



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CERVEZA
ARTESANAL EN LA REGION METROPOLITANA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DANIEL ORLANDO SOTO OLIVA

**PROFESOR GUÍA:
GERARDO OCTAVIO DIAZ RODENAS**

**IINTEGRANTES DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
JUAN RAMON DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL EN LA REGION METROPOLITANA

El objetivo de la tesis es presentar un modelo de negocios que ofrece el servicio de comercialización y distribución de cerveza artesanal en la región metropolitana. La oportunidad de negocio se presenta dada la demanda insatisfecha por escasos canales de venta y comercios que ofrecen venta de cerveza artesanal. Por otro lado, los más de 300 productores de cerveza artesanal generan en conjunto una gran oferta, pero tienen dificultad para comercializar sus productos. De esta forma el modelo de negocio es una solución tanto para la demanda como para la oferta.

Cabe también señalar que el consumo de cerveza en Chile ha tenido un aumento importante y sostenido durante los últimos 10 años pasando de 25 a 44 litros/año per capita en donde la cerveza artesanal representa el 1% del mercado, que está muy lejos del 10% que representa en otros mercados más desarrollados como en EE.UU. lo que permite caracterizar al mercado de cerveza artesanal en Chile como incipiente, muy atractivo y con un alto potencial de desarrollo.

La metodología empleada para el desarrollo del plan de negocio es la siguiente: 1) la aplicación del análisis PESTE y las 5 fuerzas de Porter, como análisis externo y de la industria, 2) análisis de estructura organizacional, recursos y habilidades, para el análisis interno, 3) FODA, para detallar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del negocio, permitiendo generar un plan acción, 4) desarrollo de los planes funcionales de marketing, operacional, organizacional y financiero.

El modelo de negocio propuesto es la comercialización y distribución de cerveza artesanal a domicilio a través de un sitio web. Entre las principales ventajas competitivas destacan descuentos en Pubs y restaurantes asociados y acceso a información exclusiva referente a la cultura de cerveza artesanal. Los costos son principalmente por arriendo de bodega, sueldos y costos variables por despacho. La generación de ingresos es por cada despacho con pago al día. La estrategia de marketing es Inbound Marketing el cual utiliza los medios digitales y redes sociales como medio troncal de difusión. El modo de operación es que los pedidos de clientes ingresan a través del sitio web, los cuales son consolidado y despachados diariamente desde nuestras bodegas cubriendo todo Santiago con una capacidad máxima de 48 despachos diarios.

La inversión total y capital de trabajo calculada para el proyecto ha sido de \$29.081.029 , considerando la compra de vehículos, desarrollo web, personal y todo lo necesario para la operación del negocio. De la evaluación financiera en horizonte de 5 años, se ha obtenido un VAN de \$62.964.015, TIR 68% e IVAN 2,2 por lo que se recomienda ejecutar el proyecto el cual se ve favorecido por una inversión inicial moderada y costos fijos relativamente bajos.

Para asegurar el éxito del proyecto se recomienda poner énfasis en la correcta definición y ejecución de la estrategia de marketing para generar valor y administrar adecuadamente las variables de estimación de demanda y precio de venta ya que el análisis de sensibilidad las identificó como variables críticas.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	3
2.1.	Objetivo General	3
2.2.	Objetivos Específicos	3
2.3.	Metodología	4
3.	MARCO CONCEPTUAL	5
4.	DESCRIPCIÓN DEL TEMA	8
5.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	8
5.1.	Análisis de Macro Entorno	8
5.2.	Análisis de la Industria	12
5.3.	Análisis Interno	18
6.	ESTUDIO DE MERCADO	20
6.1.	Análisis de Cliente	20
6.2.	Análisis de Mercado	25
6.3.	Análisis de la oferta y demanda	26
7.	ANALISIS FODA	31
8.	MODELO DE NEGOCIOS	32
9.	PLAN DE MARKETING	35
9.1.	Mix de Marketing	35
9.2.	Estrategia comunicacional y posicionamiento	37
10.	PLAN OPERACIONAL	38
10.1.	Plan de iniciación	38
10.2.	Abastecimiento y logística externa	38

10.3.	Logística interna.....	39
10.4.	Aspectos legales y normativos:	39
11.	PLAN ORGANIZACIONAL	40
12.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	41
12.1.	Ingresos, costos, gastos.....	41
12.2.	Calculo Tasa de descuento	44
12.3.	Indicadores financieros	45
12.4.	Flujo anual y flujo a 5 años.....	46
12.5.	Sensibilización.....	47
13.	ANALISIS DE RIESGO Y MITIGACIÓN	49
14.	CONCLUSIÓN	50
15.	BIBLIOGRAFÍA	52
16.	ANEXOS	54
16.1.	ANEXO 1 :Encuesta online	54
16.2.	ANEXO 2: Pauta Focus Group	58

1. INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se propone como tema de tesis la elaboración de un modelo de negocio para la comercialización y distribución de cerveza artesanal en la Región Metropolitana.

Al indagar en la historia se puede encontrar que la cerveza y su elaboración es tan antigua como la civilización misma y ya hacia el 5.000 A.C. en Mesopotamia, los sumerios desarrollaron un brebaje equivalente a la cerveza conocido como "siraku" y que era obtenido por fermentación de granos como una elaboración muy rústica de cerveza. (1)

Luego, en el Antiguo Egipto, los faraones acostumbraban beber cerveza desde la infancia, ya que se la consideraba alimenticia y medicinal. Fueron ellos precisamente quienes le introdujeron sus característicos componentes: lúpulo y malta, con lo que le otorgaron mayor acidez, aroma y sabor.

Ya en la Edad Media, cuando la cerveza llegó a Europa los monjes asumen su producción, y guardan celosamente el secreto de su receta. Entonces la denominaron "cerevisa monacorum", y le dieron su denominación de origen.

Finalmente durante la Revolución Industrial, diversas fábricas empezaron a utilizar sistemas de conservación en frío, lo que le permitió al producto tener una mayor resistencia a los cambios climáticos, y así mantener por más tiempo su aroma, sabor y calidad, sentando las bases de la producción moderna de cerveza.

En Chile, los registros indican que la primera cervecería chilena surgió en 1822, bajo el nombre de "La Chimba", ubicada en Santiago.

Respecto a la cerveza artesanal se define, en términos generales, como aquella que es producida en pequeña escala se caracterizan por su énfasis en el sabor y la técnica de fermentado (2).

El movimiento de las cervecías artesanales comenzó en la década de 1970 en el Reino Unido, pero destaca además su gran tradición en Alemania y Bélgica.

Como parte de la filosofía que nutre la cultura cervecera artesanal se ha impulsado el concepto "alfabetización cervecera" para referirse "al proceso formativo por el cual las personas modifican la relación con su contexto cotidiano, a partir de percatarse que transformar su cultura cervecera les permite apreciar con mayor profundidad todo lo que les rodea". En otras palabras adentrarse en las profundidades de las cervezas artesanales transforma a los individuos en su conocimiento cervecero y en su apreciación del mundo (3).

El mercado de la cerveza artesanal en Chile ha tenido un crecimiento y desarrollo exponencial en la última década, convirtiéndolo en un mercado altamente atractivo para evaluar la posibilidad de invertir en el sector. Dado este escenario ha proliferado el surgimiento de una gran cantidad de nuevos productores de cerveza artesanal, estimándose actualmente en unos 300 productores artesanales, siendo más del 60% productores Pyme con menos de 5 años de antigüedad (4). Con esta situación el mercado se encuentra altamente atomizado y, si bien el consumo y el interés por este producto siguen aumentando, los productores de cerveza artesanal experimentan bastantes problemas tanto en la etapa productiva debido a poca innovación y problemas de homogeneidad como en la etapa de comercialización del producto debido al escaso trabajo en marketing, canales y ventas.

El objetivo de este trabajo será estudiar el mercado nacional y sus necesidades tanto desde el punto de vista de los productores como del cliente final con el fin de elaborar un modelo de negocio que permita resolver las problemáticas existentes en ambas partes, dar valor agregado al producto y finalmente lograr el desarrollo de la industria.

El Mercado nacional de cerveza está aún en desarrollo y ha experimentado un aumento en el consumo per cápita desde 25 litros/año en 2002 a 44 litros/año en 2016. (4)

La cerveza artesanal ha experimentado un aumento por sobre el 10% anual durante los últimos años situándose en torno a 1% de participación de mercado, equivalente a un volumen de 6,5 millones de litros anuales equivalente en ventas a US\$ 22MM anuales (4). Cabe mencionar que esta baja participación se debe principalmente a que existen muchos productores pequeños interesados en vender el producto para sus propios locales solamente, o bien para zonas turísticas, sin apostar por una producción y distribución más masiva según fuentes de estudios, pero, por otra parte, se trata de un producto que paulatinamente ha ido ganando aceptación.

En cuanto a la comercialización y distribución de cerveza artesanal se observa un mercado en pleno desarrollo en donde ha proliferado un creciente circuito de bares especializados en cerveza artesanal, además de varias comunidades de amantes de la cerveza y micro-productores quienes comparten experiencias y conocimientos, además de impartir talleres y cursos para profundizar el mundo de la cerveza artesanal. También se observa un creciente desarrollo del mercado de insumos para la elaboración y micro-producción de cerveza artesanal además de la detección de un alto potencial de desarrollo al vincular el mercado de la cerveza artesanal a la industria gastronómica y del turismo. (16)

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocios para la comercialización y distribución de cerveza artesanal en la Región Metropolitana, el cual aumente progresivamente su participación de mercado y sea totalmente viable comercial y económicamente a un horizonte de 5 años

2.2. Objetivos Específicos

Desarrollar análisis de macro y micro-entorno para determinar las oportunidades, amenazas y el atractivo de la industria.

Determinar las fortalezas y debilidades de las condiciones internas para la comercialización y distribución de cerveza artesanal y su posición relativa a otros actores de la industria.

Considerar las variables internas y externas junto con determinar las variables clave del mercado para proponer las estrategias para el éxito del negocio.

Determinar el modelo de negocio, propuesta de valor y desarrollar los planes funcionales: plan comercial, plan operacional y plan organizacional.

Desarrollar evaluación financiera del proyecto y determinar flujos monetarios, tasa de retorno, sensibilización y análisis de riesgo y su mitigación.

2.3. Metodología

Para lograr los objetivos propuestos se realizarán las siguientes actividades:

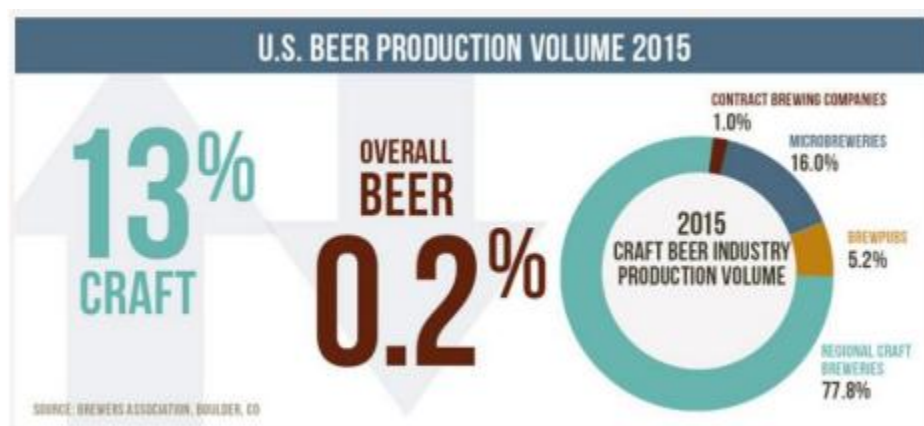
- a) El análisis externo y de macro-entorno se realizará utilizando la herramienta de análisis PEST que describirá el panorama global de la economía en donde se desarrollará el plan de negocio, con el fin de establecer los elementos que afectarán al proyecto y al desarrollo de mercado.
- b) El análisis de la industria se realizará utilizando la herramienta de análisis de las 5 fuerzas de M. Porter que determinará el atractivo de la industria y su potencial de desarrollo a través del análisis del nivel de rivalidad de competidores, de las barreras de entrada para nuevos competidores y productos sustitutos, y del poder de negociación de proveedores y clientes.
- c) Se realizará un análisis de mercado con el objetivo de determinar el mercado total, potencial y mercado objetivo. Para ello se considerarán diversas fuentes primarias, secundarias y estudio de mercado. Se procederá con una primera fase cualitativa, con entrevistas en profundidad a expertos en diversos niveles dentro de la comercialización de cerveza artesanal y focus group a consumidores de esta cerveza. En una segunda etapa cuantitativa se considerará la aplicación de encuestas al consumidor final, que considere un marco muestral significativo que permita inferencia estadística.
- d) Para realizar el análisis interno de la empresa se utilizará como herramienta el modelo de Cadena de Valor de M. Porter con el fin de evaluar los recursos de la empresa y determinar su potencial competitivo.
- e) Se realizará un análisis FODA para sintetizar todos los análisis anteriores con el fin de determinar el mejor modelo de negocio y propuesta de valor a través de la aplicación del Método Lean Canvas.
- f) Se determinarán los planes funcionales: plan comercial, plan operacional, plan organizacional. La evaluación financiera considerará un análisis de sensibilidad del proyecto. Se realizará un análisis de riesgo y se propondrán acciones de mitigación.

