |
| 2.                     | Entrenamiento de especialización en cervezas artesanales.   |
| 3.                     | Entrenamiento para la atención guiada al cliente.   |
| Desarrollo Tecnológico |   |
| 1.                     | Desarrollo de canales de venta presenciales (sistema de caja, control de inventario, comanderas, letreros publicitarios, letreros de precios, fidelización) de la tienda. |
| 2.                     | Desarrollo de canales de ventas remotos (página web, redes sociales, fidelización) de la tienda.  |
| 3.                     | Investigación & Desarrollo en tecnologías y procedimientos de expendio de cervezas a granel.  |
| Adquisiciones          |   |
| 1.                     | Compra de grifos, espigas, manguera brewmaster, válvula fob, pinchadores, reguladores primarios y secundarios.  |
| 2.                     | Compra de materiales de oficina, aseo, luces y ambientación.  |
| 3.                     | Compra de repisas e infraestructura de montaje para los productos.  |
| 4.                     | Compra de computador, pesas y sistema de ventas.  |
| 5.                     | Compras de vestimentas para el personal.  |
| 6.                     | Compra de insumos y materias primas (cervezas a granel en distintas variedades, growlers, cerveza en botella y frutos secos).   |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.2 Recursos, Capacidades y Competencias

Tabla 24: Recursos, capacidades y competencias

| Recursos                         | Descripción  |
|----------------------------------|--|
| <b>Recursos Físicos</b>          | Los recursos físicos importantes para el negocio es la tienda, en donde los factores relevantes para la atracción del cliente y el ofrecimiento de la variedad de productos son su tamaño y la ubicación dentro de la Región Metropolitana. También las maquinarias de expendio y conservación de los productos son importantes para mantener su calidad.  |
| <b>Recursos Humanos</b>          | Para la atención en la tienda se requiere de personas que tengan un mínimo de educación escolar completa, que hayan tenido experiencia previa en la atención de restaurantes y bares, y que tengan un conocimiento mínimo de los productos a ofrecer, ya que de todas formas se realizará capacitación interna para dar a conocer la variedad de productos que se ofrecen y cuál es la diferencia entre ellos, para así responder a las consultas de los clientes. También se requiere una persona para atender la caja y un administrador |
| <b>Recursos Organizacionales</b> | Se destaca la atención personalizada que se ofrecerá la tienda, en donde tanto los amantes de la cerveza como los novatos de la cerveza tendrán su espacio y se sientan acogidos, encontrando lo que necesiten. Así, se buscará fidelizar a los clientes al largo plazo y que ellos puedan transmitir la propuesta para gente que aún no conoce la tienda.   |

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar las competencias centrales, se efectuó un análisis VRIO, del cual se obtuvo como resultado que se cuenta con 3 recursos que pueden ser considerados como ventaja competitiva sostenible.

Tabla 25: Análisis VRIO

| Recursos                         | Valioso | Raro | Inimitable | Explotado por la Empresa | Resultado                         |
|----------------------------------|---------|------|------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Ubicación                        | Si      | Si   | Si         | Si                       | Ventaja Competitiva Sostenible    |
| Variedad del Producto            | Si      | No   | No         | Si                       | Paridad Competitiva               |
| Calidad del Producto             | Si      | Si   | No         | Si                       | Ventaja Competitiva no Sostenible |
| Forma de Venta (Granel, Sellado) | Si      | Si   | No         | Si                       | Ventaja Competitiva no Sostenible |
| Canales de Comunicación          | Si      | No   | Si         | Si                       | Paridad Competitiva               |
| Relación con Proveedores         | Si      | Si   | Si         | Si                       | Ventaja Competitiva Sostenible    |
| Calidad de Servicio              | Si      | Si   | Si         | Si                       | Ventaja Competitiva Sostenible    |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.3 Ventajas Competitivas

Dado el análisis VRIO, las ventajas competitivas de la tienda estarán representadas los siguientes aspectos:

Tabla 26: Ventajas Competitivas

| V. Competitivas                       | Descripción   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Ubicación la tienda</b>            | El sector donde estará ubicado posee suficiente conectividad vial y concurrencia de público, por lo que favorece la llegada de nuevos clientes, tanto de los habitantes de la comuna donde se encontrará la tienda como para visitantes de otras comunas.   |
| <b>Relaciones con los proveedores</b> | Son importantes ya que al desarrollar relaciones de largo plazo pueden obtenerse sinergias que favorecen al cliente, como lo son eventos de lanzamiento, promoción en la tienda de producciones limitadas, acceso a productos exclusivos, variedad de cervezas, productos de calidad, y prioridad en el abastecimiento y entrega de los productos.  |
| <b>La calidad de servicio</b>         | La cual se basa en la atención personalizada que se entregará a los clientes, tanto a los conocedores de los productos (donde se les puede entregar información más experta) como a los que no tienen tanto conocimiento de las variedades y sabores ofrecidos. El objetivo es brindar orientación para que los clientes elijan lo que deseen y se lleven una buena impresión respecto al servicio, para que así tengan ganas de volver la tienda. Es un elemento clave para generar una experiencia distintiva y para fomentar la fidelidad de los consumidores. |

Fuente: Elaboración Propia

## 3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global

### 3.3.1 Estrategia de Entrada

El ingreso al mercado será dentro de la comuna de Santiago Centro, considerando la accesibilidad desde otras comunas al sector, junto con la población objetivo identificado en la comuna, que, conforme a las proyecciones del INE, representa a 153.809 personas entre 18 y 54 años, de los segmentos ABC1, C2 y C3<sup>13</sup>. Se cuenta con un producto principal, el cual corresponde a la cerveza, el cual se ofrecerá tanto en formato granel vía growler, como también en el formato botella. Se debe considerar que puede haber estilos de cerveza

<sup>13</sup> [http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos\\_Socioeconomicos\\_AIM-2008.pdf](http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf)



presentes sólo en formato granel, y viceversa, por lo que la estrategia de entrada de este producto será la estrategia de enfoque de diferenciación, donde la variedad y exclusividad de las cervezas a granel y en botella, junto con el servicio entregado en la tienda darán la ventaja competitiva y el atractivo para el cliente.

### **3.3.2 Estrategia de Crecimiento**

El plan de crecimiento de la tienda estará enfocado a una estrategia de ingresar al mercado, tomando una cuota de éste y en los siguientes periodos aumentarla captando clientes por medio de la variedad, exclusividad y precios de los productos ofrecidos, junto con la calidad de servicio, la cual será dada a conocer tanto por medios web y redes sociales como en el boca a boca de los clientes ya fidelizados.

### **3.3.3 Estrategia de Salida**

En el escenario que no se puedan cumplir con los objetivos del plan de negocio, los planes de salida considerados son los siguientes: 1) Venta total del negocio a un tercero; 2) Alianza con algún pub o restaurant para servir de proveedor a éste, o bien 3) Venta parcial del negocio, como por ejemplo los equipos de refrigeración, salidas de cerveza, mesones, entre otros.

## **3.4 RSE y Sustentabilidad**

Para efectos de mantener una responsabilidad social empresarial acorde al giro de la tienda, se ha realizado una tabla para identificar los distintos grupos de interés, de tal forma presentar cuales son los asuntos relevantes de RSE por cada grupo, para así reflejar el objetivo de éste y el indicador a implementar en la tienda. De esta forma, la tabla queda conformada de la siguiente manera:

Tabla 27: Análisis RSE

| Grupo de Interés                       | Asunto  | Objetivo  | Indicador   |
|--|---|---|---|
| Empleados                              | Política salarial y trato                                       | Salarios justos entre hombres y mujeres; eliminar procesos discriminatorios (por nacionalidad, color de piel, etc.)   | Formalización de procedimientos de entrevista y selección; revisión periódica de rentas a nivel de mercado.                 |
| Familia                                | Formación competente para los trabajadores                      | Que los trabajadores obtengan las capacitaciones correspondientes para prestar los servicios óptimos para los clientes.                                     | Cursos internos y evaluaciones periódicas de atención al servicio.  |
|  | Conciliación vida laboral y trabajo                             | Respetar los horarios de trabajo correspondientes al cargo.   | Revisión control horario de entrada y salida.   |
|  | Respeto responsabilidades familiares                            | Ofrecer flexibilidad laboral ante emergencias o imponderables relacionados con familia.   | Satisfacción de los trabajadores.   |
| Proveedores                            | Revisión responsabilidad ambiental                              | Validar que los proveedores con los cuales se operan poseen una preocupación tangible sobre el medio ambiente, al momento de producir sus productos.        | Validación de planes de tratamiento de residuos y riles para los proveedores.   |
|  | Promoción de competencia justa                                  | Que cada proveedor que quiera operar con la tienda ofrezca las mismas oportunidades de venta y distribución que los competidores más cercanos de la tienda. | Revisión de precios de mercado y contratos de distribución.   |
| Consumidores                           | Prácticas justas de marketing; información objetiva e imparcial | Entregar a los clientes con información clara y precisa sobre los productos ofrecidos y su valor.   | Encuestas de satisfacción al cliente.   |
|  | Protección y privacidad de datos                                | Respetar la confianza de los clientes al entregar voluntariamente sus datos personales.   | Encuestas de satisfacción al cliente.   |
|  | Servicio atención al cliente                                    | Prestar atención a sugerencias, quejas, reclamos o felicitaciones de los clientes.  | Evaluar tiempo de respuesta ante las consultas de los clientes, en base a la página web que tendrá disponible esta sección. |
| Organizaciones Comunitarias o sociales | Educación y Cultura   | Ofrecimiento de charlas y clases relacionados con la cultura cervecera y los estilos que actualmente existen.   | Medición de atención de clientes por cada sesión.   |

Fuente: Elaboración Propia

## IV. Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing están enfocados en la calidad y el posicionamiento de la tienda, dado que son necesarios para cumplir las metas del plan de negocio. Para definirlos se utilizará la metodología SMART, que ayuda a establecer un control realista y medible (Ver Anexo N° 10: Tabla de Metodología SMART y Fórmulas de Objetivos).

*Percepción de calidad de servicio favorable:* La empresa debe proteger la buena percepción que puede tener el cliente respecto al servicio recibido. Para lograrlo se establecerán encuestas de satisfacción cada tres meses a un número de clientes igual o superior al 25% del total de clientes atendidos. La meta se declara lograda si el resultado es mayor o igual al 75% de clientes satisfechos. Los indicadores que se ocuparán para medir el nivel de servicio entregado son:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}} * 100$$

Fuente: Elaboración Propia

*Buena percepción en la calidad del producto ofrecido:* Otro factor clave para el éxito de la empresa dice relación con la calidad del producto ofrecido. Para medir esta percepción se utilizarán las quejas recibidas por unidades de tiempo, que, en este caso, será mensual. La meta se declara lograda si el resultado es menor o igual al 5% de clientes insatisfechos:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Número de quejas recibidas}}{\text{Número de clientes atendidos en el mes}} * 100$$

Fuente: Elaboración Propia

*Posicionamiento de la tienda:* Este objetivo pretende ubicar a la tienda dentro de los 3 primeros del mercado en 2 años. Se tomarán como atributos distintivos la calidad y variedad de cervezas, el estilo de la tienda apalancado en la experiencia en la compra presencial. Como instrumentos se utilizarán estrategias de comunicación y ventas basadas en *mailing*, redes sociales e influenciadores (ver 4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas).

## 4.2 Estrategia de segmentación

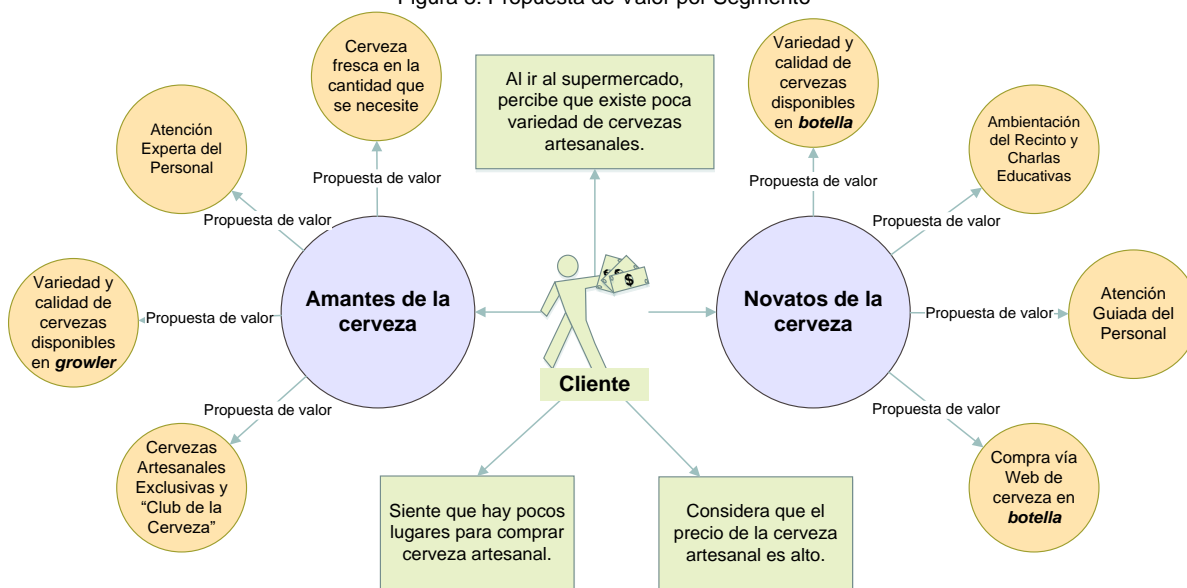
El nivel de segmentación a utilizar será de nicho (Ver Anexo N° 7: Macro y Micro Segmentos). Se han identificado dos grandes grupos de clientes: "Amantes de la cerveza" y "Novatos de la cerveza", a los cuales se les entregará una propuesta de valor diferenciada. Estos tipos de clientes surgieron de la investigación de mercado realizada en un festival dedicado a la cerveza (Ver Anexo N° 5: Investigación de Mercado), en donde se señala que las personas que mencionaron tener conocimiento de la cerveza artesanal a granel son capaces de responder sin dificultades preguntas específicas del mundo cervecero, como la ubicación de las tiendas que ofrecen el formato growler. Además, tienen claridad de los aspectos más relevantes para su consumo, que se centran en las variedades y tipos de cerveza de su preferencia. Por otro lado, los que declararon no poseer conocimiento del formato granel preferían una línea más "tradicional", esto es, beben cerveza en formato botella o shop y no tienen gran conocimiento de variedades. A pesar de lo anterior, si están dispuestos a conocer y probar nuevas variedades.