3. MARCO CONCEPTUAL

Si bien la industria de cerveza artesanal en Chile es incipiente, en otros países está mucho más desarrollado por lo que será relevante realizar Benchmarking con empresas similares en industrias más desarrolladas.

Para esto consideraremos el mercado de EEUU en donde el fenómeno de la cerveza artesanal comenzó 20 años antes que en nuestro mercado nacional, es por esto que los indicadores del mercado de cerveza en EEUU nos servirán para proyectar evolución y tendencias referentes a la cerveza artesanal.

Según los datos entregados por ProChile en su estudio “Mercado de la Cerveza en EEUU 2016” (15) podemos ver un escenario general del volumen de producción de cerveza en EEUU en 2015 en donde destaca el crecimiento de 13% de cervezas artesanales:

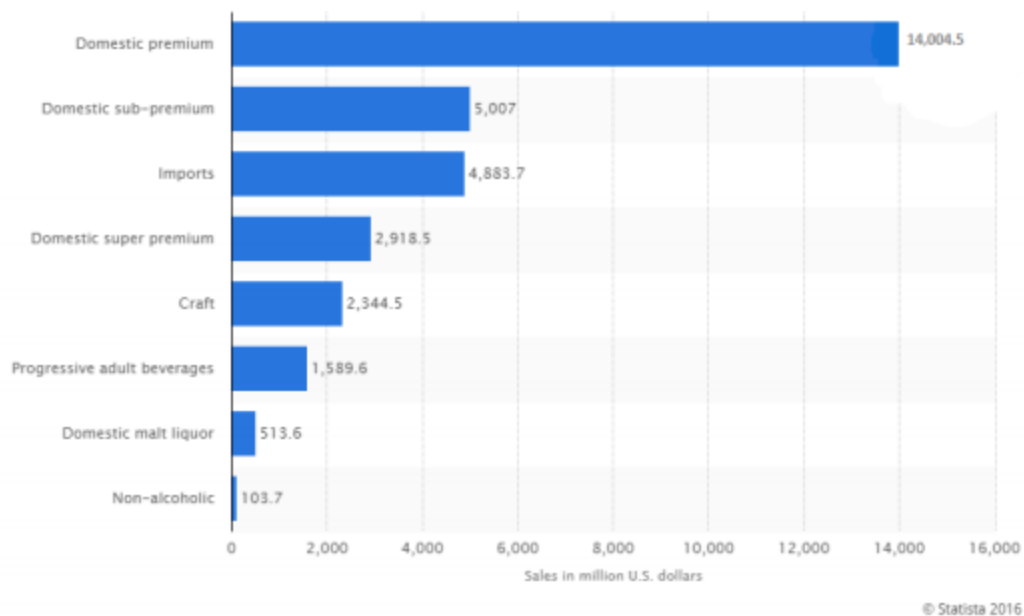


Cuadro n°1 – “Volumen de producción de cerveza en EE.UU 2015” – Fuente: ProChile

A su vez, las preferencias por consumo de cerveza también ha cambiado en los últimos años, según Gallup, en 2015 las preferencia de consumo estaría dado por un 46% de cerveza, 31% de vinos y un 18% para otros alcoholes (Spiritis).

El mercado para la cerveza en los EE.UU. consiste esencialmente en los siguiente diez segmentos: importaciones, especialidades domésticas, súper-premium, premium regular, light, ice, alternativas de malta, licor de cerveza, popular regular, y otros. Entre los segmentos de cerveza, el crecimiento más grande ha sido en las light, importadas, especialidades domésticas, y en la súper-premium.

El siguiente gráfico muestra las ventas por categoría en canal on-premise en 2014 en EEUU, en donde la categoría cerveza artesanal está en el 5° lugar:



Cuadro n°2 – “ventas por categoría en canal on-premise” – Fuente: ProChile

En términos general, la industria de la cerveza en Estados Unidos está experimentando una serie de cambios, los consumidores jóvenes están abandonando las marcas clásicas como Budweiser en favor de otras marcas de elaboración artesanal. Lo anterior se ve reflejado en un aumento de la presencia de productores artesanales locales en bares y licorerías en todo el país.

En 2015, las cervezas artesanales reportaron un aumento de un 13% en volumen, siendo el octavo año consecutivo de crecimiento a 2 dígitos, en 2011 solo contaban con una participación de mercado de 5,7%. Este fenómeno se ha producido principalmente por la aparición de cada vez más variedades artesanales que se han popularizado.

Según la “Brewers Association”, son más de 4.289 cervecerías a nivel nacional y la cerveza artesanal hoy cuenta con un 12% de participación de mercado. Este aumento es interesante si se compara con el 0.2% de aumento en volumen que tuvo la industria total.

Actualmente no existe una proyección clara, la industria artesanal tiene un objetivo aspiracional de lograr un 20% de participación de mercado en 2020. Si bien los consumidores a veces se preocupan porque su marca artesanal favorita es comprada por grandes marcas, existe una gran competencia que se proyecta. Un ejemplo de ellos es que en 2015, hubo 620 nueva cervecerías abiertas y solo 68 cerraron o fueron vendidas.

Lo anterior justifica una fuerte tendencia que esta dominando el consumo en los últimos años, lo que han denominado “premiumtizacion”, es decir, los consumidores están cada vez más dispuestos a pagar un precio más alto por una cerveza que entregue mayor sabor, aquellas que no son producidas en grandes volúmenes. Esto ha generado que las grandes marcas busquen ganar volumen y las pequeñas (artesanales) busquen ganar precio.

Es necesario además mencionar que dentro del marco conceptual a considerar en este trabajo se tomo como referencia el trabajo realizado en 2013 por Guillermo Bascur Palacios titulado “Plan de Negocios de una cervecería artesanal en la región metropolitana” (5)

4. DESCRIPCIÓN DEL TEMA

Existe una brecha entre, por un lado, lo que los productores de cerveza artesanal han podido desarrollar y comercializar y, por otro lado, las expectativas y necesidades insatisfechas de los consumidores de cerveza artesanal que cada vez son más sofisticados y crecen día a día, es decir, existe un potencial de crecimiento en la industria y una demanda insatisfecha.

Es por esto que el modelo de negocio para la comercialización y distribución de cerveza artesanal en la región metropolitana establecerá las directrices y desarrollará soluciones que permita acortar esta brecha abordando las inquietudes de los productores en términos de distribución, difusión y venta al mismo tiempo que desarrollará para satisfacer las necesidades de los consumidores, de manera rentable y eficiente.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1. Análisis de Macro Entorno

A continuación se realizará el análisis externo y de macro-entorno utilizando la herramienta de análisis PEST que describirá el panorama global de la economía en donde se desarrollará el plan de negocio, con el fin de establecer los elementos que afectarán al proyecto y al desarrollo de mercado:

Entorno Político

El entorno político está marcado por las últimas modificaciones a las leyes que rigen a las bebidas alcohólicas y por ende a la categoría cerveza. La ley 20.591 modificó la ley 19.925, sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas con el objeto de promover las presentaciones de música en vivo.

Anteriormente, para que en un local donde se expendían bebidas alcohólicas pudiera ejecutarse música en vivo, era necesario contar con patente de alcohol Categoría D, Cabaré. La nueva ley corrigió la limitación al acceso a las patentes de cabaré, permitiendo otorgar a los titulares de otras patentes, la posibilidad de obtener la patente de cabaré como un derecho accesorio, sin que sea necesaria la aprobación del concejo municipal. De esta forma, se amplió significativamente el número de establecimientos habilitados para tener presentaciones de música en vivo y por lo tanto, actualmente más personas pueden acudir a los locales considerando que también podrán consumir cerveza.

En marzo de 2012 la ley 20.580, conocida como Ley Tolerancia Cero, modificó la ley 18.290 (Ley de Tránsito), aumentando las sanciones por manejo en estado de ebriedad. Este cambio influyó directamente en el consumo de alcohol y conductas de la población, ya que disminuyeron los grados de alcohol permitidos en la sangre para conducir. Otra modificación a la Ley de Tránsito en septiembre de 2014, fue la ley 9 20.770 denominada Ley Emilia, la cual aumentó las sanciones a los conductores que manejan en estado de ebriedad, causando lesiones graves, gravísimas o, con resultado de muerte, a quienes luego de causar un accidente no den cuenta a Carabineros y se sanciona la negativa injustificada al alcohotest o alcoholemia por parte del conductor. Estas dos leyes promueven el aumento de la consciencia de las personas que conducen y beben alcohol y, por otra parte, implica que para dirigirse a algún lugar de diversión y donde es probable que se consuma esta bebida, se tomen otras precauciones para el transporte o derechamente, no se ingiera alcohol.

Según datos del CONASET, en el año 2011 fallecieron 205 personas por causa del alcohol y - gracias a estas dos leyes y el aumento de control - el 2014 esta cifra bajó a 142 casos fatales, lamentablemente en el año 2015 ocurrieron 152. Según la experiencia internacional, cuando hay normativas como la Ley Tolerancia Cero o la Ley Emilia, en los primeros tiempos de aplicación se ven mejores resultados en todos los aspectos porque se toma conciencia, la noticia es nueva y la fiscalización existe. En estos momentos se estudia la aplicación de nuevas tecnologías para el registro del nivel de alcohol en la sangre in situ, en reemplazo de la alcoholemia.

Desde la entrada en vigencia de estas dos leyes, la venta de cerveza sin alcohol se ha cuadruplicado; en el año 2011 alcanzaba los 500 mil litros y en el 2015 llegó a 1.2 millones de litros, lo que significa un aumento de 140%. Asimismo, en algunas cadenas de supermercados, el aumento de variedad en esta categoría experimentó un incremento de un 75%. Además, aumentó la participación del segmento Premium - dentro del cual se encuentra la cerveza artesanal - en las bebidas alcohólicas ya que como los clientes deben beber menor cantidad, prefieren mejorar la calidad de lo que consumen.

Entorno Económico

La economía chilena continuará al menos hasta el año 2018 bajo un panorama de desaceleración. Estos 5 últimos años crecerá en torno a 2%, llegando a cerca del 3% para el 2018, además el Índice de Percepción de la Economía (IPEC), en agosto 10 de 2016 llegó a su mínimo histórico desde que se inició su medición en el año 2002. Si bien en estos momentos en el país se percibe una desaceleración económica que ha impactado la actividad en diversos ámbitos, no es el caso de la industria cervecera, siendo el segmento Premium de esta categoría la que ha aumentado alrededor de un 10% año a año.

Entorno Social

En los mercados latinoamericanos se están prefiriendo más las marcas locales a la hora de elegir alimentos y bebidas, ya que los consumidores las perciben como más cercanas a las tradiciones, con mayor entendimiento de las preferencias de los latinos y generan orgullo patrio y en el contexto nacional, las marcas locales son las que están presente en la mente de los chilenos cuando compran productos relacionados a su alimentación, por sobre las marcas globales. Por otra parte, la categoría de alimentos gourmet ha experimentado una evolución positiva en los últimos 2 años, muy asociada a la buena comida y buen beber, ya que se ha observado un cambio en los hábitos alimenticios del consumidor chileno quien aprecia la denominación de origen, calidad superior y presentación diferenciada. Esto potenciado por el crecimiento de la clase media y media/alta quienes tienen un mayor poder adquisitivo que ha acelerado el desarrollo de esta industria. Es importante destacar que el insight “todos buscan darse sus lujos (aunque éste adquiere un significado distinto para cada uno)” es transversal a todos los segmentos que se recomienda prestar atención, lo que indica que en general el chileno está dispuesto a pagar más por marcas exclusivas.

También cabe mencionar que contribuyendo con esta tendencia de demandar y consumir alimentos y bebidas con una identidad local y/o con una calidad superior entre ellos la cerveza artesanal, se puede apreciar en la creciente organización de fiestas y ferias que reúnen gastronomía y cerveza artesanal, las cuales se realizan a lo largo de todo el territorio nacional y, aunque la mayoría de concentra en el periodo estival del año se pueden encontrar durante todo el año. Las más populares son (6):

Oktoberfest Chile: Este es uno de los Oktoberfest con más trayectoria, cuenta con 10 ediciones y ya se ha consolidado como una cita ineludible para los amantes de la cerveza. Se celebra en el Centro de Eventos Munich, en Malloco, comuna de Peñaflores. El festival acostumbra a celebrarse entre el 23 de octubre al 2 de noviembre. Cuenta con numerosas cervecerías ofreciendo sus productos, música en vivo, concurso de Reina del Oktoberfest, y sobre todo un ambiente muy festivo.

Bierfest Santiago: Inaugurada en 2009, esta fiesta celebrada a mediados de enero en el Parque Padre Hurtado, está teniendo un éxito masivo. Más de 80.000 personas han asistido a esta cita que ofrece más de un centenar de cervezas a elegir, shows en vivo, y actividades familiares. Entradas entre 3.000 y 6.000 pesos dependiendo del día en que se asista y si la entrada es comprada con anticipación. El horario de apertura es de 12:00 a 22:00.

Biergarten de Tauss Bräu: Ubicado en Limache, al este de Valparaíso, este “jardín de la cerveza”, o biergarten como lo llaman los alemanes, es una buena oportunidad de combinar cerveza artesanal con un ambiente familiar. Además de la bebida estrella ofrece la posibilidad de almuerzos entre 4.000 y 6.000 pesos (plato de fondo + ensalada), e incluso la posibilidad de alquilar un quincho y traer

la propia comida desde casa. En un entorno verde, brinda la opción a darse un chapuzón en una de sus piscinas. Se celebran también Fiestas de la Cerveza.

Entorno Tecnológico

Durante los últimos años, gracias al vertiginoso crecimiento del mundo de las cervezas artesanales, han surgido emprendimientos para proveer de tecnología al sector productor. La mayoría ofrece equipamiento para montar una microcervecería de pequeña a mediana escala y el número de oferentes es alto, por lo que existe un buen acceso a fermentadores, ollas, enfriadores, bombas, válvulas, envasadoras e insumos para limpieza con precios muy accesibles.

Dentro de las empresas existentes se pueden mencionar MiniCervecería, Mundo Cervecerero, Prost, Almacén Cervecerero, Insumos Cerveceros, Todo Fermentación, Wittwer e Insumos Lagunillas. Para obtener el mayor provecho de la tecnología para la producción de cerveza, algunas de las empresas mencionadas anteriormente - incluyendo Instituto Cervezas de América y Academia Cervecera de Análisis Sensorial (ACAS) - entregan cursos de distintos niveles para cerveceros principiantes y avanzados, con precios que van desde los \$30.000. Además, otras entidades de educación superior como la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad Mayor y Universidad de La Frontera, dictan diplomados en producción y gestión cervecera.

Es necesario mencionar el impulso de distintos emprendimientos, como la producción de cervezas sin alcohol, que buscan diferenciarse de la competencia. Es así que comienzan a aparecer cervezas sin alcohol de fabricación artesanal, como EME en la región de Valparaíso (www.emecerveza.cl).

Ahora, analizando el entorno tecnológico desde el punto de vista de los consumidores finales no se puede dejar de mencionar la el explosivo crecimiento del comercio electrónico, y las cifras lo avalan. El Comercio Electrónico en Chile sigue en ruta ascendente, marcando un 20% de crecimiento anual y un estimado en el desempeño a nivel de ventas para 2017 que asciende a los 3.700 millones de dólares. Las proyecciones para los próximos 3 años, en tanto, también van al alza, con estimados que superan los 5 mil millones de dólares en ventas para 2020; incremento que se sustenta en el desarrollo logístico del sector, el despegue del 'Canal Mobile' y el desarrollo de medios de pago más inclusivos para la población no bancarizada, entre otros factores. (7)

Según lo descrito por Rodrigo Mujica, Gerente de Servicios Empresariales y Asuntos Internacionales de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), durante su alocución en la novena versión del "e-Commerce Day Santiago 2017", celebrado en abril pasado, "el e-Commerce se ha consolidado como el sector más dinámico de la economía chilena en la última década, considerando que los compradores Online pasaron de ser 334 mil, en el año 2000, a 4.524 millones el

año 2016, con un crecimiento que en los últimos años mantiene un promedio del 20%”.

En torno a los factores que explican el éxito sostenido del Comercio Electrónico en el mercado nacional, el representante de la CCS destacó el compromiso de la Industria en materia logística, señalando que ésta “ha invertido permanentemente en infraestructura y softwares para contar con una logística eficiente que permita fortalecer la calidad del servicio”. “Sin ir más lejos –agregó el ejecutivo- los grandes retailers nacionales han implementado sistemas de planificación logística y de precisión que les permitan programar entregas con fechas y horarios específicos con un alto estándar de cumplimiento”, esfuerzo que repercute positivamente en los niveles de satisfacción del consumidor Online.

Considerando el carácter global del comercio electrónico, Mujica recalcó que “nuestra industria debe continuar fortaleciéndose para ser competitiva, frente a gigantes como Amazon, E-Bay y Ali Express, entre otros. Como país debemos fortalecer nuestro comercio electrónico, especialmente a nivel de las pequeñas y medianas empresas, para las cuales éste es un camino extraordinario que les permitirá ampliar sus ventas e internacionalizar sus productos”.

Ahora, acotando la implicancia que tendría el desarrollo del comercio electrónico para la industria de cerveza artesanal una tendencia muy relevante para el sector Online es el desarrollo del Market Place (que se refiere a un espacio común online, que reúne a Pymes y consumidores finales para el comercio de sus productos), considerada por George Lever, Director del Centro de Estudios de la Economía Digital de la CCS, como una de las vías para incorporar a las Pymes al mundo e-Commerce. “Toda la discusión experta migra hacia los Market Place y se despliegan nuevas ofertas y nuevos modelos de este mercado. Nosotros hemos planteado al Market Place como unas de las vías que nos va a ayudar a promover que la Pyme se incorpore al Comercio Electrónico”.

5.2. Análisis de la Industria

A continuación el análisis de la industria se realizará utilizando la herramienta de análisis de las 5 fuerzas de M. Porter que determinará el atractivo de la industria y su potencial de desarrollo a través del análisis del nivel de rivalidad de competidores, de las barreras de entrada para nuevos competidores y productos sustitutos, y del poder de negociación de proveedores y clientes.

Rivalidad de competidores

Para el análisis de la rivalidad entre competidores se considerará el punto de vista de otros modelos de negocios para la comercialización y distribución de cerveza artesanal en la región metropolitana para lo que se consideraron los 3 principales sitios web, los cuales tienen ciertas características diferenciadoras que enumeramos a continuación:

1- www.tomocerveya.cl

Fundado en el año 2010 este sitio tiene como principal misión recopilar y difundir información relevante para los amantes de la cerveza artesanal.

No comercializa ni distribuye cerveza artesanal, pero es un referente tanto para consumidores como para productores.

Su énfasis está en generar una comunidad para potenciar la industria de cerveza artesanal

2- www.beerly.cl

Fundada en el año 2014, este sitio busca ser una alternativa para comprar cerveza artesanal por internet.

Comercializa y despacha a domicilio

Pone énfasis en amplia oferta y variedades.

3- www.clubdecervezas.cl

Fundada en el año 2014, este sitio busca ofrecer una amplia gama de cervezas nacionales e importadas a través de internet.

Comercializa y despacha a domicilio.

Pone énfasis en precios bajos.

Luego de analizar a los competidores se puede concluir que la competencia en esta industria aun está en etapa de desarrollo, no es agresiva, además que al ser una industria de nicho tienden a poner el foco en el consumidor y expandir el mercado más que en arrebatar clientes a la competencia.

Barreras de entrada y salida

A continuación se describirán y analizarán los principales factores que determinarán las dificultades para ingresar o salir de la industria de comercialización y distribución de cerveza artesanal.

- Inversión inicial requerida: debido a que fundamentalmente es un servicio de despacho a domicilio al detalle (transporte de poco volumen) no se necesita un gran bodegaje ni costosos recursos logísticos, tampoco se necesita un local para atención de público ya que el contacto con el cliente y la toma de pedidos se puede realizar íntegramente a través de sitio web. Por todo lo anterior se puede deducir que la inversión inicial requerida es baja
- Permisos y patentes comerciales requeridas: Lo que se requiere para la comercialización y distribución de cerveza artesanal es lo siguiente:
 - Escritura de constitución de sociedad, protocolización del extracto y publicación en Diario Oficial, si la solicitud corresponde a una persona jurídica.
 - Inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), que lo autoriza a iniciar cualquier emprendimiento comercial, si es que pide patente por primera vez.

Además se requiere una patente de alcoholes, la cual está fijada por la Ley de Alcoholes y su precio varía entre 0,6 UTM y 3,5 UTM, dependiendo de la naturaleza del local, el cual tiene una vigencia anual y se puede pagar en cuotas semestrales.

En conclusión, debido a la baja inversión inicial requerida y a que la obtención de permisos y patentes requeridas es bastante sencilla y su costo es mínimo podemos concluir que las barreras de entrada y salida son bajas.

Productos sustitutos

Debido a la elevada cifra de consumo del chileno - aproximadamente 44 litros per cápita al año - con respecto a otras bebidas alcohólicas, es difícil que existan productos sustitutos que arrebatan su posición. El vino es quien secunda al consumo de cerveza, pero aun es baja la probabilidad de sustitución con un consumo per cápita de 13,4 litros al año.

La relación de la cerveza con el vino y otras bebidas alcohólicas se puede apreciar en la siguiente infografía:



Cuadro n°3 – “Consumo de alcohol en Chile” - Fuente: El Mercurio en base a información de Euromonitor.

En cuanto a la sustitución de la cerveza artesanal por cerveza industrial, es notoria la segmentación de clientes. La tendencia de los últimos años indica que la tasa de aumento de consumidores de cerveza artesanal es al alza; en el último año el aumento de esta fue superior al de la industrial. Los expertos señalan que es notorio que “existe una distinción entre una cerveza industrial y una artesanal. El público ya lo sabe. Al que le gusta la cerveza le tiene mala a la cerveza industrial. Esto nació porque el mundo entero se cansó de las cervezas industriales...” (8) por lo que podemos estimar que la migración de clientes es desde el segmento de consumidores de cerveza industrial al artesanal y en menor medida lo opuesto.

A continuación se mencionan las ventajas y desventajas de los principales sustitutos de la cerveza en cuanto a nivel de consume: Vino y Pisco.

Vino: Se obtiene de la fermentación alcohólica del mosto de uvas frescas o asoleadas de la especie *Vitis vinífera*.