Tabla 28: Segmentos y Propuesta de Valor

| Segmento              | Características  | Propuesta de valor   |
|-----------------------|--|--|
| Amantes de la Cerveza | Son aquellos que disfrutan de la cerveza artesanal, y que buscan incrementar sus conocimientos en torno a ella. Quieren probar distintas cervezas y hacerse su propia opinión de las marcas y los tipos. Les gusta que las demás personas aprendan, y se sienten a gusto en los lugares que le rinden culto a este brebaje. Valoran la frescura, la calidad, la variedad y el sabor de la cerveza. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La compra de cerveza fresca en la cantidad que se necesite, es decir, la <i>venta a granel</i> de cerveza.</li> <li>2. La atención experta del personal, la cual busca que un amante de la cerveza siga sumergiéndose en este mundo, y continúe prefiriendo la tienda.</li> <li>3. La variedad y calidad de cervezas disponible para llevar en <i>formato growler</i>. El envase growler se venderá en la misma tienda, teniendo la posibilidad de que el mismo cliente traiga el suyo. Además, se venderán cervezas exclusivas y con lanzamiento antes que en el mercado general, los cuales se obtendrán mediante alianzas con proveedores.</li> <li>4. Para que los amantes puedan generar redes con otros clientes y con la tienda, se creará un "club de la cerveza", que busca fidelizar mediante promociones y puntos por consumo.</li> </ol> |
| Novatos de la Cerveza | Son aquellos que se están iniciando en el mundo de la cerveza artesanal. Quieren aprender más de las variedades, los tipos y las marcas. Estos tipos de clientes necesitan ser guiados en esta búsqueda de conocimiento. Comenzarán con el consumo en formato botella, y en el mediano/largo plazo terminará adquiriendo su propio growler para disfrutar de la cerveza fresca a granel.           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La variedad y calidad de cervezas disponible para llevar en <i>formato botella</i>.</li> <li>2. La ambientación del recinto, el cual será pensado para rememorar los establecimientos antiguos.</li> <li>3. Se dictarán charlas educativas, para dar a conocer el concepto "growler" a los clientes y los distintos tipos de cerveza existentes, incluyendo degustaciones.</li> <li>4. La Atención Guiada del Personal, la cual busca que un novato se integre en un tiempo razonable al mundo de los amantes de la cerveza.</li> <li>5. Compra vía web de cervezas en botella, con retiro en tienda o despacho a domicilio.</li> </ol>  |

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3: Propuesta de Valor por Segmento



Fuente: Elaboración Propia

### 4.3 Estrategia de producto/servicio

La estrategia de producto se basa en generar una experiencia relacionada con la venta de cerveza a granel. Se busca satisfacer la necesidad de comprar sólo lo que se necesite, y no pagar demás por un envase que no se reutilizará. También se pondrá a la venta cervezas en botella, con el fin de que los clientes la puedan llevar de forma instintiva y/o para aquellos que desean iniciarse en el consumo de ésta. Los aspectos distintivos y valiosos de la empresa son:

Tabla 29: Aspectos distintivos y valiosos

| Aspecto distintivo y valioso              | Descripción  |
|---|--|
| <b>La venta de cerveza a granel.</b>      | Ya que permite llevar sólo lo que se necesita.   |
| <b>Llenado de cualquier growler.</b>      | El cliente puede llevar sus propios envases para la compra de los productos.   |
| <b>La venta de cerveza en botella.</b>    | Esto para llegar al segmento de novatos de la cerveza.   |
| <b>La venta de frutos secos.</b>          | Se contará con productos complementarios al producto principal, el cual para este negocio se escogió los frutos secos por su durabilidad y porque es un producto de gusto general.               |
| <b>La ambientación del recinto.</b>       | El cual será pensado para rememorar los antiguos establecimientos de antaño (al estilo de emporios que existen actualmente en Valparaíso).   |
| <b>La variedad de cervezas.</b>           | Tanto a granel como en botella.  |
| <b>La calidad de las cervezas.</b>        | Poniendo énfasis en la elección de los proveedores y en la mantención de los insumos utilizados para el expendio del producto.   |
| <b>Exclusividad y estrenos.</b>           | Se ofrecerán cervezas exclusivas y con lanzamiento antes que en el mercado general, los cuales se obtendrán mediante alianzas con proveedores.   |
| <b>Servicio personalizado.</b>            | Que consta de 1) Compra vía web de cervezas en botella, con retiro en tienda o con despacho a domicilio. 2) Atención especializada en la tienda.   |
| <b>Se creará un "Club de la Cerveza".</b> | Que busca fidelizar mediante promociones y puntos por consumo.   |
| <b>Charlas educativas.</b>                | Se dictarán charlas educativas, para dar a conocer el concepto "growler" a los clientes, así como también profundización en los distintos tipos de cerveza existentes, incluyendo degustaciones. |

Fuente: Elaboración Propia

Cabe señalar que actualmente no existe una oferta que mezcle la venta a granel de cerveza y el formato growler para llevar, y que además se pueda elegir entre variados tipos y orígenes.

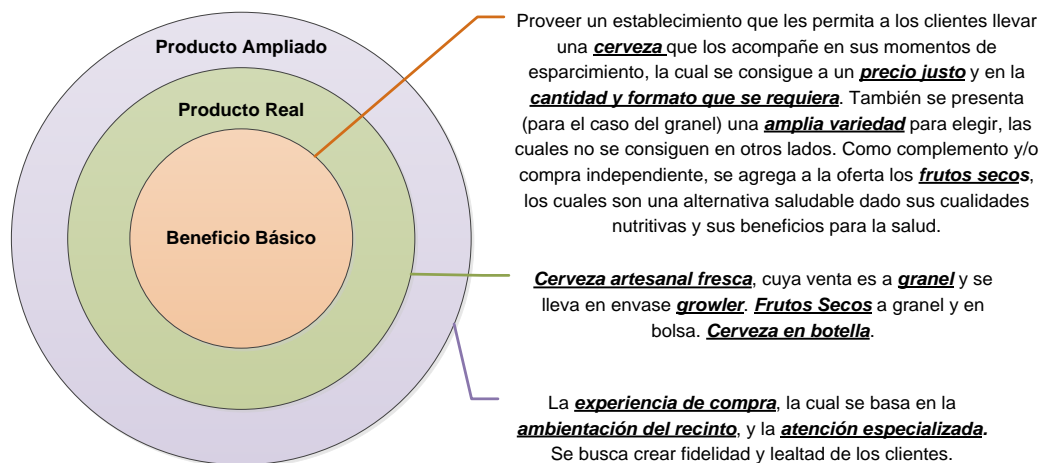
La percepción que tiene el cliente respecto a la oferta actual se refleja en los siguientes puntos (Ver Anexo N° 4: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017): 1) Siente que hay pocos lugares para comprar cerveza artesanal, 2) Considera que el precio de la cerveza artesanal es alto y 3) Al ir al supermercado, percibe que existe poca variedad de cervezas artesanales. Este negocio aporta a resolver los puntos mencionados mediante la oferta de valor. Al vender cerveza a granel por medio de growler es factible otorgar al cliente un *precio menor* comparado con el producto en otras versiones, esto debido a la compra en barril con el cual la tienda operará (se considera compra al por mayor por los proveedores). El formato botella se encontrará en una variedad representativa de las marcas artesanales más recordadas (Ver Anexo N° 4: Top 24 de Cervezas) y ofreciéndose a un precio competitivo. Por último, dada la alta oferta que existe en el mercado de producción de cerveza artesanal (con más de 300 actores en el mercado nacional), se aprovechará la oportunidad de ofrecer al cliente una gran variedad de cervezas en formato granel.

En cuanto a los frutos secos, no se encontraron estudios donde se identifiquen claramente asociaciones que tienen con la cerveza artesanal. Sin embargo, se considera que, para los propósitos de acompañar a una cerveza, cualquier tipo de snack puede ser apropiado por su fácil manejo en la tienda, y la transversalidad en cuanto a que son de aceptación general entre los clientes. Dado lo anterior, se ha considerado que los frutos secos son el complemento idóneo para vender en la tienda, principalmente por sus beneficios nutricionales<sup>14</sup>, junto a que comercialmente es un producto de gran facilidad para su venta a granel por su tamaño y durabilidad.

---

<sup>14</sup> <http://www.biobiochile.cl/noticias/sociedad/salud/2017/10/02/los-grandes-beneficios-que-trae-consigno-el-consumo-de-frutos-secos-y-semillas.shtml>

Figura 4: Niveles de Producto



Fuente: Elaboración Propia

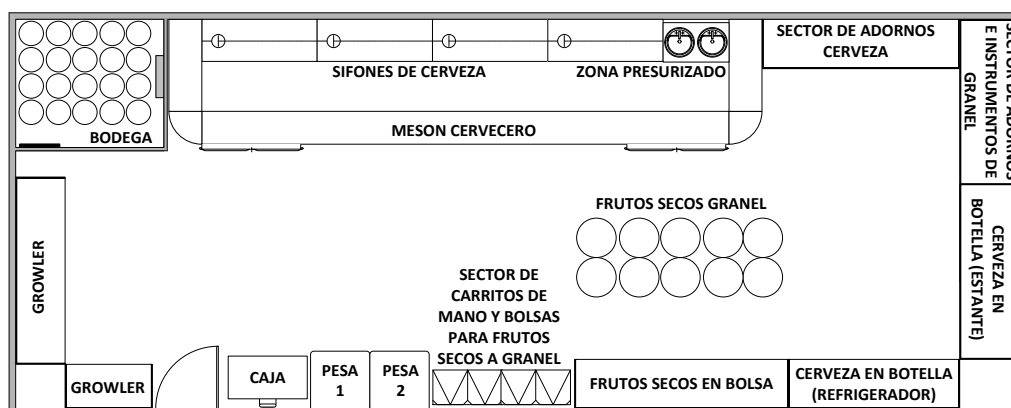
### 4.3.1 Experiencia de Compra

Al decidir competir con una estrategia basada en el enfoque por diferenciación dentro de una industria fragmentada, resulta trascendental ocuparse de cómo será la experiencia que vivirá el cliente al comprar cerveza artesanal<sup>15</sup>. Lo que se busca con esto es aumentar las probabilidades de retener a los clientes, generar una relación sustentable de largo plazo y generar una mayor rentabilidad.

#### 4.3.1.1 Ambientación del recinto

Los sectores de la tienda estarán dispuestos según muestra la siguiente figura:

Figura 5: Disposición de sectores en la tienda



Fuente: Elaboración Propia

<sup>15</sup> La estrategia competitiva asociada a la venta de frutos secos será por enfoque liderazgo en costos.

El sector de los frutos secos (granel y bolsa) y las cervezas en botellas estarán cerca una de otra, con el fin de incentivar la venta cruzada. Por otro lado, los growlers y el mesón cervecero se encontrarán en una distancia próxima para generar sinergia entre ambos productos. La tienda contará con 1 caja y 2 pesas, y además contará con carritos manuales para llevar los productos de forma más cómoda. También habrá un sector de adornos e instrumentación alusivos a la cerveza. *La decoración* se realizará en base a elementos nobles como la madera, apoyados por estructuras metálicas que brinden un buen soporte a los productos. También habrá un sector exclusivo de objetos adornos antiguos, con el fin de recordar a los primeros comerciantes a granel (Ver Anexo N° 12: Ejemplos de Elementos y Espacios para el Establecimiento).

#### **4.3.1.2 Atención Especializada**

El establecimiento contará inicialmente con 4 personas, 1 persona como cajero(a), 1 persona para el manejo de proveedores, inventario y encargado de los pedidos vía web, y 2 personas atendiendo el mesón cervecero. En caso de que la demanda en el mesón sea baja, una de ellas deberá atender los frutos secos. Para la atención del mesón, se contratará personal que sepa brindar asesoría cervecera, cuidando de esta forma la *atención experta* que se desea brindar a los consumidores. También se le otorgará a modo de inducción una charla acerca de las cervezas la tienda, para que sepan diferenciarlas y entregar información de los tipos y sus características.

#### **4.4 Estrategia de precio**

La disposición a pagar del segmento "Amantes de la cerveza" está dada por la percepción de calidad del producto (growler, cerveza a granel) y del servicio dentro de la tienda. Por otro lado, el segmento "Novatos de la cerveza" presta más atención a los precios de los productos ofrecidos (cerveza formato botella), los cuales deben estar acorde al mercado. Es por esto que la empresa diferencia la fijación de precios entre estos dos segmentos, ya que para el caso de los "Amantes de la cerveza" enfrenta a una demanda más bien inelástica, y para los "Novatos de la Cerveza" enfrenta una demanda elástica. Cabe señalar que este negocio busca que los "Novatos" pasen a ser "Amantes" de la cerveza.



#### 4.4.1 Para el Inicio y Largo Plazo

La estrategia de precios para los “Amantes de la Cerveza” tendrá como base en sus inicios los precios de la competencia, para luego poder definir un precio superior con una cota del 20%, de acuerdo con la capacidad que tenga la compañía de transmitir diferenciación a través de las propuestas de valor. A su vez, la estrategia de precios para los “Novatos de la Cerveza” tendrá como base los precios de la competencia para formato botella. Estos precios serán revisados cada 6 meses con un estudio de la competencia. Con respecto a los frutos secos, estos se basarán en precio de mercado. Para conocer los precios de la tienda “Bodega Cervecera” ver Anexo N° 13: Precios de Productos para la tienda “Bodega Cervecera”.

#### 4.4.2 Criterios que Considerar

La fijación de precios se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 30: Criterios Fijación de Precios

| Criterios |  |
|-----------|--|
| 1.        | Precio de mercado para botellas de cerveza artesanal y frutos secos.   |
| 2.        | Precio de mercado al inicio para cerveza a granel, y al largo plazo un aumento con cota máxima del 20%.  |
| 3.        | Cada 6 meses se establecerá un análisis de precios en el mercado, actualizando los mismos si corresponde.  |
| 4.        | Dada la información que entregarán las encuestas de satisfacción de servicio y calidad de la cerveza (ver 4.1 Objetivos de marketing), se analizará la valoración de los clientes respecto a los productos y el servicio, con el fin de estimar la disposición a pagar y así aumentar gradualmente el precio de la cerveza a granel. |
| 5.        | Cada 3 meses se establecerá un análisis de precios de insumos, los cuales se someterán a análisis para ver si se impactan los precios.   |

Fuente: Elaboración Propia

### 4.5 Estrategia de Distribución

#### 4.5.1 Identificar los Principales Canales

Se considera dentro de los canales:

- La solicitud y la entrega del producto en la misma tienda. Lo anterior responde a la propuesta de valor segmentada, en donde el servicio presencial y el recinto juegan un papel preponderante.
- La solicitud de productos vía web con retiro en tienda o despacho a domicilio.

#### 4.5.2 Redes Sociales y Sitio Web

Los sitios web, los motores de búsqueda online y las redes sociales servirán como canales de comunicación con los clientes. En estos medios se comunicarán novedades, eventos, promociones y otros. Gracias a estos canales se podrá saber la opinión de la gente sobre los

productos y servicio, y a su vez, se fomentará la fidelidad, el boca a boca y el relacionamiento, tanto de la empresa hacia el cliente como también entre ellos mismos. Las revistas y los reportajes especializados, que en conjunto con la participación en las ferias y eventos servirán para potenciar la marca y el posicionamiento.

## 4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Los accesos a internet en redes fijas y móviles (3G+4G) alcanzaron los 16,7 millones durante el primer trimestre de 2017, con un crecimiento interanual de 25%, esto es, 3,3 millones de nuevos accesos en 12 meses<sup>16</sup>. Es por eso que la estrategia comunicacional de la empresa se basará en internet, específicamente en las redes sociales y en la creación de una página web. Estos medios se utilizarán como plataforma de ventas, como vitrina comunicacional para los productos y para generar comunidades. Otro aspecto importante es potenciar y optimizar el sitio web para mejorar su posicionamiento orgánico mediante el buscador Google<sup>17</sup>, usando también como complemento Google AdWords<sup>18</sup> (anuncios pagados que se muestran a través de las búsquedas). La principal fuerza de ventas del negocio será el personal capacitado para asesorar al cliente en la compra de cervezas.

### 4.6.1 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción a utilizar busca atraer nuevos clientes, popularizar la marca y la tienda, y generar *engagement*. La estrategia está compuesta por:

Tabla 31: Estrategia de Promoción

| Actividades   | Descripción  |
|---|--|
| Uso de Internet y Redes Sociales                          | Para darse a conocer en el mercado (Facebook, YouTube, Twitter e Instagram) y llegar los segmentos de clientes.  |
| Charlas educativas  | Para dar a conocer el concepto "growler" a los clientes, así como también profundización en los distintos tipos de cerveza existentes, incluyendo degustaciones. |
| Venta directa en la tienda,                               | El cual busca generar una buena percepción de calidad y servicio, lo que fomenta la valoración y el "boca a oído".   |
| Venta de productos vía web                                | Con retiro en tienda o despacho a domicilio, el cual busca llegar a las personas que prefieren este canal.   |
| Atracción de visitantes mediante buscadores, Google       | Optimización de motores de búsqueda; y Google AdWords.   |
| Publicidad offline en determinados eventos                | Ej. Fiestas de la cerveza.   |
| Promociones por "primera compra" y "compra repetida"      | Para socios de "Club de la Cerveza", para fomentar fidelización.   |
| Fuerte coordinación interna entre Marketing y Operaciones | Stock, logística vs campañas.  |

Fuente: Elaboración Propia

<sup>16</sup> <http://www.subtel.gob.cl/penetracion-de-internet-marca-alza-del-25-y-llega-a-los-167-millones-de-accesos/>

<sup>17</sup> <https://support.google.com/webmasters/answer/35291?hl=es>

<sup>18</sup> <https://adwords.google.com/home/>

Las principales vías en las cuales se llegará al cliente son mediante la interacción dentro de la tienda y la plataforma web. La primera fue descrita en detalle en el punto 4.3 Estrategia de Producto/Servicio, por lo cual se describirá a continuación las plataformas web a utilizar y la forma de medir su eficacia.