Ventajas:

- El consumo moderado de vino puede reducir el riesgo de sufrir enfermedades coronarias, úlceras, cáncer, arteriosclerosis y contribuir a estimular el sistema inmunológico.
- Posee sustancias con propiedades antioxidantes que hacen inofensivo el colesterol malo al impedir su oxidación
- El vino chileno es reconocido por su calidad en el extranjero

Desventajas:

- Una copa de vino puede tener de 80 a 100 Kcal.
- Existe escasa preocupación por el correcto servicio del vino
- Altos costos por copa y botella, en Hoteles y restaurants en Chile

Pisco: Es un destilado de vinos procedentes de uvas aromáticas cultivadas y procesadas en la región de Atacama y Coquimbo.

Ventajas:

- Pisco es la única denominación de origen de Chile y la más Antigua de Latinoamérica.
- La mayor parte de la producción se consume en mercado interno.
- Amplias posibilidades de preparar otros tragos utilizando pisco como base

Desventajas:

- Una copa de 50 ml tiene alrededor de 180 Kcal.
- Alta competencia de posicionamiento con el pisco peruano

En resumen, el sustituto natural de la cerveza artesanal es la cerveza industrial existiendo cierta elasticidad negativa en la demanda de cerveza artesanal ante cambios en su precio respecto de la cerveza industrial lo que haría suponer un riesgo alto de que el consumidor se cambie a sustitutos como la cerveza industrial, sin embargo existe una clara distinción de los consumidores que privilegia la cerveza artesanal, a pesar de su precio superior, por sobre la cerveza industrial ya que reconocen una calidad superior y están dispuestos a pagar más por ello, además los expertos advierten que esta tendencia es creciente y proyecta una migración creciente de la cerveza industrial hacia la artesanal y no al revés.

Si bien se reconocen otras bebidas alcohólicas que pueden ser consideradas como sustitutos el predominio en el consumo de cerveza es considerablemente mayor que el vino que es su sustituto más cercano

Es por esto que el poder de productos sustitutos se considera MEDIO.

Poder de negociación de proveedores

Para analizar el poder de negociación de los proveedores es necesario considerar que los proveedores de cerveza artesanal se encuentran altamente atomizados

con más de 300 productores de cerveza artesanal en Chile, por lo tanto existe una gran oferta de proveedores.

La gran mayoría de estos productores de cerveza, aproximadamente dos tercios de ellos, tienen menos de 5 años de antigüedad y con capacidad de producción limitada (menos de 50.000 litros/año) por lo tanto son productores relativamente nuevos en el mercado, más bien pequeños y en pleno desarrollo.

Comercialmente cada productor negocia la venta de sus productos de manera independiente, es decir, no negocian en bloque ni establecen precios. Sin embargo son muy activos dentro de la comunidad de cerveceros artesanales compartiendo experiencias y buenas prácticas, pero esto no se refleja en acuerdos comerciales en bloque.

En términos de variedades de cerveza ofrecidas por cada productor es, en general, muy variada y no existe una especialización importante en el desarrollo de variedades particulares entre los distintos productores, lo que se puede acceder a toda la gama y variedades de cerveza artesanal disponibles en Chile sin necesidad de establecer un trato con algún productor en particular.

Todas estas características permitirían poder negociar de manera independiente con cada uno de los productores, pudiendo realizar un gran número de negociaciones paralelas privilegiando a los productores que ofrezcan condiciones más favorables.

Dadas estas características se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es BAJA

Poder de negociación de clientes

Para determinar el poder de negociación de los clientes es necesario considerar algunas variables que se detallarán a continuación.

Respecto al producto se puede considerar que el consumidor de cerveza artesanal tiene una clara preferencia por su calidad superior respecto a la cerveza industrial y está dispuesto a pagar más por ello, sin embargo esta preferencia no es inelástica y el cliente tiene total libertad para cambiar a otro producto motivado por diversos factores, ya sea por precio, por disponibilidad en punto de venta, por variedades disponibles, por servicios asociados, etc.

Respecto al servicio, y tal como se señaló en capítulos anteriores, existen 3 empresas que ofrecen servicio similar de distribución a domicilio de cervezas artesanales y es entre estas 3 alternativas entre las cuales el cliente puede elegir libremente, es decir, el cliente tiene alternativas para el servicio de distribución a domicilio de cervezas artesanales y puede elegir y cambiarse sin ningún tipo de restricción.

Dadas estas características se puede concluir que el poder de negociación del cliente es ALTA.

En resumen, el análisis de las 5 fuerzas de Porter se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Fuerza	Poder	Acción Propuesta
Rivalidad de competidores	Moderado-Bajo	Poner foco en expandir demanda y no en quitar clientes a competencia
Barreras de entrada y salida	Bajo	Posicionarse y fidelizar clientes
Productos sustitutos	medio	Promover el consumo de cerveza artesanal y difundir sus ventajas.
Poder de negociación de proveedores	Bajo	Mantener una alta gestión comercial con los proveedores para lograr acuerdos favorables
Poder de negociación de clientes	Alta	Énfasis en fidelizar clientes

5.3. Análisis Interno

En el desarrollo de este capítulo se realizará una descripción de la estructura corporativa y organizacional, identificando áreas y procesos claves dentro de la organización dado el modelo de negocio que se detallará mas adelante.

Este modelo de negocio requerirá una estructura organizacional simple y plana, la cual favorece la flexibilidad para adaptarse a las contingencias del negocio además de facilitar la eficiencia operacional al ser menos burocrática y jerarquizada. Esta estructura organizacional es especialmente recomendada para empresas pequeñas y nuevas, como en este caso, pero hay que considerar que en este tipo de estructura organizacional es recurrente que las funciones de los distintos trabajadores se crucen ya que en la práctica “todos hacen de todo”.

Recursos y capacidades

- Recursos tangibles
 - Empresa no es propietaria de la oficina-bodega ya que arrendará el lugar desde donde organizará y realizará sus operaciones
 - Empresa será propietaria de los vehículos utilizados para sus operaciones y despachos
 - Fácil acceso a insumos utilizados para la operación y el funcionamiento administrativo de la empresa.
 - El recinto estará ubicado en sector logísticamente céntrico y estratégico, con buena conectividad y con servicios básicos adecuados para la operación del negocio (luz, agua, teléfono, internet)
- Recursos intangibles
 - Dueño de empresa con expertise en administración y desarrollo de nuevos productos y servicios.
 - Poca experiencia en la industria cervecera
 - Relación de confianza entre los dos puestos clave de la empresa: Gerente Comercial y Administrador (dueño) con el Jefe de despacho
 - Jefe de despacho con vasta experiencia en logística y despacho
 - Desarrollo y diseño de sitio web responsivo, intuitivo y con una estética llamativa
- Capacidades
 - Flexibilidad organizacional y operativa
 - Alta capacidad de gestión comercial y administrativa
 - Potencial para desarrollo de marca y fidelización a través de difusión en redes sociales y canal digital

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1. Análisis de Cliente

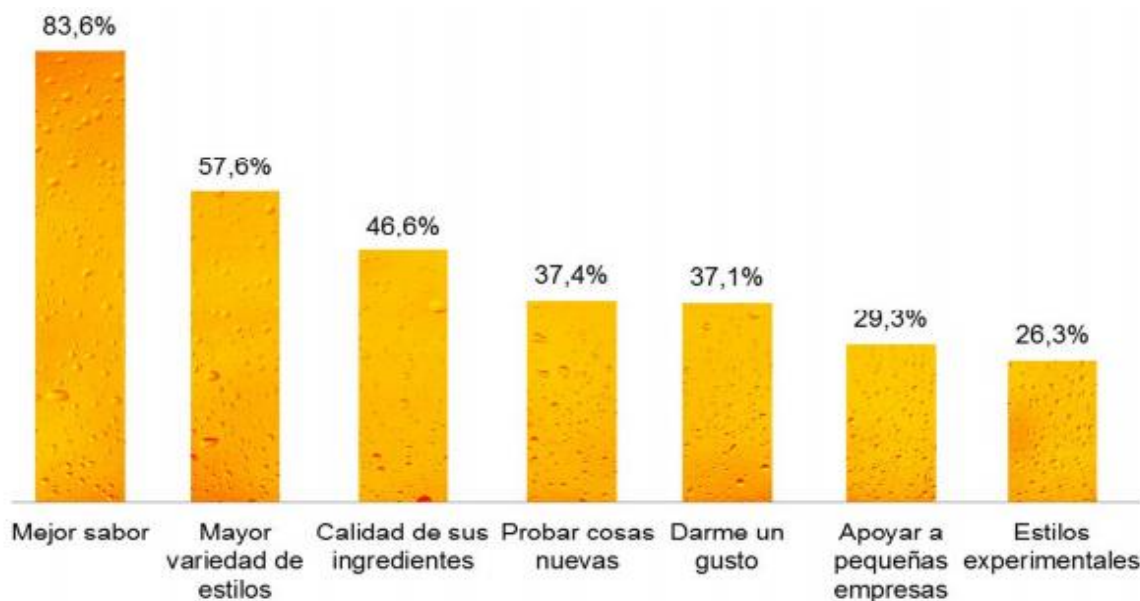
Para este análisis se consideraron y complementaron 3 métodos para obtener información necesaria referente a los consumidores finales de cerveza artesanal:

1.- Encuesta online pública:

Según los datos de la “Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017” realizada de manera online por el portal www.tomocerveza.cl a más de 1000 personas podemos identificar que, demográficamente, el 64,9% de los consumidores son hombres, el 49,7% de los consumidores de cerveza artesanal se concentra en el rango entre los 25 y 34 años y el 32,2% se encuentra entre los 35 y 44 años. (9)

Respecto a la recordación de marca, en donde a cada encuestado se le pregunta por las primeras 5 marcas de cerveza artesanal que le vienen a la cabeza, destaca el resultado de la marca Kross con un 56% seguido de Kunstmann 28,8%, Del Puerto 26,2%, Cuello Negro 25,9%, Guayacán 22,4%, Tübinger 17,4% y Szot con 15,3%.

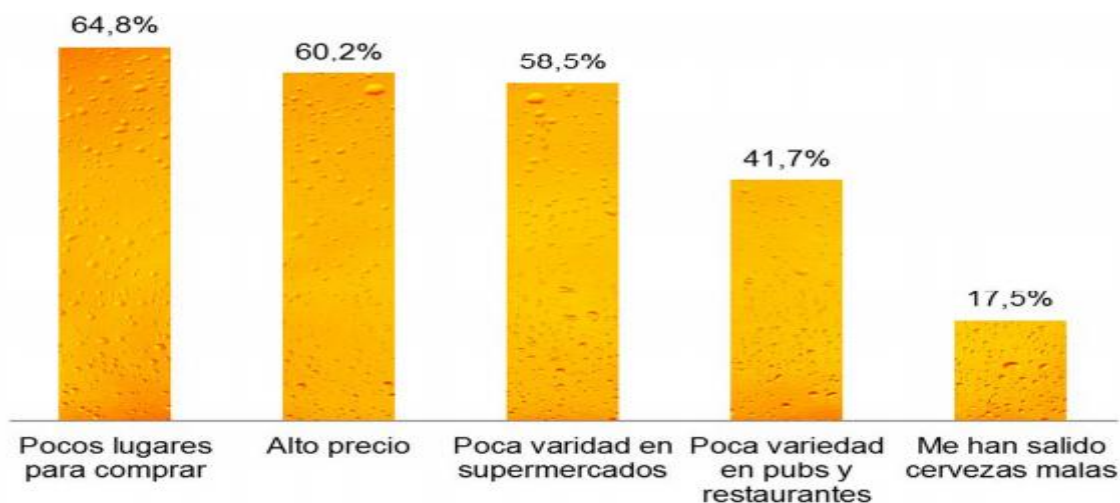
Sobre los motivos de compra de cerveza artesanal destacan los siguientes:



Cuadro n°4 – “Motivos de compra cerveza artesanal” – Fuente: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017

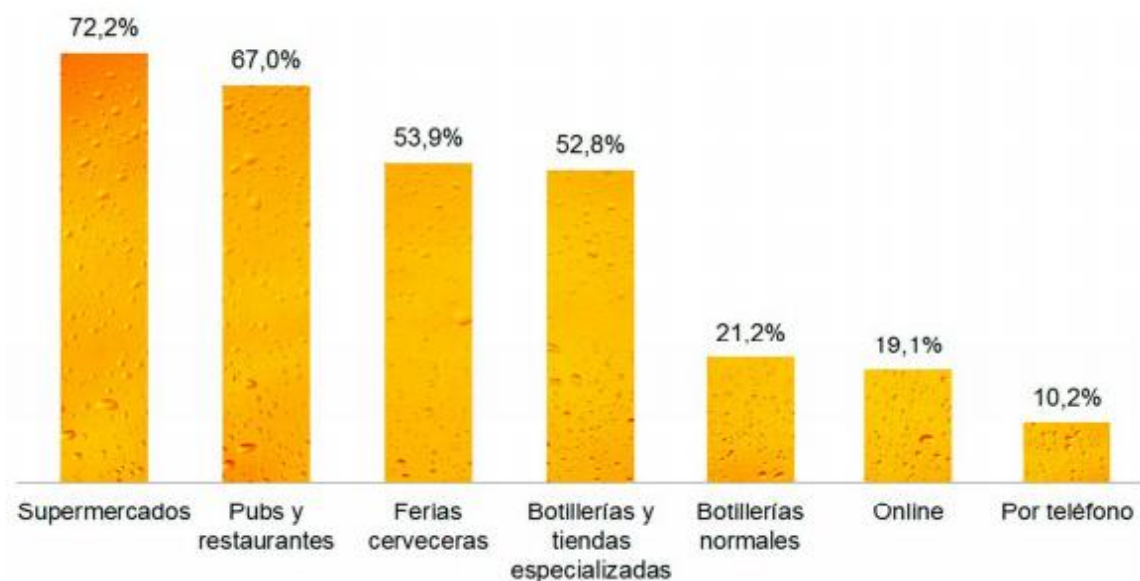
Dentro de los aspectos negativos que identifican los consumidores finales respecto a la cerveza artesanal podemos destacar, en general, que existen pocos lugares para comprar, tienen un alto precio y que hay poca variedad en

supermercados y pubs. A continuación podemos apreciar una gráfica más detallada:



Cuadro n°5 – “aspectos negativos de cerveza artesanal” – Fuente: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017

En relación a los lugares de compra se observa que se encuentra concentrado principalmente en supermercados, pubs, ferias cerveceras y tiendas especializadas, tal como se detalla a continuación:



Cuadro n°6 – “lugares de compra de cerveza artesanal” – Fuente: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017

Otro dato relevante es sobre la pregunta si compraría a través de un sitio web, en donde un 85% de los encuestados si compraría a través de sitio web.

A su vez, entre los motivos por los cuales no compraría a través de sitio web destacan los siguientes motivos (en orden):

Altos costos de envío; Poder probarlas antes; Demora en entrega; Exige comprar una cantidad muy grande; Nunca compro online; Prefieren comprar en un lugar físico; Prefiere más variedad.; Desconfianza.

2.- Focus Group:

Se realizó un Focus Group de 10 personas en las cual a través de una conversación dinámica y dirigida se profundizó en aspectos relativos a los revisados en las 2 encuestas online citados en este análisis y con la posibilidad de indagar en otros aspectos adicionales que pudiesen surgir en la dinámica de conversación y que fueran relevantes.

La elección de los integrantes del Focus Group se realizó bajo el criterio de mantener la composición y proporcionalidad de los grupos etarios descritos en la encuesta online publica con el fin de que el Focus Group fuera representativo del universo de consumidores de cerveza artesanal.

La pauta utilizada para dirigir el Focus Group se encuentra disponible en (anexo 2)

3.- Encuesta Online de elaboración propia

Se realizó una encuesta online de elaboración propia con el fin de complementar y profundizar en aspectos que no fueron considerados en los estudios antes citado, tales como: nivel socio-económico, ocasión de consumo, otros atributos valorados, disposición a pagar, etc.

Esta encuesta fue contestada por 86 personas a la fecha de entrega de este trabajo, cuyo detalle de las preguntas se encuentra disponible en (anexo 1).

Al complementar la información obtenida por las 2 encuestas y el focus group obtenemos un muestreo de aproximadamente 1100 personas, las cuales representan un 8,5% de un total de 13.000 personas aproximadamente que son consumidores de cerveza artesanal en Chile y que son nuestro mercado objetivo.

De esta forma se obtiene una muestra estadísticamente representativa para una descripción de los distintos grupos etarios divididos en los siguientes tramos:

Hombres y Mujeres de 18 a 25 años:

- Estudiantes de educación superior, jóvenes egresando o desarrollándose en sus primeros años de carrera profesional.
- Consumen una cerveza artesanal cada una o dos veces por semanas
- Prefieren variedades rubias y negras, en formatos shop o botella 500 cc.
- Compran en supermercado y en pub/bar, y consumen en casa o en el pub/bar, solos o mayormente acompañados de amigos.
- Para ellos la cerveza artesanal se destaca principalmente por ser de calidad, hecha a mano y por qué les permite vivir momentos únicos y divertidos.
- Apreiciarían mayor variedad en canales Supermercado, pub/bar y web.
- Disposición a pagar \$1.500 por botella de 330 cc.

Hombres y Mujeres de 26 a 35 años:

- Profesionales universitarios con poder adquisitivo.
- Consumen una o más veces por semana
- Prefieren variedades rubias y rojas, en formatos shop o botella de 330 cc.
- Compran en supermercado y en pub/bar, y consumen en casa o en el pub/bar, acompañado por su pareja, familia y/o amigos.
- Para ellos la cerveza artesanal se destaca principalmente por ser hecha a mano y natural, con una mayor conciencia de un estilo de vida saludable.
- Valoran su calidad y les permite vivir momentos para compartir y divertidos.
- Apreiciarían mayor variedad en canales Supermercado, pub/bar y web.
- Disposición a pagar \$2.500 por botella de 330 cc.

Hombres y Mujeres de 36 a 45 años:

- Profesionales universitarios.
- Consumen una o más veces por semana
- Prefieren variedades rubias y negras, en formatos shop o botella de 330 cc.
- Compran en supermercado y en pub/bar, y consumen en casa o en el pub/bar, acompañado por su pareja, familia y/o amigos.
- Para ellos la cerveza artesanal se destaca principalmente por ser hecha a mano.
- Valoran su calidad y les permite vivir momentos para compartir y familiares.
- Apreiciarían mayor variedad en canales Supermercado, pub/bar y web.
- Disposición a pagar \$2.500 por botella de 330 cc.

Hombres y Mujeres de 46 y más años:

- Profesionales universitarios con cargos más independientes.
- Consumen una o más veces por semana
- Prefieren todas las variedades, en formato botella de 330 cc.

- Compran en supermercado, en pub/bar, y restaurantes. consumen en casa o en el pub/bar, acompañado por su pareja, familia y/o amigos.
- Para ellos la cerveza artesanal se destaca principalmente por ser hecha a mano y natural, con una mayor conciencia de un estilo de vida saludable.
- Valoran su calidad y les permite vivir momentos para compartir y familiares.
- Aprenderían mayor variedad en canales Supermercado, pub/bar, restaurantes y en menor medida web.
- Disposición a pagar \$3.000 por botella de 330 cc.

Dado estos resultados, las principales conclusiones son:

- Los lugares donde más se compra cerveza artesanal son supermercados y pubs/restaurantes. Sin embargo, las principales quejas vienen de la falta de oferta en estos mismos lugares, lo que deja un evidente espacio para que ambos mejoren su oferta.
- La molestia del consumidor sobre los pocos lugares donde comprar cerveza artesanal presentan una oportunidad interesante para que cerveceras ofrezcan canales alternativos. Por ejemplo, venta online. Especialmente si consideramos que el 85% de los encuestados compraría a través del sitio web.
- Las principales razones para elegir cerveza artesanal van de la mano de la calidad y variedad, dejando en evidencia la importancia que las cerveceras deben dar a sus estándares de calidad e innovación en sus estilos.
- consumidores más jóvenes disfrutan la cerveza artesanal solos o junto a sus amigos, acompañando sus ambientes de diversión y, a medida que aumenta la edad, el consumo se realiza con familiares y amigos en un tenor más relajado.
- En general, la calidad de la cerveza es lo que destaca y motiva su consumo, siendo un elemento diferenciador respecto a cervezas industriales.
- En los segmentos más adultos - y con mayor poder adquisitivo - otros factores adquieren relevancia para llegar a ellos, como son los temas contingentes y con mayor contexto social.
- El consumir en el hogar, en pubs y restaurantes en compañía de alguien es un elemento transversal a todos los segmentos.
- Existe una necesidad en aumentar la disponibilidad de cerveza artesanal en canales como supermercado, pub/bar y web.
- para todo nivel de ingreso, las propiedades de sabor de la cerveza artesanal son primordiales, pero los sectores de mayores ingresos asignan un valor mayor al envase, etiqueta y diseño del producto que los niveles de menores ingresos y éstos últimos consideran más el precio de la cerveza que consumirán.
- No se aprecia fidelidad a ciertas marcas ya que se privilegia explorar y probar nuevas experiencias.

6.2. Análisis de Mercado

Mercado total

Este análisis comienza con una breve descripción de la industria cervecera total en Chile (incluida cerveza industrial y artesanal) la cual se encuentra en un nivel de producción en torno a los 740 millones de litros anuales, equivalentes en ventas a US\$2.500 millones anuales.

Este mercado se encuentra altamente concentrado con 93% repartido solamente en 2 actores, el cual es dominado por la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU) con un 70% y en segundo lugar por Cervecería Chile. CCU ostenta alrededor de un 23% del mercado, con dos importantes marcas como son Cristal y Escudo y además cuenta con Heineken, Kunstmann, Austral, Royal Guard y Lemon Stone. Cervecería Chile distribuye las marcas de AB-Inbev, dentro de las cuales se encuentran Stella Artois, Corona, Budweiser, Baltica, Beck's, Paceaña, Quilmes y Brahma, con una participación aproximada del 25%, la que aumentará gracias a la fusión de AB-Inbev con SABMiller, esta última poseedora de las marcas Miller y Cusqueña. (10)

Mercado potencial

En los últimos 14 años el consumo per cápita de cerveza ha tenido un aumento significativo pasando de 25 litros per cápita anual en 2002 a 44 litros per cápita anual en 2016, lo que representa un aumento de 76%.

Adicionalmente se observa también que actualmente el consumo de cerveza en Chile cuenta con una alta penetración ya que más del 60% de chilenos consume habitualmente cerveza, lo que representa un crecimiento del 10% respecto a años anteriores.

En este escenario podemos analizar en detalle la industria cervecera artesanal, la cual tiene una participación de mercado en torno al 1% de toda la industria cervecera, con un nivel de producción que bordea los 6,5 millones de litros anuales equivalente a US\$22 millones en ventas como mercado potencial.

Si bien la participación de mercado de las cervezas artesanales de 1% es muy baja, ésta se encuentra creciendo a una tasa de 20% los últimos 3 años.

Respecto a la concentración del mercado de cerveza artesanal en Chile, a diferencia del mercado de cerveza industrial, ésta se encuentra altamente atomizada con más de 300 productores de cerveza artesanal.

En síntesis, el mercado potencial es atractivo en términos de venta ya que tiene una muy baja participación de mercado pero está creciendo a tasas elevadas por sobre el 20% anual. Si consideramos que en otros mercados más desarrollados como EE.UU. o Bélgica, la participación de mercado de cervezas artesanales es de un 10% a 15% podemos inferir que nos encontramos en un mercado nuevo en pleno crecimiento.

Mercado objetivo

El mercado objetivo se definió considerando la caracterización por rango etario realizada en capítulo anterior de Análisis de Clientes y es la siguiente:

- Hombres y mujeres de 26 a 35 años.
- Hombres y mujeres de 36 a 45 años.