Tabla 32: Plataforma a utilizar y sus indicadores.

| Plataforma        | Indicador  |
|-------------------|--|
| <b>Facebook</b>   | Total de publicaciones, Número de nuevos fans, Número de compartir, Número de visitas a la página web provenientes de Facebook, Cantidad de Shares Sociales (Me gusta), Cantidad y calidad de comentarios.                     |
| <b>Instagram</b>  | Número de visitas provenientes a la página web provenientes de Instagram, Número de seguidores, Total de publicaciones.  |
| <b>YouTube</b>    | Número de visitas provenientes de YouTube, Total reproducciones, Total suscriptores/nuevos suscriptores.   |
| <b>Twitter</b>    | Número de seguidores, Número de menciones, Número de RT.   |
| <b>Google</b>     | Cantidad de conversiones de visitantes provenientes de SEO/SEM.<br>Cantidad de visitas, visitantes exclusivos, duración media de la visita, porcentaje de rebote, visitas nuevas, visitas recurrentes, tecnología – navegador. |
| <b>Página Web</b> | Número de visitantes, Cantidad de Ventas.  |

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la *Publicidad offline en determinados eventos masivos (Ej. Fiestas de la cerveza)*, se considera participar a lo menos en un evento anual, ya sea repartiendo flyers o con un stand corporativo. Los *flyers* también se repartirán en locaciones cercanas al recinto, una a dos veces al mes. En cuanto a las *Promociones por “primera compra” y “compra repetida” para socios del “Club de la Cerveza”*, estas se irán realizando a medida que se lancen nuevas variedades de cerveza, o si el flujo de ventas así lo amerita, utilizando como instrumento promociones tales como 2x1 o cupones de descuento. En cuanto a la *Fuerte coordinación interna entre Marketing y Operaciones (stock, logística vs campañas)*, se piensa ejecutar mediante reuniones mensuales, las cuales tendrán como principal objetivo la correcta administración del stock de productos en la tienda. Las charlas educativas se irán dictando en forma mensual, y se utilizará la página web y pendones en el negocio para anunciarla, además del *mailing* para aquellos usuarios registrados en el “Club de la Cerveza”. También se considera enviar vía mail y repartir de cupones de descuento para incentivar el consumo. A continuación, se presenta una tabla que explica la publicidad a aplicar y su periodicidad de ejecución:

Tabla 33: Publicidad y Periodo de Ejecución

| Tipo de Publicidad  | Periodo |         |         |        |
|---|---------|---------|---------|--------|
|   | Anual   | Mensual | Semanal | Diario |
| Facebook  |         |         | ✓       |        |
| Instagram   |         |         | ✓       |        |
| YouTube   |         |         | ✓       |        |
| Twitter   |         |         |         | ✓      |
| Google (AdWords + Optimización de Motor)  |         |         |         | ✓      |
| Página Web  |         |         | ✓       |        |
| Publicidad offline en eventos masivos   | ✓       |         |         |        |
| Reparto de <i>flyers</i> en sectores aledaños a la tienda (cupones de descuento). |         | ✓       |         |        |
| Promociones "primera compra" y "compra repetida" (cupones de descuento y otros)   |         |         | ✓       |        |
| Campañas producto de coordinación interna entre Marketing y Operaciones           |         | ✓       |         |        |
| Charlas educativas  |         | ✓       |         |        |

Fuente: Elaboración Propia

La estrategia planteada está orientada a la atracción de clientes, la cual se centra en el consumidor, no en los vendedores como es el caso de otras estrategias (aunque también recibirán bonos por desempeños, descritos en capítulo 6.3 Incentivos y Compensaciones).

La imagen corporativa y el logo se establecerán con relación la cerveza:

Figura 6: Logo



Fuente: Elaboración Propia

## 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

### 4.7.1 Proyección consumo de cerveza artesanal

A continuación, se presentan las estimaciones de demanda para los años 2017 al 2020, las que responden a las proyecciones de población y de consumo de cerveza. Se establece que la cantidad de cerveza artesanal consumida en Chile representa el 1% del total de consumo de cerveza<sup>19</sup>. Se toma como supuesto que el precio promedio de un litro de cerveza artesanal es de \$3.000<sup>20</sup>, el cual se mantiene fijo en los años evaluados. La cifra proyectada

<sup>19</sup> <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-crece-consumo-de-cerveza-artesanal-en-chile/>

<sup>20</sup> [http://www.senado.cl/appsenado/index.php?mo=tramitacion&ac=getDocto&iddocto=170&tipodoc=docto\\_comision](http://www.senado.cl/appsenado/index.php?mo=tramitacion&ac=getDocto&iddocto=170&tipodoc=docto_comision)

de consumo anual de cerveza artesanal final se calculará además asumiendo un castigo, el cual trata de descontar el porcentaje de población abstemia para el año 2014 (34,1%), el que se mantendrá fijo en los años estimados<sup>21</sup>.

Tabla 34: Estimaciones Demanda Anual Cerveza Artesanal Santiago, Ñuñoa, Providencia y Las Condes

| Año  | Proyección Población [18 a 80 años] (A) | Proyección Población Consumidora [18 a 80 años] (A - 34,1%) | Proyección Consumo Per Cápita [litros] | Proyección Anual Consumo Cerveza [litros] | Proyección Anual Consumo Cerveza Artesanal [litros] | Proyección Anual Consumo Cerveza Artesanal [pesos] |
|------|---|---|--|---|---|--|
| 2017 | 891.179                                 | 587.287   | 51                                     | 29.951.635,01                             | 299.516,35  | \$898.549.050                                      |
| 2018 | 911.626                                 | 600.762   | 53                                     | 31.840.361,30                             | 318.403,61  | \$955.210.839                                      |
| 2019 | 931.923                                 | 614.137   | 56                                     | 34.391.686,39                             | 343.916,86  | \$1.031.750.592                                    |
| 2020 | 952.226                                 | 627.517   | 58                                     | 36.395.982,17                             | 363.959,82  | \$1.091.879.465                                    |
| 2021 | 972.598                                 | 640.942   | 61                                     | 39.097.467,00                             | 390.974,67  | \$1.172.924.010                                    |
| 2022 | 992.942                                 | 654.349   | 63                                     | 41.223.973,01                             | 412.239,73  | \$1.236.719.190                                    |

Fuente: Elaboración Propia

Cabe señalar que para efectos de análisis de demanda no fue posible encontrar datos de venta específica de cerveza ni de frutos secos a granel, ni la cantidad total de empresas que ofrecen estos dos productos en forma simultánea (Ver Anexo N° 14: Estimación de la Demanda y Proyecciones, para observar demanda de frutos secos y método de estimación).

## 4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Según el programa de publicidad, se tiene el siguiente presupuesto anual<sup>22</sup>:

Tabla 35: Tabla Presupuestaria Marketing

| Tipo de Publicidad                                | Periodo            |                    |                    |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|   | Año 1              | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
| Facebook Ads                                      | \$1.800.000        | \$1.920.000        | \$2.040.000        | \$2.160.000        | \$2.280.000        |
| Página Web y Google <sup>23</sup>                 | \$360.000          | \$0                | \$0                | \$360.000          | \$0                |
| Hosting y Dominio <sup>24</sup>                   | \$99.960           | \$99.960           | \$99.960           | \$99.960           | \$99.960           |
| Publicidad offline en eventos                     | \$1.200.000        | \$1.200.000        | \$2.000.000        | \$2.500.000        | \$3.000.000        |
| Reperto de <i>flyers</i> en el sector             | \$300.000          | \$300.000          | \$300.000          | \$300.000          | \$300.000          |
| Promociones "primera compra" y "compra repetida"  | \$1.920.000        | \$1.920.000        | \$2.160.000        | \$2.160.000        | \$2.160.000        |
| Campañas coordinación interna Marketing y Operac. | \$1.200.000        | \$1.200.000        | \$1.200.000        | \$1.200.000        | \$1.200.000        |
| <b>Total</b>                                      | <b>\$6.879.960</b> | <b>\$6.639.960</b> | <b>\$7.799.960</b> | <b>\$8.779.960</b> | <b>\$9.039.960</b> |

Fuente: Elaboración Propia

<sup>21</sup> <http://www.t13.cl/noticia/actualidad/las-cifras-que-alzaron-a-chile-como-el-pais-con-mayor-consumo-de-alcohol-de-america-lat>

<sup>22</sup> Instagram, YouTube y Twitter no se incluyen ya que toma valor \$0 porque será ejecutado con recursos propios.

<sup>23</sup> AdWords, Optimización de Motor y otros: <https://www.clposicionamiento.cl/precio-paginas-web-chile.html>

<sup>24</sup> <https://www.inc.cl/>

## **V. Plan de Operaciones**

La estrategia para la tienda consiste en contar con un producto principal, el cual corresponde a la cerveza tanto en formato granel (que tiene que comprarse mediante “growler”), como también en el formato botella. La estrategia de entrada de este producto será el enfoque de diferenciación. El alcance de las operaciones está dado por actividades relacionadas con la oportuna coordinación con proveedores, la atención personalizada y el mantenimiento de productos en venta y activo fijo.

En relación con el tamaño de las operaciones, se debe tomar en consideración que el servicio abarca la comuna de Santiago Centro. Los despachos de las ventas vía web cubrirán inicialmente la Región Metropolitana.

Para el canal presencial y web de la tienda, se identifican 3 flujos principales, correspondiente al proceso de abastecimiento, al proceso de venta en tienda y al proceso de venta vía web.

En cuanto al plan de desarrollo e implementación, se estima una planificación detallada para contar con la correspondiente constitución de la sociedad, que incluye la patente municipal y la búsqueda del local comercial. Luego se deben comprar maquinarias y mobiliario, tecnologías de información y compra de los productos dispuestos a la venta, en conjunto con el tratamiento del capital humano. Finalmente, se tiene el desarrollo de la página web de la tienda y suscribirse a redes sociales, para posteriormente realizar la apertura del local. A partir de ese momento, se inicia también las campañas de publicidad y promoción de la tienda, tanto en el mismo local, o por medio de la página web y redes sociales.

La dotación del personal se compone de tres cargos: administrador, cajero y atendedor de mesón.

Para ver más detalles del Plan de Operaciones, dirigirse a la Parte II de este Plan de Negocios.

## VI. Equipo del Proyecto

El equipo gestor del proyecto "Bodega Cervecera" está compuesto por:

- *Fernando Garrido*, Contador Auditor, Egresado de MBA de la Universidad de Chile, posee gran experiencia en los ámbitos de la contabilidad y finanzas. Vasto conocimiento del mundo cervecero, tanto nacional como internacional. Esto gracias a su investigación personal, viajes y emprendimientos asociados a la producción de la cerveza.
- *Álvaro Rodríguez*, Ingeniero Civil Informático, Egresado de MBA de la Universidad de Chile, posee gran experiencia en administración y desarrollo de proyectos tecnológicos orientados a la satisfacción del cliente. Conocimiento medio del mundo cervecero nacional, derivado de sus gustos personales, que lo ha llevado a recorrer algunas cerveceras nacionales y a asistir a eventos masivos asociados a la cerveza.

La estructura organizacional estará compuesta inicialmente por un Cajero(a), un Administrador(a), quien será responsable del manejo del personal, de los proveedores y del inventario, y dos Expertos en el mesón cervecero. El Administrador (a) también será responsable de llevar a cabo las metas y objetivos estratégicos que se definan con el Directorio.

Las estimaciones de dotación requerida para los próximos 5 años de funcionamiento de "Bodega Cervecera" van en directa relación a la cantidad de clientes que se espera que lleguen al negocio, teniendo una dotación al año 1 de 4 personas, y finalizando el año 5 con 5 personas.

En cuanto a las compensaciones, el administrador, el cajero y los expertos del mesón recibirán un bono cada fin de año (con tope de un sueldo adicional), el cual estará condicionado en base al cumplimiento de metas, que serán evaluadas en conjunto con su desempeño individual. El sueldo líquido del administrador será de \$900.000, mientras que para el cajero y para el experto del mesón será de \$450.000 y \$500.000, respectivamente.

Para ver más detalles del Equipo del Proyecto, dirigirse a la Parte II de este Plan de Negocios.

## VII. Plan Financiero

Para la estimación de ingresos se utilizó como base la proyección de la demanda de cerveza, dando como resultado \$394.469.387 para el año 5. La inversión inicial se estimó en \$53.803.889.

Al realizar el estado de resultado proyectado para los siguientes 5 períodos (el cual para el año 5 proyecta una utilidad neta de \$54.841.355), y conforme a la estructura de ingresos, costos y gastos, se pudo evidenciar que la tienda ya genera utilidades positivas a partir del primer año de funcionamiento, lo cual da un positivo mensaje para quien esté interesado en invertir en el proyecto.

En cuanto a los flujos de caja, en este plan se desarrollan dos tipos, teniendo en cuenta un financiamiento con recursos propios:

- 1) Flujo de caja considerando una duración indefinida, en donde al año 5 es de \$486.788.075 considerando el valor terminal.
- 2) Flujo de caja considerando el cierre del al final del año 5, recuperando el capital de trabajo invertido y agregando la liquidación de los activos de la empresa, cuyo valor al año 5 es de \$89.624.441.

En cuanto a la tasa de descuento, se utilizó el método CAPM. El resultado del cálculo de tasa para el proyecto puro (sin deuda) es de 12,46%

Conforme a los indicadores, se presenta un VAN positivo de \$86.843.968 y una TIR de 47%, la cual es muy superior a la tasa exigida por los inversores. Además, la inversión se recupera en 1,97 años, con un retorno sobre la inversión del 62%, valores que demuestran que el proyecto es altamente atractivo para invertir.

Se determinó además que se requiere \$23.128.171 como capital de trabajo, valor que es el mayor déficit en el año 1 y que corresponde al mes 4.

Para ver más detalles del Plan Financiero, dirigirse a la Parte II de este Plan de Negocios.



## **VIII. Riesgos críticos**

A continuación, se detallarán algunos de los riesgos más importantes para el negocio, y sus actividades mitigadoras.

- Personal especializado para la atención de clientes: Establecer capacitación interna provista por el administrador y los dueños del negocio, con el fin de que el conocimiento se encuentre dentro de la tienda y, cada vez que llegue una nueva persona, la curva de aprendizaje sea menor.
- Proveedores Críticos: Manejar a lo menos tres cotizaciones de distintos proveedores para el mismo insumo y/o servicio, en la medida que se requiera.
- Productos de Calidad: Administrar insumos alternativos, que no alteren la calidad del producto final.
- Patentes y Normativa: Monitoreo constante de normativas y leyes que rigen el consumo de alcohol en Chile.

La estrategia de salida para este negocio preliminarmente será la venta total de la empresa en el mercado, o a otra empresa.

Para ver el resto de los Riesgos Críticos, y el detalle de éstos, dirigirse a la Parte II de este Plan de Negocios.