La elección de estos dos rangos etarios como segmento objetivo se justifica debido a que entre ambos representan el 82% de los consumidores de cerveza artesanal y conforman un perfil psicográfico atractivo para el modelo de negocio propuesto:

- Son profesionales con poder adquisitivo medio-alto.
- Prefieren tomar cerveza artesanal en botella de 330cc, una o más veces por semana
- Les gusta disfrutar una cerveza artesanal en compañía de amigos o familia, principalmente en casa o en Pubs-restaurant.
- Aprecian y exigen una mayor variedad de cervezas artesanales en canal web y están muy dispuestos a comprar online.
- Tienen una buena disposición a pagar en torno a \$2.500 por botella de 330cc
- La Calidad y sabor de la cerveza artesanal son los atributos que más valoran
- No tienen fidelidad por una marca y privilegian experiencias nuevas en cerveza artesanal.

6.3. Análisis de la oferta y demanda

Oferta

Los principales oferentes de cerveza artesanal son los propios productores nacionales entre los que se puede identificar a más de 300 productores los cuales se encuentran distribuidos geográficamente en todo el país de norte a sur, encontrando una mayor concentración en la Región Metropolitana con un 45%, seguida por Valparaíso con un 13% y en tercer lugar se queda Los Lagos y El Maule con un 7% cada una.

Respecto a las características y capacidad de los productores de cerveza artesanal se identifica que el 63% de pequeños y medianos productores, elabora cerveza de manera formal desde hace menos de cinco años y sólo un 11% lleva más de una década en el rubro, 55% de los cerveceros sitúa su nivel de producción entre los 100 y los 50.000 litros anuales, 23% espera mantenerse en ese rango en tres años más, 47% espera llegar a niveles de producción entre 50.001 y 200.000 litros

En cuanto a los estilos, las oferta de cervezas artesanales de alta fermentación – estilo Ale – representan un 86% y las de baja fermentación – estilo Lager, Bock y Pilsner representan un 14%.

Para complementar estos datos y entender mejor la dinámica de estos clientes se realizaron entrevistas en profundidad con 3 productores de cerveza artesanal, ubicados en la Región Metropolitana y Quinta Región, además de recoger testimonios de grandes productores de cerveza artesanal a través de entrevistas publicadas en la prensa.

La elección de los productores de cerveza artesanal a entrevistar se realizó considerando la gran concentración geográfica de productores en torno a la Región Metropolitana y la Quinta Región. Además se consideró relevante recoger el testimonio tanto de micro, pequeños, medianos y grandes productores, aunque en el caso de estos últimos los testimonios se recogieron a través de entrevistas publicadas en la prensa tal como se señala anteriormente.

La entrevista en profundidad se realizó a Mauricio Moreno (Socio fundador, Cerveza GEO, Olmué 2012), a Francisca Pacheco (Socia fundadora, Cerveza +56, Santiago 2013) y a Ivan González (Socio fundador, Cerveza TORO NEGRO, San Bernardo 2017), según la pauta indicada en Anexo y que buscan recoger su propia apreciación respecto a los consumidores de cerveza artesanal, sobre las fortalezas y debilidades que como productores dentro de la industria, sobre sus principales canales de venta y difusión, y sobre las oportunidades de desarrollo que ven dentro de la industria de cerveza artesanal.

A continuación se presentan los principales aspectos recogidos a partir de las entrevistas en profundidad:

Los productores de cerveza artesanal perciben que el consumidor ha experimentado una evolución durante los últimos años, en términos de que cada vez es más exigente respecto a la calidad de la cerveza y dispuesto a probar variedades cada vez menos tradicionales, al mismo tiempo que es un consumidor que conoce más respecto a cervezas artesanales. Esto impulsa a los productores a estar en constante búsqueda y desarrollo de nuevas variedades y a tener una constante atención a una mejora continua en sus procesos de elaboración para mantener los estándares de calidad exigidos por el cliente.

Los productores reconocen como aspectos positivos, o fortalezas, dentro de la industria el hecho de que los costos, o inversión, para la implementación de una cervecería artesanal son relativamente bajos y el acceso a materias primas de excelente calidad es buena y a precios bajos, además de que reconocen que existen diversas fuentes de financiamiento que apuntan a favorecer el desarrollo de nuevos emprendimientos en este rubro (Corfo, Sercotec, Eurochile, etc.). Esto se traduce a que las barreras de entrada para nuevos productores de cerveza artesanal es baja lo que, en primera instancia, podría parecer algo negativo para los productores que ya están en la industria, pero esto revela un aspecto esencial

dentro de los productores de cerveza artesanal y es que ellos se definen como una industria altamente colaborativa en donde se fomenta y privilegia el intercambio de experiencias entre los productores y otros actores relevantes de la industria (como proveedores de insumos y otros servicios complementarios) ya que entienden que, en la medida en que todos colaboran entre sí favorecerá el desarrollo de toda la industria y beneficiará a todos.

Respecto a las dificultades planteadas por los productores de cerveza artesanal entrevistados, uno de los principales aspectos mencionados es la dificultad que experimentan para integrarse a canales masivos de venta (retail, supermercados, etc.), debido a que se les exige un nivel de producción considerablemente mayores a los que tiene la gran mayoría de productores, a lo que se suma el enorme poder de negociación de estos canales que exige condiciones comerciales bastante desfavorables para los productores quienes no cuentan con envergadura financiera para solventar pagos a 90-120 y hasta 150 días ofrecidos por estos canales.

Otro aspecto que genera dificultades a los productores de cerveza artesanal para comercializar sus productos es que al ser una industria altamente atomizada (con más de 300 productores diferentes) se torna muy difícil posicionarse, diferenciarse y darse a conocer en la mente del consumidor, es decir, es difícil destacar entre la gran variedad de oferta.

Otra dificultad comentada por los productores de cerveza artesanal es que para ellos uno de sus principales canales de venta son restaurantes y bares, pero no les es fácil lograr acuerdos para que sus productos sean aceptados y ofrecidos dentro de estos restaurantes y bares, en donde el factor decisivo para lograr estos acuerdos es el precio. En este sentido, los productores se encuentran en desventaja en esta negociación debido a que los restaurantes y bares cuentan con múltiples ofertas de otros productores de cerveza artesanal y cerveza industrial.

Respecto a sus canales de difusión, los entrevistados señalan que para ellos es importante la participación en Ferias y Eventos relacionados a la cerveza artesanal, ya que generan gran visibilidad y excelentes ventas, aunque son eventos esporádicos durante el año. Entre las más populares podemos mencionar Oktoberfest Chile, realizada en Malloco, Bierfest Santiago ubicada en el Parque Padre Hurtado en Santiago, y la Fiesta de la Cerveza del Biergarten en Limache.

Otro de los canales de difusión usados por los productores de cerveza artesanal es a través de medios digitales y redes sociales, tales como sitio web propio, Facebook, y otras web especializadas en cerveza artesanal.

Respecto a los canales de venta utilizados por los productores de cerveza artesanal, los principales son, en orden de importancia, Bares y restaurantes, eventos y distribución a través de otros sitios web

Las principales oportunidades de desarrollo percibidas por los propios productores de cerveza artesanal se considera mejorar la difusión de la cerveza artesanal

(marcas, variedades, maridajes, cuando y donde consumir, info general) con el fin de satisfacer la creciente inquietud de los consumidores finales.

Postulan además que los pequeños productores tienen mejores posibilidades de innovar en materia de eficiencia energética en sus procesos que las grandes empresas, ya que a ese tipo de compañías, eventualmente, les sería más difícil cambiar sus lógicas de producción. Los desafíos en los próximos años tienen que ver con eso, cómo fidelizar los clientes, cómo generar mejores alianzas entre los diferentes sectores y de una manera más transparente y colaborativa (11)

También se considera como oportunidad de desarrollo la posibilidad de profundizar y diversificar los canales para la venta y distribución de cerveza artesanal. Además se considera una excelente oportunidad mejorar la asociación y alianzas con el Turismo y Gastronomía, ya que, según los productores de cerveza artesanal en general, se produce una sinergia positiva fundamentada en que la cerveza artesanal representa y realza aspectos culturales locales que son atractivos tanto para el Turismo como para la Gastronomía. Un buen ejemplo de este fenómeno es lo que vemos bastante bien desarrollado en la industria del Vino y su fuerte vinculación al Turismo y Gastronomía.

En resumen, las principales conclusiones del análisis sobre los productores de Cerveza Artesanal son que cuentan con bajas barreras de entrada para iniciar en el rubro lo que ha fomentado un alto número de pequeños y medianos productores, quienes abarcan el 63% de la producción total de cerveza artesanal y que se concentran principalmente en la Región Metropolitana y la Quinta Región.

Comercialmente su principal canal de venta es en Bar-Restaurant y Eventos, y en menor medida venta a través de otros distribuidores web. Su principal canal de difusión es a través de Redes Sociales y participación en Ferias y Eventos, y las principales dificultades las tienen al tratar de ampliar y profundizar sus canales de venta y al tratar de posicionarse y destacar en la mente del consumidor.

Las principales oportunidades de desarrollo en donde los productores de cerveza artesanal ven con mayor expectativa es en ampliar y profundizar canales de venta y difusión, además de desarrollar alianzas con el Turismo y Gastronomía.

Demanda

Para el análisis de la demanda, primero cuantificaremos la cantidad de personas que están dentro de nuestro mercado objetivo y luego definiremos algunos parámetros que nos permitan proyectar una demanda estimada, lo cual revisamos a continuación.

Según datos del CENSO 2017 (12), de un total de 7.112.808 habitantes en la Región Metropolitana solo el 30,5% está dentro del rango etario de nuestro

mercado objetivo de hombres y mujeres entre 26 y 45 años, lo que equivale a 2.168.834 habitantes.

Según lo expuesto en el análisis del mercado potencial el consumo de cerveza (industrial y artesanal) tiene una penetración de un 60% lo que nos deja un total de 1.301.300 personas que consumen cerveza dentro del rango etario del mercado objetivo de hombres y mujeres entre 26 y 45 años, y si sobre esto consideramos el Marketshare de 1% de la cerveza artesanal podemos inferir que nuestro mercado objetivo contiene aproximadamente 13.000 personas que consumen cerveza artesanal.

Podemos afirmar entonces que la demanda de cerveza artesanal de nuestro mercado objetivo es de 13.000 personas que, considerando un consumo per cápita de 44 litros/año, equivale a 572.000 litros anuales.

Luego para estimar la demanda de nuestro negocio se ha considerado como referencia la experiencia del competidor www.beerly.cl (13) el cual al segundo año de operación contaba con 250 suscriptores mensuales sin grandes esfuerzos de marketing y con proyección de llegar a 1000 al tercer año.

Entonces, con base en lo anterior la estimación cuantitativa de la demanda de nuestro negocio puede terminar con 600 suscripciones el mes 12, situándose en torno a 300 suscripciones mensuales promedio anual para el primer año de operación, equivalente a un 2,3% del universo de nuestro mercado objetivo, el cual es una proyección conservadora.

7. ANALISIS FODA

Fortalezas:

- Equipo con gran capacidad y experiencia en gestión comercial, operación logística y administración
- Gran flexibilidad organizacional y operativa

Oportunidades:

- Consumidor de cerveza es más exigente, sofisticado y está dispuesto a pagar más por productos y servicios de mayor calidad.
- Tendencia de consumo de cerveza artesanal en alza.
- Productores tienen una necesidad por ampliar sus canales de venta y difusión
- Fuerte tendencia al alza del comercio electrónico, alineado con una necesidad insatisfecha de los consumidores por mayor disponibilidad de cerveza artesanal en canal online.
- Buscar alianzas con Gastronomía y/o Turismo para generar valor agregado para el consumidor.
- Gran cantidad de productores concentrados principalmente en Región Metropolitana y Quinta Región

Debilidades:

-
- Poca experiencia en la industria cervecera
- Sin relaciones comerciales ni redes desarrolladas en la industria

Amenazas:

- Cervezas industriales e importadas (sustitutos) podrían invertir y aumentar su posicionamiento y agresividad
- Aparición de nuevas leyes podría restringir el consumo de alcohol y/o su distribución
- Aumento de agresividad entre empresas competidoras
- Bajas barreras de entrada para nuevos competidores
-

8. MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocio propuesto consiste en la comercialización y distribución de cerveza artesanal a través de un Market Place online, el cual fundamentalmente ofrece cervezas artesanales chilenas a consumidores finales con servicio de despacho a domicilio a través de un sitio web.

De esta forma se ofrece un nuevo canal de venta y difusión a los productores de cerveza artesanal, a la vez que ofrece a los consumidores finales un club online que les permite descubrir y disfrutar lo mejor de las cervezas artesanales nacionales sin moverse de sus casas.

A continuación un análisis según metodología Canvas del modelo de negocios.

Socios Clave:

- productores de cerveza artesanal.
- Bares, restaurantes y otros servicios ligados a Gastronomía y/o Turismo

Actividades Clave:

- Servicio de despacho
- Generación y difusión de contenido a través de medios digitales
- Relación con productores y clientes finales
- Relación con bares y/o restaurantes

Recursos Clave:

- Bodega con ubicación central y de bajo costo dentro de región metropolitana
- Financiamiento, el cual será con recursos propios
- Servicio de Logística y despacho
- Sitio Web

Propuesta de Valor:

- Variedad y calidad superior en cervezas artesanales chilenas, en un solo sitio web
- Despacho a domicilio
- Acceso a newsletter exclusivo con notas e info referente a cultura de cerveza artesanal.
- Convenios y descuentos exclusivos en eventos, bares y restaurantes asociados.

Relación con los consumidores:

- Culturizar al cliente sobre la cerveza artesanal (info, actividades, noticias)

Canal:

- Venta y difusión a través de sitio web y redes sociales.

Segmento de Clientes:

- Hombres y mujeres de 26 a 45 años, que gustan de la calidad y variedad de cerveza artesanal, que consumen entre 1 a 2 veces por semana directamente en Casa y/o en Bares y restaurantes, y que valoran la opción de comprar online.
- Productores nacionales de cerveza artesanal que valoran ampliar sus canales de venta y difusión.
- Bares y restaurantes que valoren generar sinergia a través de una asociación con productores y/o consumidores de cerveza artesanal.






Estructura de costos:

- Arriendo de bodega
- Costos de operación de logística y despacho.
- Costos administrativos y de personal.
- Actividades de marketing.

Flujo de Ingresos:

- Ingresos por suscripción mensual y despachos únicos

A continuación un cuadro resumen del análisis CANVAS

<p>ASOCIACIONES </p> <p>CLAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • alianzas con productores de cerveza artesanal. • alianzas con bares, restaurantes 	<p>ACTIVIDADES CLAVE: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de despacho • Acciones de marketing <p>RECURSOS CLAVE: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital inicial • Bodega y/o centro de distribución 	<p>PROPUESTA DE VALOR: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo mejor de las cervezas artesanales chilenas, a un click, en la puerta de tu casa. • Con acceso exclusivo 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Será en parte personalizada <i>va a ser</i> <p>CANALES: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitio WEB • Redes sociales • email • Entrega a domicilio 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres de 26 a 45 años, que gustan de la calidad y variedad de cerveza artesanal
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <p><u>Costos Fijos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Arriendo de bodega • costos administrativos y sueldos <p><u>Costos variables:</u></p>		<p>FUENTE DE INGRESOS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por suscripción mensual y/o despachos únicos. 		

Cuadro n°7 – “resumen análisis Canvas” – Fuente: elaboración propia

9. PLAN DE MARKETING

9.1. Mix de Marketing

Producto/Servicio

Para satisfacer las necesidades del segmento objetivo se ha definido un servicio de despacho a domicilio de un pack de 9 cervezas artesanales de diversas variedades y marcas, según el perfil de preferencias de cada cliente, todas con un estándar de calidad superior a la media dentro de las cervezas artesanales.

Para ello se definirán 2 tipos de packs , cada uno con un mix de de cerveza que definirá un estilo de cervezas para cada pack. Así el cliente podrá elegir entre el pack A o B según el estilo que más acomode a sus preferencias.

La definición del pack de 9 botellas de 330cc obedece a que:

- es un formato no tradicional, diferenciador.
- permite ofrecer mayor variedad por cada despacho.
- permite disminuir el costo de despacho unitario en comparación al pack tradicional de 6 unidades.
- Es un formato equilibrado, no es muy grande ni muy pequeño.

La modalidad de contratación es en base a una suscripción mensual que incluye el envío a domicilio de un pack de 9 unidades de manera mensual, además acceso a Newsletter mensual digital y a convenios y descuentos exclusivos a eventos, bares y restaurantes asociados.

También tendrá la opción de contratar envío único (sin suscripción) pero no tendrá acceso a los descuentos exclusivos.

En todos los casos el despacho se realizará en un plazo mínimo de 2 días hábiles a partir de la contratación o en fecha sugerida por el cliente.

Precio

El precio definido corresponde al valor mensual de la suscripción, independiente de la comuna de despacho y del estilo de Pack elegido por el cliente y se pagará de manera mensual.

El precio será de \$18.000 mensual por suscripción, el cual es más elevado que la competencia, pero privilegiará productos de una calidad superior y a descuentos exclusivos en eventos, bares y restaurantes asociados.

Los descuentos exclusivos que se pondrán a disposición de los clientes serán obtenidos y negociados con canjes por difusión y publicidad a través de nuestro

newsletter y/o dirigida a nuestros suscriptores, por lo que no tendrá un costo adicional para el cliente.

Plaza

El modelo de negocio propuesto no requiere de un lugar físico para recibir a los clientes ya que el producto siempre será despachado a domicilio.

Sin embargo si se define la plaza para oficinas, bodega y origen de los despachos, el cual debe cumplir y ponderar los siguientes criterios:

- Sector céntrico: Dado que la demanda no está especialmente concentrada en algún sector específico de Santiago debe ser un lugar relativamente equidistante de todas las comunas de Santiago y RM, con el fin contar con una ventaja logística para los despachos dentro de Santiago en términos de tiempo y distancia.
- Costo de arriendo moderado: si bien el sector, por ejemplo, de Plaza Italia es excelente en términos logísticos es muy demandado por lo que encarece el costo de arriendo, en cambio el sector, por ejemplo, de San Bernardo, cuenta con arriendos baratos pero está muy alejado del resto de las comunas de Santiago y RM. Es por esto que la ubicación debe ser un punto intermedio que mezcle ubicación relativamente central y precios relativamente moderados.
- Estacionamiento, y pequeña bodega: El lugar debe contar con estacionamiento en el cual se puedan realizar las labores de carga, además debe contar con al menos 2 habitaciones que serán usadas una como oficina y otra como bodega que permita almacenar el pequeño stock que se mantendrá en el lugar.

Dados estos criterios se ha optado por ubicar la plaza en la zona que considere sector Avenida Matta por el norte hasta metro San Miguel por el sur.

Promoción

El valor mensual tendrá descuentos para suscripciones de 6 o 12 meses, además de descuentos para suscripciones con cargo automático a tarjeta de crédito o cuenta corriente (PAC, PAT) con el fin de privilegiar y fidelizar a clientes permanentes.

También considerando que el consumidor de cerveza artesanal usualmente disfruta de la buena mesa y compartir con amigos se considera realizar alianzas y canjes con bares y restaurantes que tengan cervezas artesanales para incluir en el servicio de despacho importantes descuentos para ser usados en estos bares y restaurantes.

Esta forma de promoción será muy efectiva ya que:

- Dará al servicio un valor agregado que será muy apreciado por el cliente.
- Fidelizará a los clientes.
- Será de bajísimo costo porque los descuentos se lograrán con canje por publicidad en nuestra web y newsletter.
- Se fomentará el acercamiento del cliente a la cultura y consumo de la cerveza artesanal.

9.2. Estrategia comunicacional y posicionamiento

La estrategia comunicacional recomendada para una nueva empresa que utiliza el comercio electrónico como principal canal de ventas es una estrategia de Inbound Marketing (14) el cual utiliza los medios digitales y redes sociales como medio troncal de difusión y se logra a través de 4 etapas consecutivas:

- Atracción de tráfico: tiene como objetivo conseguir atraer visitas a nuestra página web a través de acciones SEO, uso de las redes sociales, los enlaces de páginas externas, la captación de tráfico de pago (PPC) y el tráfico directo.
- Generación de Leads: Una vez generado el tráfico suficiente a la web, se debe conseguir que las visitas se convierten en lead de tu base de datos para seguir en contacto con esas personas, es decir, que los usuarios proporcionen un email de contacto para continuar en comunicación directa con ellos.
- Automatización del Marketing: que consiste en envío de contenido adicional para construir una relación con el cliente y mantenerse en su radar para una eventual decisión de compra.
- Analítica: que consiste en el análisis de diversas métricas digitales que nos permiten evaluar y ajustar nuestras acciones para mejorar la conversión y ventas de la Empresa.

La estrategia de Inbound Marketing se complementará con acciones que busquen vincularnos con otros medios tradicionales que cuenten con una línea editorial acorde a nuestro posicionamiento con el fin de generar menciones y/o entrevistas que nos den a conocer dentro de sus audiencias.

El Posicionamiento que se busca comunicar es de ser identificados como la mejor comunidad que une a productores y amantes de la cerveza artesanal ofreciendo solo lo mejor y directo a tu casa.

10. PLAN OPERACIONAL

A continuación se detallará los principales puntos que permitirán la operación del negocio:

10.1. Plan de iniciación

Para realizar las actividades de la empresa, se deben realizar los siguientes pasos previos:

- Analizar el plan regulador: si el sector es comercial, residencial o mixto y debe ubicarse a distancia mínima a instituciones públicas, colegios y/o comisarías.
- Empezar las conversaciones con el municipio para conseguir permiso para la distribución de cerveza y todas las patentes y permisos requeridos.
- Revisar los antecedentes judiciales con la Ley de Alcoholes.
- Iniciar actividades en el S.I.I.
- Registrar e inscribir la marca comercial en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (Inapi).
- El negocio está en condiciones de operar técnica y legalmente.

Realizados los pasos previos mencionados, se puede comenzar con la implementación de la marcha blanca. Durante la misma se revisarán aspectos técnicos propios de la operación y se realizará contratación y capacitación de personal, entre otros aspectos.

10.2. Abastecimiento y logística externa

Los principales insumos necesarios para el funcionamiento del negocio son:

- Vehículo: Se optará por un vehículo utilitario diesel equivalente a Peugeot Partner con capacidad para 3,3 m3 de volumen de carga o 158 cajas de 9 botellas.
- unidades de cerveza artesanal (botella de 330 cc): provendrán de los distintos productores de cerveza artesanal distribuidos en la Región Metropolitana, y dado que los productores no cuentan con despacho se dispondrá del vehículo del negocio para realizar el retiro de las cervezas desde el productor.

El vehículo tendrá capacidad ociosa incluso al cumplir con la máxima proyección de despachos, por ello se dispondrá del vehículo 1 día a la semana para realizar la ruta y retiro de las cervezas desde los proveedores ya que el vehículo lleno con 158 cajas es capaz de abastecer 6,6 días despachando 24 cajas diarias (máxima cantidad de despachos diarios proyectada con 3 despachos por hora por 8 horas diarias).

- Embalaje: se considerará cotizar y abastecerse con uno de los diversos fabricantes de embalajes de cartón disponibles con los cuales se realizará el pedido de forma semestral y luego trimestral (según volumen de ventas) con el fin de lograr pedidos más grandes y así obtener mejores precios. Se puede disponer del vehículo del negocio para el retiro desde la fábrica y ahorrar cobros adicionales por despacho.

10.3. Logística interna

Para las actividades de almacenamiento de insumos, materiales, inventario y proceso de pedidos se realizará un conteo y chequeo diario que permitirá un adecuado control sobre stocks y procesos además de una correcta planificación de las tareas y pedidos.