## **IX. Propuesta al Inversionista**

Se considera el ingreso de un inversionista con la finalidad de que financie el capital de trabajo, a cambio del 27% de las utilidades de la empresa, considerando los flujos calculados para el proyecto. Este financiamiento es de \$23.447.871.

Para ver más detalles de los flujos incorporados en la Propuesta al Inversionista, dirigirse a la Parte II de este Plan de Negocios.

## **X. Conclusiones**

La oportunidad de mercado descrita y el análisis de la industria realizado dejan en evidencia una buena oportunidad de negocio, aprovechando las condiciones del entorno y los recursos internos. La venta de cerveza a granel es un formato que recién está siendo explorado por ciertos oferentes, pero no de una forma única y distintiva, más bien como un complemento a su línea de negocio principal, por lo que existe una demanda que tiene una necesidad latente y no cubierta de manera perfecta.

Otro factor que reafirma la buena oportunidad de inversión es el atractivo de la industria de la venta al por menor de cervezas a granel. La cerveza artesanal es un producto diferenciado con un alto costo de cambio dado sus atributos, y con un crecimiento sostenible en su consumo. La baja rivalidad entre competidores existentes, las altas barreras de entrada (con bajas barreras de salida), los pocos productos de sustitución, el bajo poder de negociación de los clientes y poder de negociación medio de los proveedores justifican además lo expuesto.

Adicionalmente, una de las cualidades de este negocio es que no existe actualmente una estacionalidad en la venta del producto, considerando que el enfoque principal está dirigido al público que conoce de variedades y tipos de cerveza, por lo que la rentabilidad depende directamente de cuantos litros consumirán los clientes que irán a la tienda.

A su vez, el plan de marketing definido permitirá que la propuesta de valor llegue en forma eficaz a los segmentos objetivos, que son los “Amantes de la cerveza” y los “Novatos de la cerveza”. Esto se producirá gracias a que los objetivos de marketing están sustentados en la calidad de servicio, la calidad del producto y el posicionamiento pretendido por la tienda, que busca estar dentro de las 3 mejores tiendas del mercado en 2 años.

Las ventajas competitivas (basadas en la ubicación de la tienda, la relación con los proveedores y la calidad de servicio), las cuales serán la base fundacional para poder proyectar los aspectos distintivos de la tienda (entre los cuales se destacan la variedad de cerveza artesanal a granel y en growler, la calidad y el acceso a cervezas exclusivas), son en definitiva lo que permitirá al negocio diferenciarse, generar fidelización y evitar que nuevos entrantes a la industria puedan igualar la propuesta de valor.

## XI. Bibliografía y Fuentes

- Grupos Socioeconómicos 2008 – AIM  
[http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos\\_Socioeconomicos\\_AIM-2008.pdf](http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf)
- Crece consumo de cerveza artesanal en Chile – América Retail  
<http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-crece-consumo-de-cerveza-artesanal-en-chile/>
- Los grandes beneficios que trae consigo el consumo de frutos secos y semillas – Bio Chile  
<http://www.biobiochile.cl/noticias/sociedad/salud/2017/10/02/los-grandes-beneficios-que-trae-consigo-el-consumo-de-frutos-secos-y-semillas.shtml>
- Cervezas para quitar el frío – Brotherwood  
<http://www.brotherwood.cl/beerheads/cervezas-para-quitar-el-frio/>
- Las cifras que alzaron a Chile como el país con mayor consumo de alcohol de América Latina – Canal 13  
<http://www.t13.cl/noticia/actualidad/las-cifras-que-alzaron-a-chile-como-el-pais-con-mayor-consumo-de-alcohol-de-america-lat>
- Aumento de Consumo de Cerveza per Cápita en Chile – Emol  
<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/05/24/804399/Crece-consumo-de-alcohol-en-Chile-en-2015-y-tendencia-apunta-a-la-se-sofisticacion.html>
- Demográficas y Vitales – Instituto Nacional de Estadísticas  
<http://nuevoportal.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>
- Cervezas Artesanales en Chile, su situación ante la reforma tributaria – Senado de Chile  
[http://www.senado.cl/appsenado/index.php?mo=tramitacion&ac=getDocto&iddocto=170&tipodoc=docto\\_comision](http://www.senado.cl/appsenado/index.php?mo=tramitacion&ac=getDocto&iddocto=170&tipodoc=docto_comision)
- Todos los Códigos de Actividad Económica - Servicio de Impuestos Internos  
<http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm#8>
- Aumento consumo de frutos secos y deshidratados - SOFOFA  
<http://web.sofofa.cl/noticia/mercado-de-frutos-secos-y-deshidratados-se-duplico-en-cinco-anos/>
- Penetración de Internet marca alza del 25% y llega a los 16,7 millones de accesos – Subsecretaría de Telecomunicaciones  
<http://www.subtel.gob.cl/penetracion-de-internet-marca-alza-del-25-y-llega-a-los-167-millones-de-accesos/>

## XII. Anexos

### 12.1 Anexo N° 1: Tabla de Identificación de Rubros, conforme al SII

Conforme a lo indicado por el Servicio de Impuestos Internos, el proyecto debería estar conforme a las clasificaciones destacadas con color:

Tabla: Clasificación Comercio SII

| COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR;<br>REP. VEH. AUTOMOTORES/ENSERES<br>DOMÉSTICOS | Código | VENTA POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS,<br>TABACOS EN ALMC. ESPECIALIZADOS              |
|---|--------|--|
|   | 522010 | VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS Y LICORES<br>(BOTILLERÍAS)                               |
|   | 522020 | VENTA AL POR MENOR DE CARNES (ROJAS, BLANCAS,<br>OTRAS) PRODUCTOS CÁRNICOS Y SIMILARES |
|   | 522030 | COMERCIO AL POR MENOR DE VERDURAS Y FRUTAS<br>(VERDULERÍA)                             |
|   | 522040 | VENTA AL POR MENOR DE PESCADOS, MARISCOS Y<br>PRODUCTOS CONEXOS                        |
|   | 522050 | VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE PANADERÍA<br>Y PASTELERÍA                           |
|   | 522060 | VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS PARA<br>MASCOTAS Y ANIMALES EN GENERAL                 |
|   | 522070 | VENTA AL POR MENOR DE AVES Y HUEVOS  |
|   | 522090 | VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE<br>CONFITERÍAS, CIGARRILLOS, Y OTROS                |

Fuente: SII

La venta por menor de alimentos, bebidas, tabacos en almacenes especializados corresponde a la venta de las cervezas y los frutos secos, mientras que el comercio al por menor de otros productos nuevos en almacenes especializados se considera todos los accesorios para la venta a granel, como, por ejemplo, los growler para cerveza.

## 12.2 Anexo N° 2: Crecimiento en el consumo de cervezas<sup>25</sup>

NEGOCIOS & EMPRESAS

### Chile es segundo en América Latina en gasto per cápita en Bebidas Alcohólicas

El tamaño del mercado según ventas creció 46,5% entre 2011 y 2016 al totalizar US\$5.755,3 millones el año pasado. Cerveza y vino en conjunto representaron en 2016 el 78% de las ventas totales del mercado, y el 93,5% del consumo en litros.

miércoles, 02 de agosto de 2017 19:07

Pese a los cambios legales que endurecieron las sanciones para la conducción bajo los efectos del alcohol, y a que ello afectó en los primeros meses el consumo de este tipo de bebidas, este mercado no ha dejado de expandirse. En los últimos cinco años terminados en 2016, el consumo de bebidas alcohólicas en el país en volumen se incrementó 21,5% hasta alcanzar el año pasado los 1.177,1 millones de litros. El tamaño del mercado según ventas, a su vez, creció 46,5% al totalizar US\$5.755,3 millones en 2016, según cifras proporcionadas por Euromonitor International. En consecuencia, el consumo per cápita avanzó entre 2011 y 2016 un 15,3% al alcanzar los 64,9 litros promedio al año por habitante. Y el gasto per cápita ascendió 39% hasta los US\$317,4. Con esta cifra Chile se posiciona segundo en América Latina en gasto per cápita en bebidas alcohólicas, sólo superado por Uruguay con US\$363,1. En volumen de consumo por persona, Chile se posiciona tercero en el escenario regional, antecedido por Brasil con 66,5 litros per cápita y México con 65,9 litros.

### Bebidas por Tipo

Por lejos la bebida más consumida por los chilenos es la cerveza, alcanzando una participación de mercado de 71,6% en volumen, con 842,7 millones de litros al año. Le siguen el vino con 22% y 257,6 millones de litros en 2016, y el pisco con 2,5% y 28,9 millones de litros sin considerar los premezclados envasados que contienen pisco. Estos representan el 1,5% en volumen al totalizar 18,2 millones de litros al año.

En el gasto total en bebidas alcohólicas también lidera la cerveza, pero en menor proporción, ya que representa el 49% de las ventas en valor de este mercado. El vino en tanto representa el 21,8% de las ventas totales, mientras el pisco y el whisky constituyen cada uno el 9,5%, el ron 4,4% y los tragos premezclados 2,3%. El gasto en estos últimos se ha incrementado cerca de 60% en los últimos cinco años, siendo una de las subcategorías que, junto al whisky, la cerveza, el vino y el Gin que más creció en el gasto en los últimos cinco años.

### Canales

Tradicionalmente en Chile, las ventas del comercio off trade de bebidas alcohólicas (es decir, en supermercados y botillerías) han superado su participación por sobre las que se realizan en bares y restaurantes (on trade). Pero esta tendencia se vio más fuertemente marcada luego que en marzo de 2012 comenzó a regir la llamada Ley Tolerancia Cero Alcohol. Así, en términos generales, esta normativa impactó las ventas de los establecimientos en forma negativa durante los primeros meses después de la promulgación de dicha ley, especialmente las ventas de espirituosos como el vodka, el tequila y el ron, las que más han disminuido su consumo en los últimos cinco años.

Las ventas de este mercado en retail lograron un crecimiento positivo, en gran parte debido a la tendencia de los chilenos a salir menos de casa para beber, favoreciendo a las botillerías de barrio y supermercados, según la proximidad a zonas residenciales. Las alzas más

---

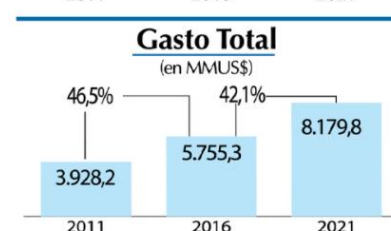
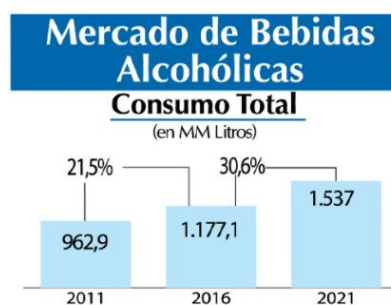
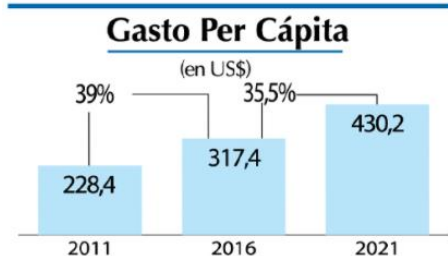
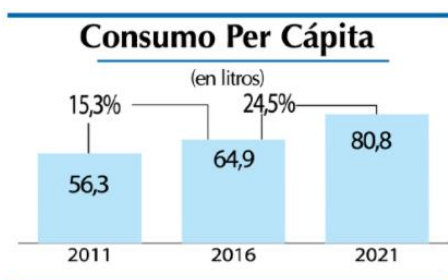
<sup>25</sup> Referencia: <http://www.estrategia.cl/docto.aspx?param=32964>

importantes en los últimos cinco años, en cuanto a consumo se vieron en las subcategorías de whisky (95,2%), Gin (39,8%), Licores (37,3%) y premezclados (31,5%).

### Proyecciones

De acuerdo con las proyecciones de Euromonitor, el de las bebidas alcohólicas es un mercado que continuará expandiéndose en los próximos cinco años, tanto en volumen como en valor. Al 2021 el consumo total país alcanzaría los 1.537 millones de litros, tras un avance de 30,6% en el lapso, mientras el gasto en valor lo haría en 42% hasta totalizar US\$8.179,8 millones. Lo mismo ocurrirá con los datos de consumo y gasto per cápita, si bien estos avanzarán en menores porcentajes.

Las subcategorías de productos que más crecerán en las ventas en valor al año 2021 son los licores (108%), el Gin (94,9%), la cerveza (53,6%) y el vino (50%) según señala Euromonitor, mientras las que más avanzarán en volumen de consumo son el Gin (108%), Licores (93%) y Whisky (42%), lo que se debe por una parte a los bajos volúmenes de consumo actuales y a factores de moda, los que han hecho retroceder al ron y al tequila en los últimos años, siendo reemplazados por el whisky y los premezclados.



### Ranking de Gasto por País

(En MM US\$, 2016)

|      |                 |          |
|------|-----------------|----------|
| 1.-  | Brasil          | 50.717,3 |
| 2.-  | México          | 29.509,8 |
| 3.-  | Argentina       | 10.171,7 |
| 4.-  | Colombia        | 9.087,1  |
| 5.-  | CHILE           | 5.755,3  |
| 6.-  | Perú            | 5.213,2  |
| 7.-  | Venezuela       | 4.855,2  |
| 8.-  | Bolivia         | 2.508,9  |
| 9.-  | Ecuador         | 2.281,3  |
| 10.- | Rep. Dominicana | 2.112,3  |
| 11.- | Guatemala       | 1.491,6  |
| 12.- | Costa Rica      | 1.312,6  |
| 13.- | Uruguay         | 1.250,6  |

### Ranking de Consumo de Bebidas Alcohólicas por País

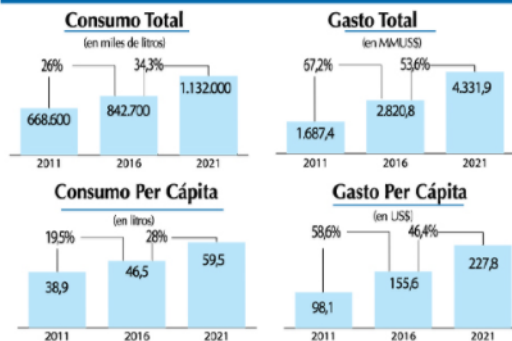
(En MM litros, 2016)

|      |                 |          |
|------|-----------------|----------|
| 1.-  | Brasil          | 13.942,0 |
| 2.-  | México          | 8.055,9  |
| 3.-  | Argentina       | 2.830,0  |
| 4.-  | Colombia        | 2.690,5  |
| 5.-  | Perú            | 1.527,0  |
| 6.-  | Venezuela       | 1.451,5  |
| 7.-  | CHILE           | 1.177,1  |
| 8.-  | Ecuador         | 513,2    |
| 9.-  | Rep. Dominicana | 481,3    |
| 10.- | Bolivia         | 402,0    |
| 11.- | Guatemala       | 395,2    |
| 12.- | Costa Rica      | 194,1    |
| 13.- | Uruguay         | 179,4    |

## Ranking de Marcas Líderes en Chile

|                   |                      |
|-------------------|----------------------|
| 1.- Cristal       | CCU                  |
| 2.- Escudo        | CCU                  |
| 3.- Corona Extra  | Anheuser Busch InBev |
| 4.- Becker        | Anheuser Busch InBev |
| 5.- Heineken      | Heineken NV          |
| 6.- Santa Rita    | Viña Santa Rita      |
| 7.- Stella Artois | Anheuser Busch InBev |
| 8.- Royal Guard   | CCU                  |
| 9.- Gato          | CCU                  |
| 10.- Dorada       | CCU                  |

## Cerveza



## Ranking de Consumo Per Cápita por País

(En litros, 2016)

|                     |      |
|---------------------|------|
| 1.- Brasil          | 66,5 |
| 2.- México          | 65,9 |
| 3.- CHILE           | 64,9 |
| 4.- Argentina       | 64,6 |
| 5.- Colombia        | 55,3 |
| 6.- Uruguay         | 52,1 |
| 7.- Perú            | 48,1 |
| 8.- Venezuela       | 46,1 |
| 9.- Rep. Dominicana | 45,2 |
| 10.- Costa Rica     | 39,7 |
| 11.- Bolivia        | 36,9 |
| 12.- Ecuador        | 31,3 |
| 13.- Guatemala      | 23,7 |

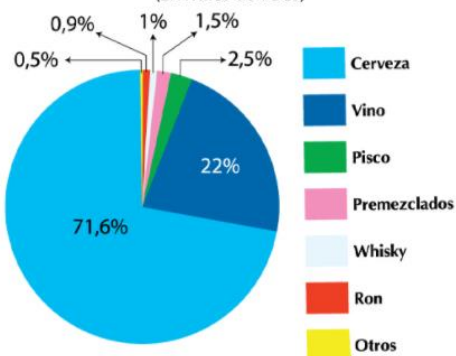
## Ranking de Gasto Per Cápita por País

(En US\$, 2016)

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 1.- Uruguay         | 363,1 |
| 2.- CHILE           | 317,4 |
| 3.- Costa Rica      | 268,4 |
| 4.- Brasil          | 242,0 |
| 5.- México          | 241,3 |
| 6.- Argentina       | 232,0 |
| 7.- Bolivia         | 230,4 |
| 8.- Rep. Dominicana | 198,4 |
| 9.- Colombia        | 186,8 |
| 10.- Perú           | 164,1 |
| 11.- Venezuela      | 154,0 |
| 12.- Ecuador        | 139,2 |
| 13.- Guatemala      | 89,5  |

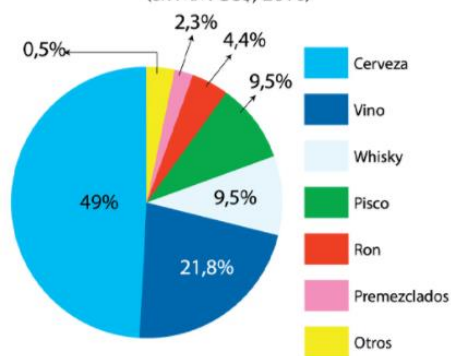
## Consumo por Tipo de Bebida en Chile 2016

(en miles de litros)



## Gasto por Tipo de Bebida Alcohólica 2016

(en MM US\$, 2016)





## 12.3 Anexo N° 3: Participación de mercado y tendencias mundiales<sup>26</sup>



Estudios: Crece consumo de cerveza artesanal en Chile

agosto 1, 2017

Autor/Fuente: **Economía y Negocios**

Periodista: María Alejandra López 01.Ago 2017

### **Según el gremio cervecero, productos de este segmento ya se están exportando al mercado europeo, argentino y chino.**

Un crecimiento de 3% ha tenido el consumo de cerveza durante este año. Anualmente, cada chileno bebe 46 litros de cerveza, cantidad que ha ido en explosivo aumento, creciendo tres veces más que hace diez años.

Este incremento se observa principalmente en el segmento artesanal, que ha experimentado un alza de 15% en el consumo en relación con el año anterior. Actualmente, este tipo de cervezas tiene una participación de 1% en el mercado de los alcoholes.

La Asociación de Productores de Cerveza de Chile (Acechi) proyecta que el consumo, la producción y la exportación de cervezas artesanales aumentarán paulatinamente. Ximena Bravo, líder de la entidad, aseguró que existen marcas artesanales locales que ya están exportando al mercado europeo, argentino y chino.

Desde Cervecería Chile señalaron que miran con atención la entrada y el crecimiento de marcas artesanales. “Han inyectado un fuerte dinamismo al mercado cervecero, lo que nos desafía a participar en una categoría cada vez más sofisticada y competitiva”, señaló la compañía.

### **Tendencia mundial**

El presidente de la Asociación Gremial de Fabricantes y Distribuidores de Licores y Bebidas Espirituosas de Chile (Aflechi), Juan Pablo Solís de Ovando, explicó que este aumento se debe a un cambio de comportamiento de la sociedad, “tendiendo al mismo tipo de consumo que Estados Unidos, Alemania e Inglaterra”, países en que la cerveza artesanal tiene un 20% de participación en el mercado de alcoholes.

Solís de Ovando afirmó que durante los últimos cinco años los destilados han caído un 18% en la facturación real, siendo el ron el más afectado, con una caída del 56% en el mismo período. A diferencia de la cerveza, el consumo de destilados por persona alcanza solo 3,3 litros el año en Chile.

<sup>26</sup> <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-crece-consumo-de-cerveza-artesanal-en-chile/>

## 12.4 Anexo N° 4: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017

Realizada por [www.tomocerveya.cl](http://www.tomocerveya.cl)



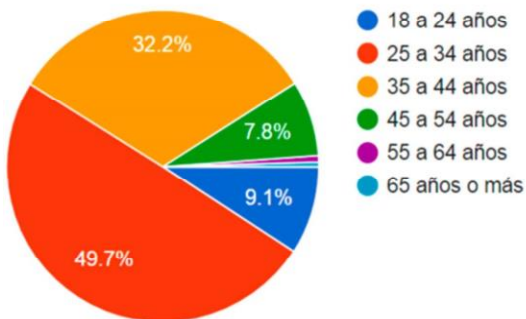
### Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017

Entre junio y julio de 2017 se realizó una encuesta a consumidores de cerveza artesanal de todo Chile enfocada a evaluar la percepción que tiene el usuario local sobre distintos aspectos. Se consideró lo bueno, lo malo y las marcas más recordadas. Las preguntas fueron realizadas a 1000 usuarios mediante una encuesta online.

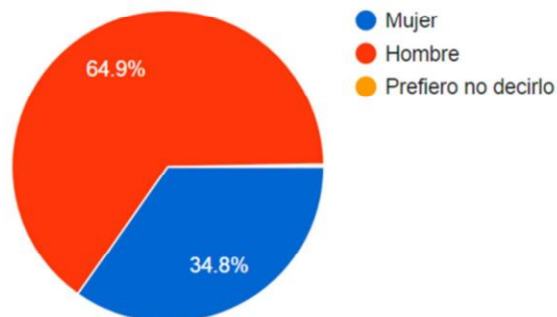
Es importante recordar que esto es una encuesta de percepción. Define lo que los encuestados creen o sienten sobre las preguntas, sin necesariamente una evaluación técnica.

#### Encuestados

##### Edad

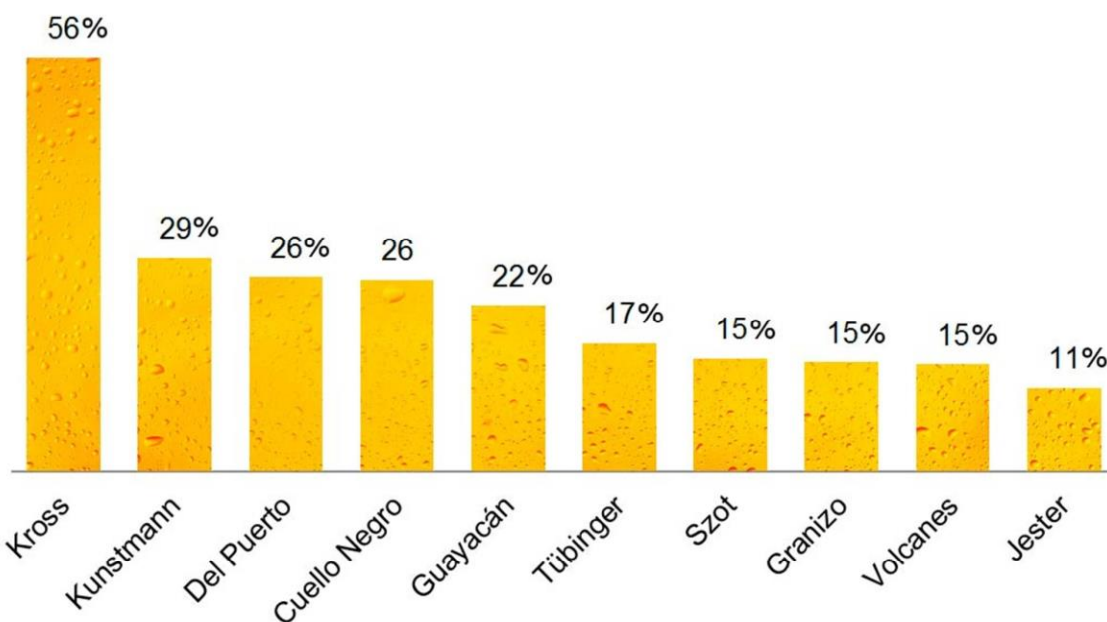


##### Sexo



#### Cervezas más recordadas

El top of mind es clave para entender la penetración de una marca en la mente del consumidor. A cada encuestado se les preguntó las primeras 5 marcas de cerveza artesanal que le vienen a la cabeza.



#### Top 24

|              |       |              |      |
|--------------|-------|--------------|------|
| Kross        | 55,8% | Spoh         | 8,4% |
| Kunstmann    | 28,8% | Rothhammer   | 8,2% |
| Del Puerto   | 26,2% | D´olbek      | 8,1% |
| Cuello Negro | 25,9% | Bundor       | 6,9% |
| Guayacán     | 22,4% | Grassau      | 6,9% |
| Tübinger     | 15,3% | Mestra       | 6,5% |
| Szot         | 14,8% | Altamira     | 5,6% |
| Granizo      | 14,5% | Coda         | 4,6% |
| Volcanes     | 11,4% | Atrapaniebla | 3,5% |
| Jester       | 9,7%  | Die M        | 3,4% |
| Austral      | 8,4%  | Capital      | 3,3% |
| Quimera      | 17,4% | Toropaire    | 2,4% |

#### Ranking dividido por zonas geográficas.

##### Zona norte

1. Guayacán
2. Atrapaniebla
3. Kross
4. Kunstmann
5. Ánima

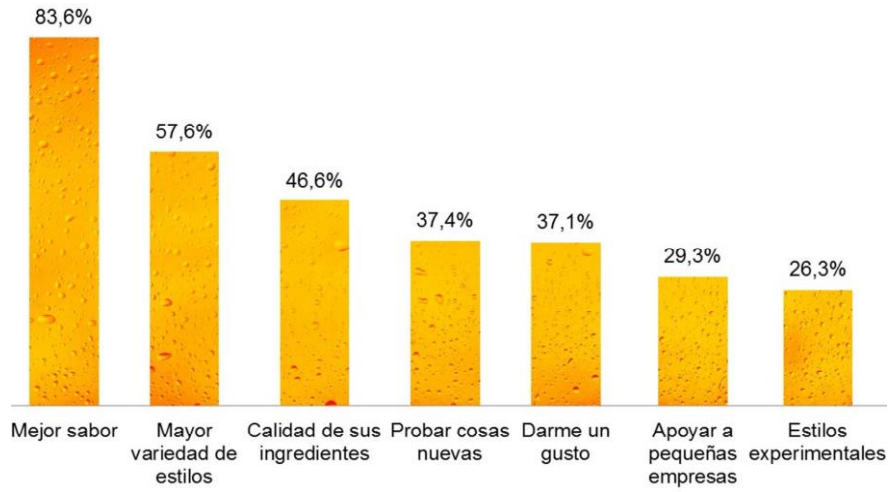
##### Zona centro

1. Kross
2. Kunstmann
3. Del Puerto
4. Guayacán
5. Cuello Negro

##### Zona sur

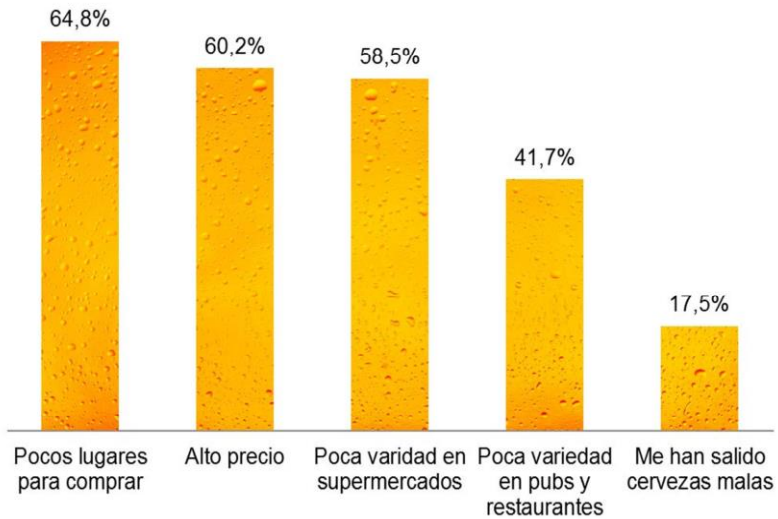
1. Cuello Negro
2. Bundor
3. Kross
4. Kunstmann
5. Selva Fría

### ¿Por qué compras cerveza artesanal?



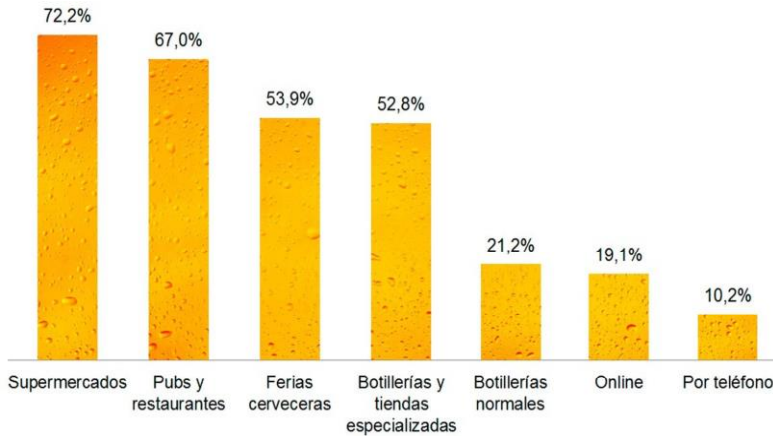
Se consideran respuestas que consiguieron más de un 25%.

### ¿Qué aspectos negativos tiene la cerveza artesanal?



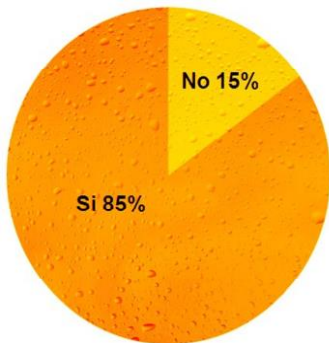
Se consideran respuestas que consiguieron más de un 10%.

## ¿Dónde compras cerveza artesanal?



Resto de las alternativas presenta menos de un 0,2%.

## ¿Compraría cerveza artesanal a través del sitio web de una cervecería?



Dentro de las razones por que no comprarías cerveza online, se repiten las siguientes (en orden):

1. Altos costos de envío.
2. Poder probarlas antes.
3. Demora en entrega.
4. Exige comprar una cantidad muy grande.
5. Nunca compro online.
6. Prefieren comprar en un lugar físico.
7. Prefiere más variedad.
8. Desconfianza.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-Compartir Igual 4.0 Internacional. Puedes usarla para lo que desees, incluso comercialmente, mientras des atributos y la compartas de la misma manera.

## 12.5 Anexo N° 5: Investigación de Mercado

Dentro de la investigación de mercado se visitó La Vega Central y Mercado Tirso Molina, donde se pudo evidenciar de manera visual que existe una variedad de tiendas que ofrecen productos a granel, especialmente frutos secos, semillas y encurtidos:



Adicional a lo anterior, se efectuaron unas preguntas a los clientes de estas tiendas, teniendo como enfoque principal las siguientes:

- ¿Cuál es la mayor razón por la que compra a granel?
- ¿Qué productos usualmente compra a granel?
- ¿Viene solo a comprar a granel o además compra otros productos en otras tiendas?

También se efectuó investigación de mercado en la Oktoberfest de Malloco, donde se pudo presenciar la cantidad de oferentes de cervezas artesanales, y la cantidad de gente que está interesada en probar nuevas variedades:



Para lo anterior, se realizaron consultas tanto a productores de cerveza como a consumidores, las cuales se enfocaron en lo siguiente:

- ¿Conoce el formato de venta de cerveza en Growler?
- ¿Conoce algún vendedor de cerveza en Growler?
- ¿Cuál es su apreciación sobre ese mercado?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un litro de cerveza artesanal nacional en formato granel?

Para los consumidores, considerando que fue una consulta abierta realizada en un festival dedicado a la cerveza, se contó con 12 participantes, que corresponden a 8 hombres y 4 mujeres que se encontraban en las edades de 23 a 42 años.

De lo anterior, se pudo obtener las siguientes apreciaciones:

- De los 12 encuestados, 9 de ellos conocían el formato growler (un 75% de los encuestados);
- De esos 9 que contestaron que saben del formato growler, mencionaron en sus respuestas que los vendedores de cerveza en tal formato que conocían eran el Depósito Cerveceros de Zapata, y el Kunstmann Kneipe.
- La percepción general es que debería haber más tiendas donde se pueda comprar a granel la cerveza. También que debería existir más variedad para poder elegir y probar.
- Cabe señalar que las personas que mencionaron tener conocimiento de la cerveza

artesanal a granel fueron capaces de responder sin dificultades las preguntas relacionadas a la ubicación de las tiendas que ofrecen el formato growler, junto con que tienen claridad de los aspectos más relevantes para su consumo, las cuales se centran en las variedades y tipos de cerveza de su preferencia. Por otro lado, los que no tenían conocimiento del formato granel siguen una línea más “tradicional”, esto es, beben cerveza en formato botella o shop y no tienen gran conocimiento de variedades en general. A pesar de lo anterior, si están dispuestos a conocer y probar nuevas variedades, siempre y cuando tengan la información necesaria para tomar tales decisiones.

- Sobre la disposición a pagar, según lo conversado con los participantes, el precio del litro de cerveza debería estar entre los \$ 3.000 a \$ 5.000 el litro. Lo anterior, considerando la variedad y el estilo de cerveza que se está ofreciendo. Para efectos del trabajo a realizar, se tomará un criterio conservador y se tomará como disposición a pagar promedio de \$ 3.000 el litro.

En cuanto a los productores de cerveza artesanal, se conversó con 3 de ellos:

- Cervecería Sublime (<https://www.facebook.com/CervezaSublime/>): Ubicada en Maipú, ofrece variedades como American Pale Ale, Kolsch, Porter e IPA. Ellos contaron que conocen el mundo de los growler, y que conocían un local que es el Depósito Cervecerero, pero que actualmente ya no estaba en funcionamiento, pero que Mossto (un Brewpub) estaba operando en este formato. Dicen que es un formato que no es de amplio conocimiento, y que actualmente no es rentable para ellos preparar un espacio dentro de su fábrica donde puedan ofrecer a los clientes ese formato, por lo que les conviene que existan locales donde se pueda ofrecer este canal.
- Señalan que están esperando a que este tipo de negocio sea más conocido para ver si participan como vendedor monomarca.
- Cervecería Valbier (<https://www.valbier.cl/>): Ubicada en Valdivia, ofrece variedades como Pale Ale, Black Ale y Red Ale. Si tienen conocimiento del formato growler, y comentaron que en Valdivia existe un local que es un pub donde ofrecen tal formato (<http://www.elgrowler.cl/>).
- Cervecería Berner (<https://berner.beer/>): Ubicada en Curicó, ofrece variedades como Golden Ale, IPA, Red Ale y Irish Stout. No conocen el formato growler, tampoco conocen locales que ofrecen este formato. Actualmente abastecen a varios bares y restaurantes de Curicó, y al menos 3 restaurantes en Santiago.

Por último, para profundizar lo señalado por la Cervecería Sublime, se acudió al Brewpub Mossto, ubicado en el Barrio Italia en Providencia.

En este local enfatizan la venta de cervezas artesanales nacionales en formato shop, con una carta de comida como sándwiches.

Se conversó con uno de los mozos, el que indicó que efectivamente ellos vendían en formato growler, pero dejaron de hacerlo en agosto de este año (2017), ya que no tenían la patente comercial necesaria para vender alcohol para llevar.

Los clientes señalaron que no existen muchos bares ni recintos que trabajen con variedades de cerveza a barril, ni menos que utilicen el formato growler. Estos clientes poseían un conocimiento de la cerveza artesanal por sobre la media. Señalan además que les gustaría que hubiese más lugares donde comprar cervezas artesanales frescas, en donde se pueda conversar también de todo lo referente a ellas.

Los clientes declaran además que usualmente se enteran de los bares, festivales y recintos de cerveza artesanal mediante el boca a boca. Son muy pocos los eventos y lugares publicitados en redes sociales y en las revistas.



## 12.6 Anexo N° 6: Atributos Distintivos por el Consumidor

En función del análisis de mercado realizado, existen ciertos atributos que los consumidores encuentran que son relevantes para visitar la tienda, los cuales se describen a continuación:

- **Ubicación:** Es importante considerara esta variable ya que independiente de la propuesta que puede resultar atractiva para el cliente, si está ubicado en un sector poco accesible o poco concurrido podría ser más difícil la llegada y fidelización de clientes.
- **Variedad de Productos:** Los clientes conocedores de cerveza siempre están atentos a que existan nuevas variedades para descubrir nuevos sabores y explorar nuevas experiencias.
- **Atención al Cliente:** La gente que toma cervezas artesanales siempre busca algún tipo de asistencia al momento de escoger alguna variedad que no conoce o busca comprar el producto para una ocasión especial, por lo que valoran una atención que esté enfocada en tales detalles.
- **Ambientación:** Les interesa que el recinto esté bien distribuido y que conste de los espacios suficientes para desplazarse, junto con que se el recinto se sienta cómodo y acogedor.
- **Precios Atractivos:** Los novatos de la cerveza siempre están detrás de una oferta atractiva en precio, ya que los productos a la venta son considerados por ellos como homogéneos, así que ante un precio menor encontrado en otra tienda no van a tener problema en preferirlos a ellos.
- **Canales de Comunicación:** Los clientes desean tener conocimiento de las últimas novedades de la tienda, junto con la oportunidad de dar un *feedback* de su experiencia de su visita para así efectuar sugerencias o reclamos.

El análisis de mercado está sustentado en mayor medida por el estudio realizado por “Tomo Cerveza” y la ejecución realizada por el equipo realizador del proyecto.

Con lo anterior, se efectuó una categorización de los atributos, considerando los siguientes rangos:

Tabla: Categorización de Atributos

| Desde - Hasta | Categoría      |
|---------------|----------------|
| 1 a 2,9       | Poco relevante |
| 3 a 3,9       | Indiferente    |
| 4 a 5         | Muy relevante  |

Fuente: Elaboración Propia

Así, y en base a las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto a la clasificación de los atributos:

Tabla: Resultados de Clasificación de Atributos

| Atributo                | Nota | Categoría      |
|-------------------------|------|----------------|
| Ubicación               | 4    | Muy relevante  |
| Variedad de Productos   | 4,4  | Muy relevante  |
| Atención al Cliente     | 3,8  | Indiferente    |
| Ambientación            | 3,7  | Indiferente    |
| Precios Atractivos      | 3,5  | Indiferente    |
| Canales de Comunicación | 2,7  | Poco relevante |

Fuente: Elaboración Propia

### Matriz de Perfiles Competitivos:

Dado los resultados de los atributos destacados por los potenciales clientes y los competidores identificados, se realizó una matriz de los perfiles de cada competidor, obteniendo los resultados de acuerdo con la siguiente tabla:

## Resultado Competidores Cerveza:

Tabla: Matriz de Perfiles Competitivos

| Atributos               | Ponderador | Bar Bulnes |            | Cerveza Quimera |            | Depósito Cervecero |            |
|-------------------------|------------|------------|------------|-----------------|------------|--------------------|------------|
|                         |            | Nota       | Resultado  | Nota            | Resultado  | Nota               | Resultado  |
| Ubicación               | 0,2        | 4          | 0,8        | 2               | 0,4        | 3                  | 0,6        |
| Variedad de Productos   | 0,3        | 3          | 0,9        | 2               | 0,6        | 5                  | 1,5        |
| Atención al Cliente     | 0,2        | 4          | 0,8        | 4               | 0,8        |                    | 0,8        |
| Ambientación            | 0,1        | 4          | 0,4        | 3               | 0,3        | 4                  | 0,4        |
| Precios Atractivos      | 0,1        | 3          | 0,3        | 4               | 0,4        | 4                  | 0,4        |
| Canales de Comunicación | 0,1        | 3          | 0,3        | 3               | 0,3        | 4                  | 0,4        |
|                         | <b>1,0</b> |            | <b>3,5</b> |                 | <b>2,8</b> |                    | <b>4,1</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla: Matriz de Perfiles Competitivos

| Atributos               | Ponderador | Kunstmann Kneipe |            |
|-------------------------|------------|------------------|------------|
|                         |            | Nota             | Resultado  |
| Ubicación               | 0,2        | 4                | 0,8        |
| Variedad de Productos   | 0,3        | 4                | 1,2        |
| Atención al Cliente     | 0,2        | 3                | 0,6        |
| Ambientación            | 0,1        | 5                | 0,5        |
| Precios Atractivos      | 0,1        | 3                | 0,3        |
| Canales de Comunicación | 0,1        | 3                | 0,3        |
|                         | <b>1,0</b> |                  | <b>3,7</b> |

Fuente: Elaboración Propia

## 12.7 Anexo N° 7: Macro y Micro Segmentos

### 12.7.1 Macrosegmentos

Se utilizarán las 3 dimensiones de macro segmentación, correspondiente al “¿Quién” (los compradores), “¿Cómo?” (Las tecnologías existentes), y el “¿Qué?” (Las necesidades). De esta forma, para el negocio propuesto se establecería la siguiente tabla:

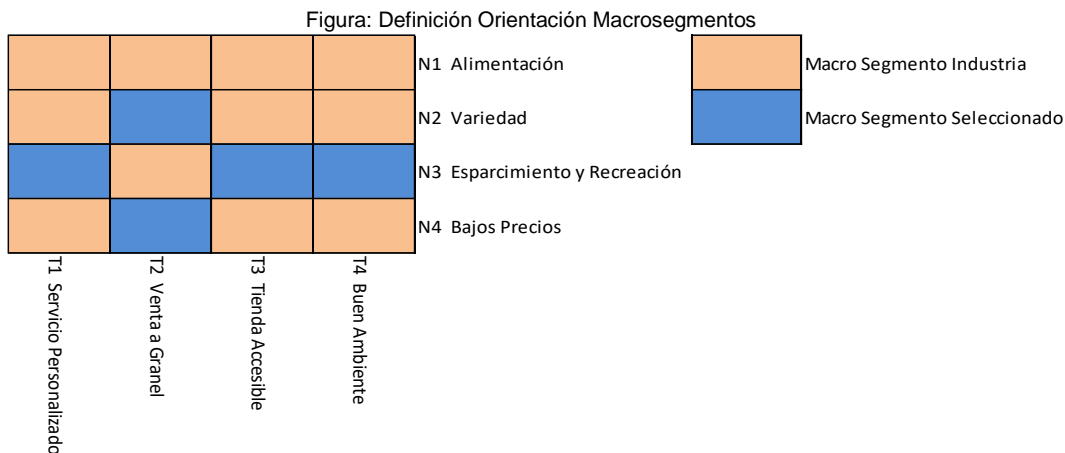
Tabla: Definición Dimensiones Macrosegmentos

| X                       |                       | Z                   |                            | Y                               |                        |
|-------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------|
| Compradores "¿Quiénes?" |                       | Necesidades "¿Qué?" |                            | Tecnologías Existentes "¿Cómo?" |                        |
| C1                      | Amantes de la Cerveza | N1                  | Alimentación               | T1                              | Servicio Personalizado |
| C2                      | Novatos de la Cerveza | N2                  | Variedad                   | T2                              | Venta a Granel         |
|                         |                       | N3                  | Esparcimiento y Recreación | T3                              | Tienda Accesible       |
|                         |                       | N4                  | Bajos Precios              | T4                              | Buen Ambiente          |

Fuente: Elaboración Propia

Hay que considerar que, para la dimensión de tecnologías existentes, se ha enfocado más a responder la pregunta ¿Cómo?, considerando que para el enfoque de una tienda de venta de productos existen variables a considerar como son las nombradas en la tabla anterior.

Considerando lo anterior, los macrosegmentos en donde se orientará el plan de negocio serán los siguientes:



Fuente: Elaboración Propia

## 12.7.2 Micro Segmentos

Las variables de microsegmentación están definidas de acuerdo con la siguiente tabla:

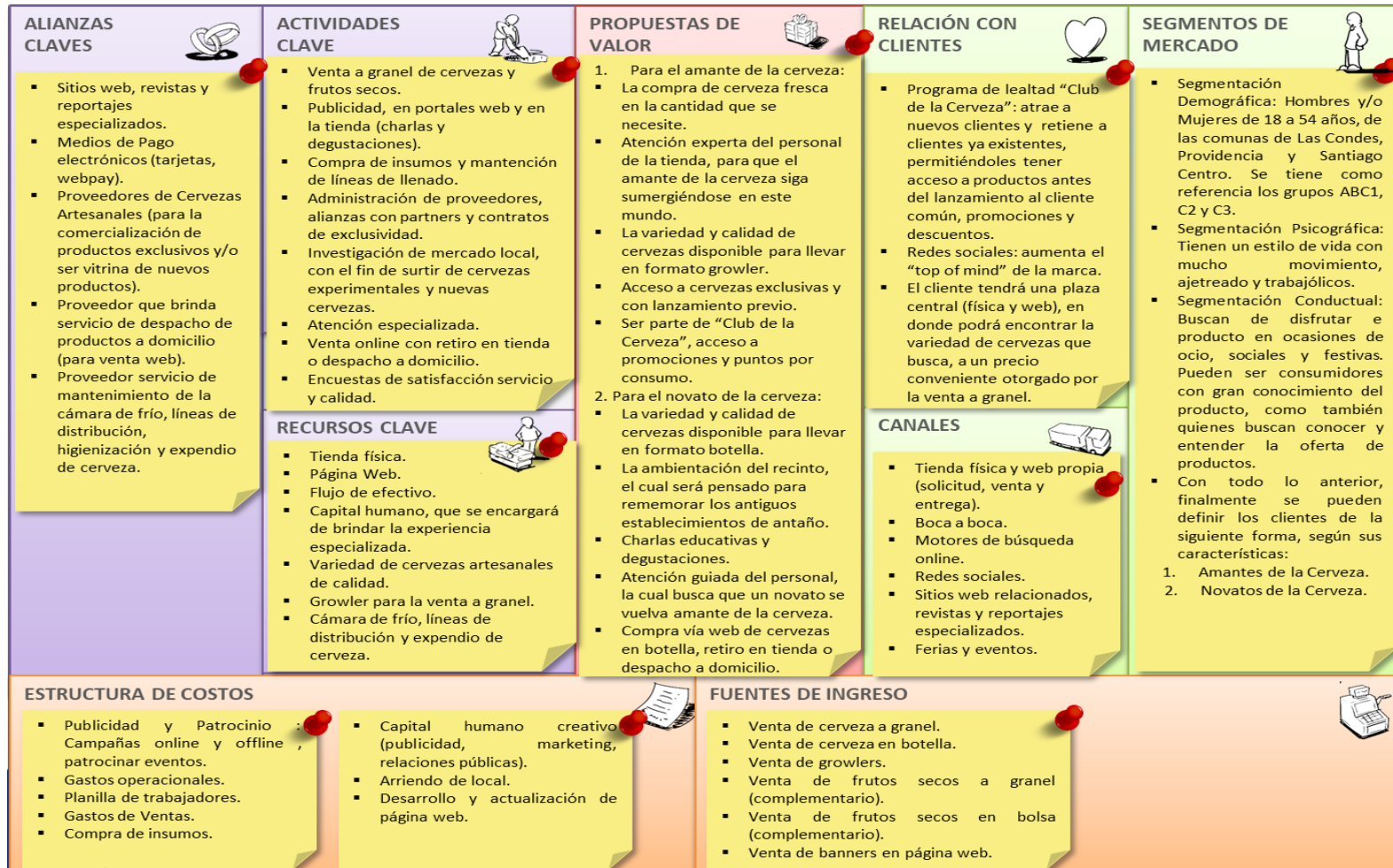
Tabla: Variables de Microsegmentación

| Variables            | Clientes   |
|----------------------|--|
| <b>Geográficas</b>   | De las comunas de Santiago Centro, Las Condes, Ñuñoa y Providencia   |
| <b>Demográficas</b>  | Hombre y Mujeres entre 18 a 54 años, de los segmentos ABC1, C2 y C3  |
| <b>Psicográficas</b> | Estilo de vida con bastante movimiento, ajetreado y trabajólicos. También buscan tener un hobby y generar redes alrededor de algo distinto al diario vivir.  |
| <b>Conductual</b>    | Busca el beneficio de disfrutar una cerveza fresca en ocasiones de ocio, sociales y festivas. Pueden ser clientes avezados como clientes primerizos, interesados en aprender y descubrir nuevas variedades. Pueden ser clientes que consumen ocasionalmente, pero se apunta principalmente al consumidor habitual de ésta. El comportamiento de compra es relacionado a la emotividad, en donde adquirir cerveza a granel les recuerda a las compras de productos de antaño. En cuanto a la forma de pago, se debe tener la disponibilidad de recibir dinero en efectivo y tarjetas (crédito y débito). Debe valorar más la compra presencial que la compra remota (por internet). |

Fuente: Elaboración Propia

## 12.8 Anexo N° 8: Lienzo CANVAS

Figura: Lienzo CANVAS



Fuente: Elaboración Propia

## 12.9 Anexo N° 9: Análisis FODA






Tabla: Análisis FODA

| Fortalezas  | Debilidades   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Novedad en el formato growler.</li> <li>2. Exclusividad de productos.</li> <li>3. Modelo de venta a gramaje. Se paga lo justo.</li> <li>4. Formación académica de los emprendedores y conocimiento del mundo cervecero chileno.</li> <li>5. Variedad en la oferta de cervezas frescas y de calidad, estando todas disponibles para el llenado en cualquier growler.</li> <li>6. Emplazamiento central en región metropolitana.</li> <li>7. Ambientación basada en el mundo cervecero.</li> <li>8. Calidad de la cerveza, en base a la selección de proveedores y mantención de los equipos de expendio.</li> <li>9. Venta online de cervezas en botella, con retiro en tienda o despacho a domicilio.</li> <li>10. Atención especializada para los clientes.</li> <li>11. Fidelización mediante un club de clientes, donde accederán a beneficios.</li> <li>12. Presentación de charlas educativas y degustaciones en torno a la cultura growler y las cervezas.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No contar con experiencia en emprendimientos de este rubro.</li> <li>2. Posibles problemas legales (patente de alcoholes).</li> <li>3. Oferta de cerveza limitada a la cantidad de dispensadores de "shop" que tendrá la tienda.</li> <li>4. Alta dependencia de los proveedores críticos (cervezas exclusivas, mantención)</li> <li>5. Rotación del personal especializado en la atención al cliente (expertos cerveceros).</li> </ol> |
| Oportunidades   | Amenazas  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos con tendencia alcista de consumo.</li> <li>2. Mercado muy fragmentado.</li> <li>3. Conocimiento del cliente en aumento; búsqueda de calidad en el producto y en el servicio.</li> <li>4. Masificación de redes sociales y portales web.</li> <li>5. Cantidad de productores de cerveza artesanal nacional en aumento.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restricciones Municipales en cuanto a entrega de patentes.</li> <li>2. Cambios legislativos en cuanto a venta de alcohol.</li> <li>3. Alto costo de fidelización y retención de clientes.</li> <li>4. Aumento en el ingreso de nuevos competidores a la industria.</li> <li>5. Desconfianza por parte del cliente en comprar cerveza a granel (higiene, durabilidad de la cerveza).</li> </ol>  |

Fuente: Elaboración Propia

## 12.10 Anexo N° 10: Tabla de Metodología SMART y Fórmulas de Objetivos

Tabla: Metodología SMART

| S   | M   | A   | R   | T   |
|---|---|---|---|---|
| <i>Specific<br/>Específico</i>  | <i>Measurable<br/>Medible</i>   | <i>Achievable<br/>Alcanzable</i>  | <i>Realistic<br/>Realista</i>   | <i>Time-base<br/>Límite de Tiempo</i>   |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración Propia

## 12.11 Anexo N° 11: Cerveceras artesanales llegan a 300 en Chile, y prevén más crecimiento<sup>27</sup>

### ECONOMÍA Y NEGOCIOS »» online

Ya exportan a Reino Unido y EE. UU.:

#### **Cerveceras artesanales llegan a 300 en Chile, y prevén más crecimiento**

lunes, 18 de enero de 2016

Sebastián Angulo

Economía y Negocios

El Mercurio

El año pasado, este sector produjo alrededor de 6,8 millones de litros.

El sector de los micro cerveceros -también conocidos como productores artesanales de cerveza- ha experimentado un importante crecimiento en los últimos 10 años. Si hace una década este segmento era incipiente, en la actualidad ya suma alrededor de 300 empresas, según datos de la Asociación de Productores de Cerveza de Chile (Acechi).

Ximena Bravo, presidenta del gremio, asegura que el año pasado la producción de estas compañías rondó el 1% de la producción total de cerveza en Chile, lo que equivale a cerca de 6,8 millones de litros.

El posicionamiento de nuevos productores se ha ido consolidando en el último tiempo. Según datos de un estudio realizado por la Acechi, el 63% de los encuestados produce cerveza de manera formal desde hace menos de cinco años, mientras que un 11% lleva más de una década en el rubro.

En tanto, un análisis de la consultora Nielsen indica que la cerveza premium -en la que está incluida la artesanal- creció entre el 10 y el 15% en los dos últimos años.

El sector cervecero reconoce que los pequeños productores diversificaron la oferta y acercaron a nuevos compradores.

Actualmente, según el gremio, el consumo per cápita de cerveza es cercano a los 44 litros, cifra muy superior a los 25 litros que se registraba a principios de la década pasada.

"El consumo de esta cerveza creció en Chile en la última década (...) va bien con una diversidad de platos y por su bajo contenido alcohólico es muy atractiva para el consumidor nacional", señala la presidenta de Acechi.

A su vez sostiene que los consumidores de este tipo de productos son principalmente jóvenes entre 25 y 35 años, "conocedores y exigentes" de ingredientes y procesos de preparación, que les gustan "los sabores acentuados".

#### **Mayor producción y nuevos mercados**

Andrés Martínez, gerente general de Cervecería Quimera, cuenta que su empresa nació en 2008 impulsada por la falta de oferta de cerveza artesanal. Su planta, ubicada en Quinta Normal, producía en esa época 2 mil litros mensuales, y hoy genera 30 mil litros al mes, en seis variedades distintas. "El consumidor chileno está dispuesto a probar productos nuevos, y lo atractivo de la cerveza es que se pueden inventar variedades", destaca.

Además, las distintas presentaciones -desde botellas de 300 mililitros hasta barriles- le permiten a la cerveza ser distribuida en bares, restaurantes, botillerías, supermercados, y también en envíos a EE. UU.

---

<sup>27</sup> Referencia: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=219718>

Cervecería Rothhammer es otro caso de éxito. La firma ingresó al mercado hace seis años. En principio, fabricaban 20 litros de cerveza por mes, y ahora llegan a 48 mil litros en el mismo tiempo, de los cuales el 40% se exporta al Reino Unido. Hoy miran más mercados.

## 12.12 Anexo N° 12: Ejemplos de Elementos y Espacios para el Establecimiento

A continuación, se muestran algunos ejemplos de elementos y espacios que podrían formar parte del establecimiento:

### Ejemplos Decoración y Ambientación

#### a) Mesón Cervecerero



#### b) Estantes de cerveza en botella



c) Estantes de Growlers



d) Sector de Frutos Secos a Granel



e) Sector de Frutos Secos en bolsa





f) Antiguos adornos cerveceros y granel



Fuente: Diversos sitios web.

## 12.13 Anexo N° 13: Precios de Productos para la tienda “Bodega Cervecera”

A continuación, se presentan los precios de la tienda “Bodega Cervecera”, teniendo como referencia los precios presentados en el mercado:

Tabla: Precio por Litro Cerveza Granel tienda “Bodega Cervecera”

| Nro. | Cervecería     | Estilo        | ABV  | IBU | Precio Litro Competencia | Precio Inicial Bodega Cervecera | Precio Largo Plazo (cota 20%) Bodega Cervecera |
|------|----------------|---------------|------|-----|--------------------------|---------------------------------|--|
| 1    | Hess           | APA           | 5°   | 45  | \$4.200                  | \$4.200                         | \$5.040  |
| 2    | Quimera        | Blonde        | 6.5° | -   | \$2.500                  | \$2.500                         | \$3.000  |
| 3    | Yahima         | IPA           | 7°   | 70  | \$5.200                  | \$5.200                         | \$6.240  |
| 4    | Jester         | Session IPA   | 4.6° | 70  | \$4.850                  | \$4.850                         | \$5.820  |
| 5    | Szot           | APA           | 6°   | 35  | \$3.200                  | \$3.200                         | \$3.840  |
| 6    | Kudell         | Golden        | 5.2° | -   | \$2.900                  | \$2.900                         | \$3.480  |
| 7    | Spoh           | RIS           | 9.2° | 75  | \$5.800                  | \$5.800                         | \$6.960  |
| 8    | Tubinger       | IPA           | 6°   | 60  | \$3.750                  | \$3.750                         | \$4.500  |
| 9    | Copa Garage UC | Session Weiss | 3.8° | -   | \$4.000                  | \$4.000                         | \$4.800  |
| 10   | Caudillo       | IPA           | 8.3° | 90  | \$4.700                  | \$4.700                         | \$5.640  |
| 11   | Rothhammer     | Imperial Pils | 7.5° | 70  | \$5.850                  | \$5.850                         | \$7.020  |
| 12   | Austral        | Calafate      | 5°   | 22  | \$3.750                  | \$3.750                         | \$4.500  |
| 13   | Granizo        | Gran IPA      | 7.5° | 70  | \$4.650                  | \$4.650                         | \$5.580  |
| 14   | Quimera        | Pale Ale      | 5°   | 20  | \$2.650                  | \$2.650                         | \$3.180  |
| 15   | Spoh           | IPA           | 6°   | 60  | \$3.900                  | \$3.900                         | \$4.680  |
| 16   | Zigurat        | APA           | 5°   | 43  | \$3.300                  | \$3.300                         | \$3.960  |

Fuente: Precio se basa en <https://es-la.facebook.com/depositocervecerozapata/>

### Precio Growler tienda “Bodega Cervecera”



**Growler 1.9lts**  
**Vendido por Deposito Cervecero de Zapata**  
**\$5.000**

Fuente: Precio se basa en <https://es-la.facebook.com/depositocervecerozapata/>

Tabla: Precio frutos secos a granel tienda “Bodega Cervecera”

| Producto                   | Precio Kilo Granel Nutra Feliz | Precio Kilo Granel Bodega Cervecera |
|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Almendra Fileteada         | \$14.511                       | \$14.511                            |
| Almendra Natural Grande    | \$12.892                       | \$12.892                            |
| Avellana Europea tostada   | \$21.969                       | \$21.969                            |
| Castaña de Cajú sin sal    | \$22.640                       | \$22.640                            |
| Castaña de Cajú sin tostar | \$22.196                       | \$22.196                            |
| Maní Salado                | \$4.497                        | \$4.497                             |
| Maní Tostado Merquén       | \$6.680                        | \$6.680                             |
| Maní Tostado Natural       | \$4.297                        | \$4.297                             |
| Nuez Mariposa Light        | \$11.239                       | \$11.239                            |
| Semilla de Chía            | \$6.408                        | \$6.408                             |
| Semilla de Maravilla       | \$4.577                        | \$4.577                             |
| Semilla de Zapallo         | \$9.154                        | \$9.154                             |

Fuente: Referencia precio venta: [www.nutrafeliz.cl](http://www.nutrafeliz.cl)

Tabla: Precio Cerveza Botella tienda "Bodega Cervecera"

| Producto  | Precio Jumbo.cl | Precio Bodega Cervecera |
|---|-----------------|-------------------------|
| Kunstmann Pack de Cervezas Pack 4 unid, Botella 330 cc c/u, Torobayo, Nacional    | \$5.590         | \$5.590                 |
| Kunstmann Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Miel, Nacional                | \$6.259         | \$6.259                 |
| Kunstmann Cerveza Botella 480 cc, Gran Torobayo, Nacional                         | \$2.690         | \$2.690                 |
| Kunstmann Cerveza Botella 330 cc, Sabor Arándano                                  | \$1.549         | \$1.549                 |
| Kunstmann Cerveza Botella 330 cc, Nacional, Lager sin filtrar                     | \$1.700         | \$1.700                 |
| Kunstmann Cerveza Rubia Botella 330 cc, Lager, Nacional                           | \$1.679         | \$1.679                 |
| Kunstmann Cerveza Negra Botella 330 cc, Bock, Nacional                            | \$1.679         | \$1.679                 |
| Kunstmann Cerveza Botella 500 cc, Nacional, Anwandter, Edel lager                 | \$2.300         | \$2.300                 |
| Kunstmann Cerveza Botella 500 cc, Doppelle Bock                                   | \$2.690         | \$2.690                 |
| Kunstmann Cerveza Rubia Lata 330 cc, Nacional                                     | \$1.380         | \$1.380                 |
| Kunstmann Cerveza Botella 330 cc, Nacional, Weissbier                             | \$1.500         | \$1.500                 |
| Kunstmann Cerveza 500 cc, Botella, Gran Lager, 7.5°                               | \$2.690         | \$2.690                 |
| Kross Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Golden Ale, Nacional              | \$4.790         | \$4.790                 |
| Kross Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Lager, Nacional,                  | \$4.790         | \$4.790                 |
| Kross Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Stout Negra, Nacional             | \$5.090         | \$5.090                 |
| Kross Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Maibock, Nacional                 | \$5.290         | \$5.290                 |
| Kross Cerveza Botella 750 cc, 5 Aniversario, Nacional                             | \$3.490         | \$3.490                 |
| Kross Cerveza Botella 330 cc, Nacional, 5 Aniversario                             | \$1.519         | \$1.519                 |
| Kross Cerveza Botella 710 cc, 5.3°, Nacional, Golden Ale                          | \$2.339         | \$2.339                 |
| Kross Cerveza Botella 710 cc, Lupulus   | \$3.149         | \$3.149                 |
| Austral Pack de Cervezas Pack 4 unid, 350 cc c/u, Nacional                        | \$3.990         | \$3.990                 |
| Austral Cerveza Botella 330 cc, Calafate, Nacional                                | \$1.389         | \$1.389                 |
| Austral Cerveza Botella 330 cc, Lager, Nacional                                   | \$1.129         | \$1.129                 |
| Austral Cerveza Botella 330 cc, Patagona Pale Ale, Nacional                       | \$1.490         | \$1.490                 |
| Austral Cerveza Botella 500 cc, Torres del Paine                                  | \$2.190         | \$2.190                 |
| Austral Cerveza Botella 330 cc, Yagán Dark Ale, Nacional                          | \$1.389         | \$1.389                 |
| Volcanes Pack de Cervezas Pack 4 unid, 350 cc c/u, Sabor Chocolate                | \$4.190         | \$4.190                 |
| Volcanes Cerveza Bock Botella 350 cc, Sabor Chocolate                             | \$1.269         | \$1.269                 |
| Volcanes Cerveza Botella 350 cc, Premium Lager                                    | \$1.269         | \$1.269                 |
| Volcanes Cerveza Summer Lúcumá. Nacional y Artesanal. Premium. Botella 350 cc.    | \$1.269         | \$1.269                 |
| Volcanes Cerveza Doppelle Bock, Negra, Nacional, 330 cc                           | \$1.269         | \$1.269                 |
| Volcanes Cerveza Strong 350 cc  | \$1.269         | \$1.269                 |
| Mestra Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Blonde Ale, Nacional             | \$4.990         | \$4.990                 |
| Mestra Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Amber Ale, Nacional              | \$4.990         | \$4.990                 |
| Mestra Pack de Cervezas 330 cc c/u, 4 unid, Nacional, Stout                       | \$4.990         | \$4.990                 |
| Mestra Cerveza 330 cc, Cero Alcohol   | \$1.290         | \$1.290                 |
| Del Puerto Cerveza Botella 330 cc, Nacional, Rubia Pale Ale                       | \$1.219         | \$1.219                 |
| Del Puerto Cerveza Botella 330 cc, Nacional, Barba Negra, Porter stout            | \$1.219         | \$1.219                 |
| Del Puerto Cerveza Botella 330 cc, Barba Roja, Amber Ale, Acaramelada, Nacional   | \$1.219         | \$1.219                 |
| Del Puerto Cerveza Botella 500 cc, Nacional, Rubia, Strong Ale, Con antioxidantes | \$1.990         | \$1.990                 |
| Del Puerto Cerveza Botella 500 cc, Nacional, Negra, Dunkel Weisen                 | \$1.990         | \$1.990                 |
| Del Puerto Cerveza Nacional, Scottish Amber Ale, Acaramelada, Botella 500 cc.     | \$1.990         | \$1.990                 |
| Imperial Pack de Cervezas 330 cc c/u, 4 unid, Dunkel 4,6°                         | \$4.190         | \$4.190                 |
| Nomade Cerveza Scotch Ale. Nacional. Premium. Envase 330 ml.                      | \$1.350         | \$1.350                 |
| Salzburg Pack de Cervezas 330 cc c/u, 4 unid, Nacional, Altes Ale                 | \$5.100         | \$5.100                 |
| Salzburg Pack de Cervezas 330 cc c/u, 4 unid, Nacional, Marzen                    | \$4.890         | \$4.890                 |
| Salzburg Cerveza Nacional, Helles Lager, Botella 330 cc.                          | \$1.290         | \$1.290                 |
| Salzburg Cerveza Nacional, Doppelbock, Botella 330 cc.                            | \$1.149         | \$1.149                 |
| Quimera Cerveza 330 cc, Pale Ale  | \$999           | \$999                   |
| Quimera Cerveza Ámbar Alemana Botella 330 cc. 5.7 °                               | \$979           | \$979                   |
| Quimera Cerveza Imperial Stout. 330cc.  | \$999           | \$999                   |
| Quimera Cerveza Stout Botella 330 cc. 6.1 °                                       | \$2.700         | \$2.700                 |
| Quimera Cerveza Amber Ale Botella 750 cc. 6.1 °                                   | \$2.749         | \$2.749                 |
| Guayacán Cerveza Artesanal Pale Ale. Suave y Redonda. 330 ml. \$                  | 1.440           | 1.440                   |
| Dolbek Cerveza Artesanal Botella, 330 cc, Lager Ale                               | \$1.490         | \$1.490                 |
| Dolbek Cerveza Artesanal Botella, 330 cc, Lager Maqui                             | \$1.490         | \$1.490                 |
| Tübinger Cerveza Art Flannery's. Botella de 333 cc.                               | \$1.395         | \$1.395                 |
| Tübinger Cerveza Nacional, Strong Dark Ale, Botella 333 cc.                       | \$1.569         | \$1.569                 |
| Grassau Cerveza Nahuen, 5°. 330 cc  | \$1.190         | \$1.190                 |
| Cráter Cerveza Artesanal 330 cc.  | \$1.349         | \$1.349                 |
| Cráter Cerveza Botella 330 cc, Nacional, Golden Ale                               | \$1.349         | \$1.349                 |
| Cráter Cerveza Nacional, Porter Ale, Botella 330 cc.                              | \$1.349         | \$1.349                 |

|  |         |                |
|--|---------|----------------|
| Szot Cerveza Nacional, Amber Ale, Botella 330 cc.      | \$1.290 | <b>\$1.290</b> |
| Szot Cerveza Nacional, Rubia al vapor, Botella 330 cc. | \$1.290 | <b>\$1.290</b> |

Fuente: Precio se basa en Jumbo.cl

## 12.14 Anexo N° 14: Estimación de la Demanda y Proyecciones

### 12.14.1 Proyección consumo de cerveza artesanal

Según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas, la cantidad de personas entre 18 y 80 años<sup>28</sup> que habitarán Ñuñoa, Las Condes, Providencia y Santiago serán 952.226. A continuación, se presenta las proyecciones desde el 2017 hasta el 2020.<sup>29</sup>

Tabla: Proyección Población Santiago, Las Condes, Providencia y Ñuñoa [18 a 80 años]

| Año  | Población |
|------|-----------|
| 2017 | 891.179   |
| 2018 | 911.626   |
| 2019 | 931.923   |
| 2020 | 952.226   |

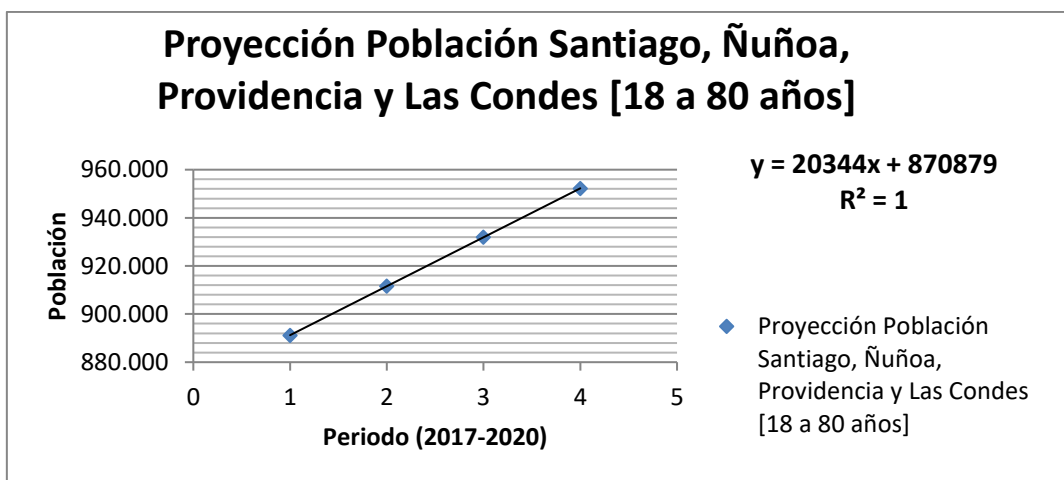
Fuente: INE

Se comprueba además que el crecimiento de la población que se presenta es lineal.

Tabla: Estadísticas de la regresión Población Santiago, Las Condes, Providencia y Ñuñoa [18 a 80 años]

| Estadísticas de la regresión                 |             |
|--|-------------|
| Coefficiente de correlación múltiple         | 0,999998453 |
| Coefficiente de determinación R <sup>2</sup> | 0,999996907 |
| R <sup>2</sup> ajustado                      | 0,99999536  |
| Error típico                                 | 56,57207792 |
| Observaciones                                | 4           |

Fuente: Elaboración Propia



El consumo per cápita de cerveza también presenta una distribución lineal. A continuación, se presenta la evolución del consumo de cerveza en Chile desde el año 2007 al 2016.

<sup>28</sup> Se toma este rango de edad como referencia para representar la demanda de cerveza.

<sup>29</sup> Sólo se pudo obtener de la página del INE (<http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>) estimaciones de población desde el 2002 al 2020. Año 2021 y 2022 será proyectado con regresión lineal.

Tabla: Consumo de cerveza por año per cápita

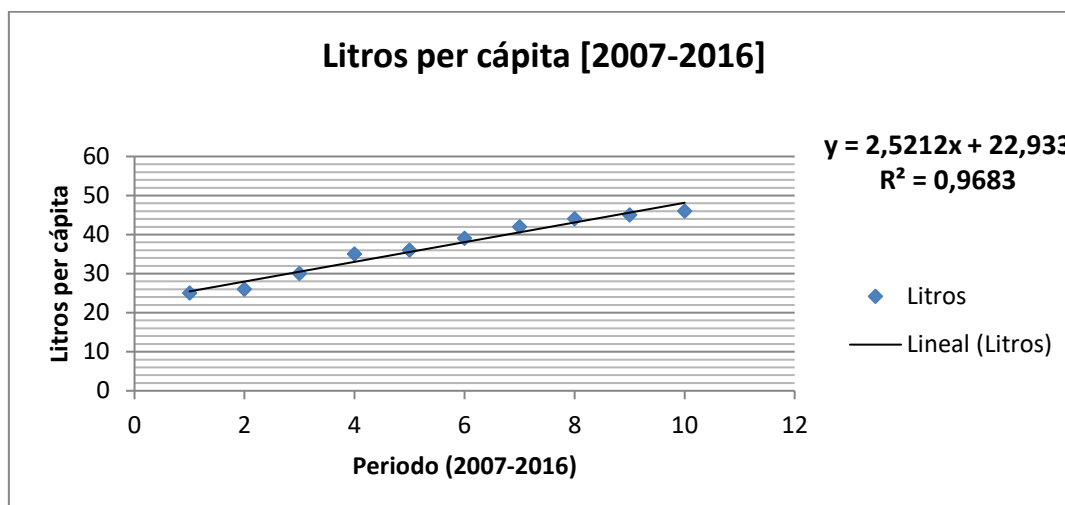
| Año  | Litros per cápita |
|------|-------------------|
| 2007 | 25                |
| 2008 | 26                |
| 2009 | 30                |
| 2010 | 35                |
| 2011 | 36                |
| 2012 | 39                |
| 2013 | 42                |
| 2014 | 44                |
| 2015 | 45                |
| 2016 | 46                |

Fuente: <http://www.acechi.cl/home/el-consumo-de-cerveza-sube-como-la-espuma/>

Tabla: Estadísticas de la regresión Consumo de cerveza por año per cápita [2007 a 2016]

| Estadísticas de la regresión                 |             |
|--|-------------|
| Coefficiente de correlación múltiple         | 0,984004383 |
| Coefficiente de determinación R <sup>2</sup> | 0,968264626 |
| R <sup>2</sup> ajustado                      | 0,964297704 |
| Error típico                                 | 1,465771076 |
| Observaciones                                | 10          |

Fuente: Elaboración Propia



## 12.14.2 Proyección consumo de frutos secos

Según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas, la cantidad de personas entre 10 y 80 años<sup>30</sup> que habitarán Ñuñoa, Las Condes, Providencia y Santiago serán 1.023.925. A continuación, se presenta las proyecciones desde el 2017 hasta el 2020.<sup>31</sup>

Tabla: Proyección Población Santiago [10 a 80 años]

| Año  | Población |
|------|-----------|
| 2017 | 960.699   |
| 2018 | 981.621   |
| 2019 | 1.002.732 |
| 2020 | 1.023.925 |

Fuente: INE

Se comprueba además que el crecimiento de la población que se presenta es lineal.

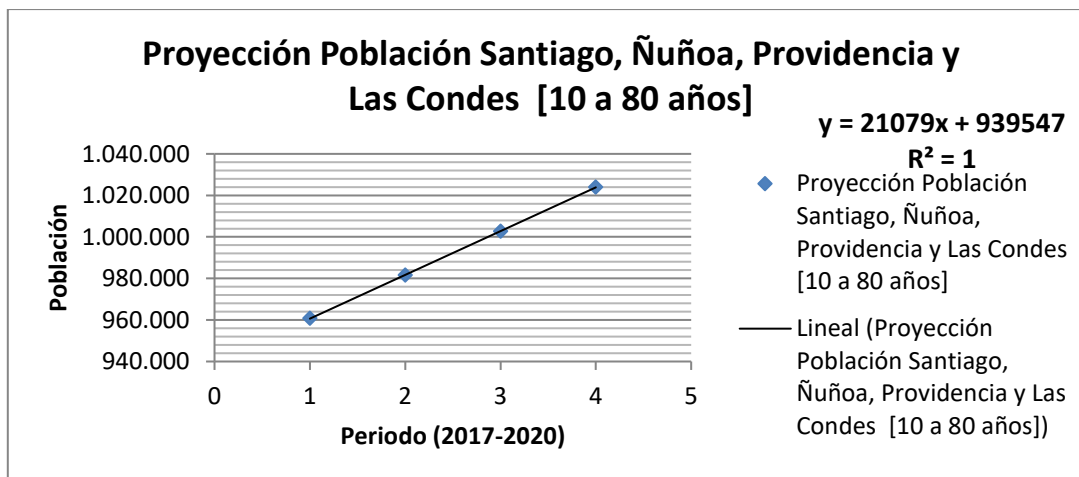
<sup>30</sup> Se toma este rango de edad como referencia para representar la demanda de frutos secos.

<sup>31</sup> Sólo se pudo obtener de la página del INE (<http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>) estimaciones de población desde el 2002 al 2020. Año 2021 y 2022 será proyectado con regresión lineal.

Tabla: Estadísticas de la regresión Población Santiago [10 a 80 años]

| Estadísticas de la regresión         |             |
|--------------------------------------|-------------|
| Coefficiente de correlación múltiple | 0,999995739 |
| Coefficiente de determinación R^2    | 0,999991478 |
| R^2 ajustado                         | 0,999987217 |
| Error típico                         | 97,29516946 |
| Observaciones                        | 4           |

Fuente: Elaboración Propia



Para estimar la demanda de frutos secos sólo se cuenta con el dato de gasto per cápita de los chilenos, el cual asciende a US\$4.4 anual<sup>32</sup>, equivalente a \$2.376<sup>33</sup>. Esto se produce esencialmente porque la mayoría de la producción de frutos secos nacionales es exportada, y los datos que presentan las instituciones son precisamente de índole internacional<sup>34</sup>.

A continuación, se presentan las estimaciones de demanda para los años 2017 al 2020, las que responden a las proyecciones de población y el gasto per cápita de frutos secos (el cual se mantiene igual en todos los años para efectos de estimación).

Tabla: Estimaciones Demanda Frutos Secos Santiago, Ñuñoa, Providencia y Las Condes

| Año  | Proyección Población [10 a 80 años] | Proyección Consumo Per Cápita [pesos] | Proyección Anual Consumo Frutos Secos [pesos] |
|------|-------------------------------------|---------------------------------------|---|
| 2017 | 960.699                             | 2.376                                 | \$2.282.620.824                               |
| 2018 | 981.621                             | 2.376                                 | \$2.332.331.496                               |
| 2019 | 1.002.732                           | 2.376                                 | \$2.382.491.232                               |
| 2020 | 1.023.925                           | 2.376                                 | \$2.432.845.800                               |
| 2021 | 1.044.942                           | 2.376                                 | \$2.482.781.004                               |
| 2022 | 1.066.020                           | 2.376                                 | \$2.532.864.470                               |

Fuente: Elaboración Propia

<sup>32</sup> <http://web.sofofa.cl/noticia/mercado-de-frutos-secos-y-deshidratados-se-duplico-en-cinco-anos/>

<sup>33</sup> Considerando un valor del dólar de \$540 para el año 2013, que es el año que se calculó el gasto.

<sup>34</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=320938>