El sistema de logística comenzará con el retiro y recepción de los insumos (unidades de cerveza en botella y embalajes) y a partir de ahí el encargado realizará:

- Chequeo inicial y verificación de estado óptimo de los insumos
- Recepción y de los pedidos recibidos vía web.
- Preparación y embalaje de los pedidos
- Planificación de hoja de ruta para despachos
- Carga y despacho
- Chequeo final y verificación de estado óptimo de los insumos

10.4. Aspectos legales y normativos:

Para la operación del negocio es necesario considerar las siguientes leyes:

- Ley N°18.455: Fija las normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcohol etílico, bebidas alcohólicas y vinagre. Describe el proceso de fiscalización al cual está afecto una productora de bebidas alcohólicas y la metodología de toma de muestras que deben seguir los fiscalizadores. Establece los ingredientes con los cuales se puede hacer cerveza y formalidades sobre el tipo de envase que se debe utilizar para la distribución del producto.
- Ley N°19.925: Establece las normas sobre el expendio y consumo de bebidas alcohólicas. Dispone, entre otras materias, los tipos de lugares y horarios en que se podrán vender y/o consumir bebidas alcohólicas, así como las sanciones y multas por diversas infracciones a la ley. Establece los tipos de patentes alcohólicas según el tipo de actividad a realizar en el

recinto y su costo. Regula las restricciones para establecer un local de expendio de bebidas alcohólicas, como por ejemplo, no estar a menos de de 100 metros de un colegio. Establece los horarios legales de funcionamiento según el tipo de patente de alcoholes.

11. PLAN ORGANIZACIONAL

El modelo de negocio propuesto requerirá una estructura organizacional simple y plana, la cual favorece la flexibilidad para adaptarse a las contingencias del negocio además de facilitar la eficiencia operacional al ser menos burocrática y jerarquizada.

Esta estructura organizacional es especialmente recomendada para empresas pequeñas y nuevas, como en este caso, pero hay que considerar que en este tipo de estructura organizacional es recurrente que las funciones de los distintos trabajadores se crucen y no estén tan definidas ya que en la práctica “todos hacen de todo”.

La estructura organizacional estará compuesta por un total de 2 a 3 personas las cuales, acorde a la estructura organizacional propuesta, tendrán funciones amplias que se describen a continuación:

Gerente Comercial y Administración: Encargado de definir y gestionar los acuerdos con clientes internos y externos, además de gestionar las acciones para el funcionamiento administrativo de la Empresa (mantención digital y web, contabilidad, relación con proveedores, etc.)

Jefe de despachos: Encargado de coordinar y ejecutar la entrega de los pedidos y despachos. Reporta al Gerente Comercial y Administración

Operario: encargado de ejecutar y apoyar todas las labores operativas propias del negocio y/o relacionadas a embalaje, carga y descarga, despacho, etc. No se considera en el inicio del proyecto pero eventualmente puede ser requerido al aumentar niveles de venta. Reporta a Jefe de despachos.

Respecto a los procesos clave dentro de este modelo de negocio se identifica que el proceso de recepción de pedidos y despacho es crítico, acorde a los modelos de negocio que comercializan productos por medios online, por lo que el cargo y las funciones del Jefe de despachos es fundamental.

12. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se mostrará detalles de los componentes de flujo de caja más relevantes.

Se realizará una evaluación del proyecto puro considerando que se disponen de recursos propios para el financiamiento. Finalmente se realizará un análisis de sensibilidad para determinar las variables que afectan en mayor magnitud a los flujos proyectados.

12.1. Ingresos, costos, gastos

Ingresos por Venta

Se calculará en base a un cobro único por cada suscripción (o despacho), el cual considera el pack de cervezas y el despacho a domicilio dentro de Santiago, y en el caso de que el despacho sea a regiones el recargo adicional no será considerado como ingreso ya que será traspasado íntegramente al Cliente.

El precio de la suscripción fue definido en \$18.000 y es un poco más elevado que el precio de la competencia considerando que nuestro posicionamiento es de comercializar productos de calidad superior, según lo establecido en capítulo anterior.

La estimación cuantitativa de la demanda de nuestro negocio considera terminar con sobre 600 suscripciones el mes 12, manteniendo en torno a 300 suscripciones mensuales promedio anual para el primer año de operación, equivalente a un 2,3% del universo de nuestro mercado objetivo, el cual es una proyección conservadora.

Estructura de Costos

Dentro de los costos fijos se consideran los sueldos del personal, incluido el socio-dueño, además se considera arriendo de una pequeña oficina-bodega cuyo precio se estableció en base a valores promedio dentro de las comunas de Santiago centro y norte de San Miguel, las cuales son céntricas y cuentan con sectores baratos para arriendo. También se consideran cuentas e insumos necesarios para la operación de la oficina-bodega como se detalla a continuación:

COSTOS FIJOS		
	mensual año 1	contrato
Administrador General	\$ 1.500.000	Dueño
Jefe Despacho	\$ 600.000	contrato
Operario		contrato
Operario (2)		contrato
arriendo oficina-bodega pequeña	\$ 300.000	
internet+telefono	\$ 40.000	
electricidad	\$ 30.000	
agua	\$ 10.000	
gas	\$ 10.000	
mantención vehiculo	\$ 30.000	
utiles de aseo	\$ 10.000	
	\$ 2.530.000	

Los costos variables están calculados en base al despacho del pack de cervezas según los costos calculados y cotizados previamente con los productores y expertos. Y en el caso del costo del diesel se consideró un trayecto promedio de 10 km. por cada despacho.

COSTOS VARIABLES (por suscripción)			
	por envío	costo unitario	unidades
embalaje	\$ 500		
costo cervezas (9 botellas)	\$ 9.000	1000	9
costo diesel	\$ 294		
	\$ 9.794		

Inversión, capital de trabajo y depreciación

La inversión inicial requerida para el inicio de operaciones se detalla a continuación.

Nótese que se considera la inversión de 2 vehículos utilitarios (año 0 y año 1) por lo tanto en el flujo se realizará inversión de \$13.460.000 en el año 0 y \$12.000.000 en el año 1. Esto se explica porque dada la tasa de crecimiento de los despachos y la capacidad del vehículo para realizarlos es necesario contar con un segundo vehículo ya durante el año 1 para mantener cierta holgura en la capacidad del primer vehículo y asegurar la capacidad de satisfacer la demanda de los años siguientes.

INVERSION INICIAL	año 0	\$	1
vehículo utilitario	\$	12.000.000	\$ 12.000.000
Sitio web e imagen corporativa	\$	1.000.000	
Notebook + impresora	\$	400.000	
escritorio y artículos de oficina	\$	60.000	
	\$	13.460.000	\$ 12.000.000

La depreciación de estos activos se realiza mediante el método de línea recta a un horizonte de 5 años, el cual es el recomendado para este tipo de activos fijos.

El valor de desecho corresponde a la venta de los activos fijos al final del proyecto, y en este caso corresponde al valor de mercado de los 2 vehículos en el año 5 que es el 50% del valor comercial del automóvil nuevo. En el flujo se ve reflejado con \$12.000.000 en el año 5.

El capital de trabajo es todo el dinero que necesita el negocio para poder operar mientras no haya ingresos. Para este caso se requiere cubrir el total de costos en el año 1 generados por los gastos de administración, costos fijos y variables con un valor de \$3.621.029, de esta manera se garantiza el capital necesario durante los 5 años y es reversado al año 5.

FLUJO ANUAL a 5 años						
año	0	1	2	3	4	5
Depreciación		\$ 5.092.000	\$ 5.092.000	\$ 5.092.000	\$ 5.092.000	\$ 5.092.000
Inversión (I)	-\$ 13.460.000	-\$ 12.000.000				
Capital de Trabajo (I)	-\$ 3.621.029					\$ 3.621.029
Valor de desecho						\$ 12.000.000

La inversión total y capital de trabajo requerido es de \$29.081.029 y el “payback” ocurre en el año 3 del proyecto.

FLUJO ANUAL a 5 años						
año	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo neto	-\$ 17.081.029	-\$ 15.621.029	\$ 27.683.371	\$ 33.231.408	\$ 39.334.249	\$ 61.668.403
VPN	-\$ 17.081.029	-\$ 13.489.658	\$ 20.644.366	\$ 21.400.436	\$ 21.874.394	\$ 29.615.506
VPN Acumulado	-\$ 17.081.029	-\$ 30.570.686	-\$ 9.926.320	\$ 11.474.116	\$ 33.348.509	\$ 62.964.015

12.2. Cálculo Tasa de descuento

Dado que este proyecto será financiado con recursos propios, se utilizará para el cálculo de la tasa de descuento el método de cálculo CAPM (capital asset pricing model de su sigla en inglés) que estima el retorno exigido para cada nivel de riesgo.

$$k_e = R_f + (E(R_m) - R_f) * \beta$$

Donde R_f es la tasa libre de riesgo, y se ha obtenido a partir del valor de los BCP-5 que figuran en la información del banco central.

La rentabilidad de mercado se calculó como la media geométrica de las rentabilidades anuales deducidas en base al valor del IPSA para un periodo de 10 años históricos.

β corresponde al riesgo sistémico, el cual fue obtenido en base al Beta de la empresa CCU como una empresa representativa del sector.

$$R_f = 5,52\%$$

$$R_m = 16,29\%$$

$$\text{Premio por riesgo mercado} = 10,77\%$$

$$B = 0,71$$

Obteniendo así un CAPM de 0,01317 o 13,17%

Dado que el cálculo de CAPM considera datos representativos de la industria ya consolidada de cerveza industrial (no hay datos necesarios de industria de cerveza artesanal) se considera adecuado castigar en 20% el CAPM calculado para obtener un resultado un poco más representativo de la industria de cerveza artesanal.

Es así como para efectos de este trabajo se considerará un CAPM castigado de 15,8%

12.3. Indicadores financieros

El resultado obtenido en base al flujo de caja del proyecto son los siguientes:

VAN (15,8%)	\$ 62.964.015
IVAN	-\$ 2,2
TIR (a 5 años)	68%

El resultado del VAN con tasa de descuento del 15,8% es bastante aceptable, ya que excede por bastante la rentabilidad exigida al proyecto, lo que indica que se trata de un proyecto rentable. Sólo al llegar a una tasa del orden del 68% el VAN da resultado nulo, tal como lo expresa la tasa interna de retorno obtenida.

Las razones por las que el proyecto es rentable y que haya tenido dicho valor actual neto son las siguientes:

Costos fijos relativamente bajos: Solo el primer año de operación los costos fijos representan el 47% sobre los ingresos por venta, ya que desde el segundo año la proporción disminuye drásticamente hasta un 18% al año 5, impulsado fundamentalmente por el modelo de organización horizontal y liviano que posibilita el funcionamiento con el mínimo personal y así ir contratando solo cuando se requiera.

Ingreso por Ventas que tienen un rápido y constante crecimiento desde el inicio, impulsado por un agresivo plan de marketing detallado en capítulos anteriores.

En cuanto a IVAN, cociente entre VAN e inversión realizada, se obtiene un 2,2, es decir que un inversionista por cada peso invertido obtendría 2,2 pesos, lo cual serviría eventualmente como dato para tomar la decisión de invertir entre alternativas de proyectos en escenario de capital restringido. Los resultados obtenidos permiten hacer una recomendación de poner dinero a posibles inversionistas, dado que se obtendrían rentabilidades por sobre las exigidas en un proyecto que es relativamente rápido de implementar y además es un proyecto inmerso en un mercado que está creciendo aceleradamente, tal como se ha expresado en capítulos anteriores. Por otra parte, a partir de los resultados del flujo de caja privado, se puede observar que la inversión puede recuperarse al segundo año de ejercicio, lo cual habla de la liquidez del proyecto y de un riesgo relativo controlado, debido a que se pueden anticipar los eventos a corto plazo.

12.4. Flujo anual y flujo a 5 años

A continuación el detalle del flujo anual desde el año 0 al año 5:

crecimiento anual		0%	0%	10%	10%	10%	10%
FLUJO ANUAL a 5 años							
año		0	1	2	3	4	5
80%	Despachos RM		3.016	7.212	7.933	8.727	9.599
20%	Despachos Regiones		754	1.803	1.983	2.182	2.400
	TOTAL despachos		3.770	9.015	9.917	10.908	11.999
			-47%	-24%	-21%	-19%	-18%
	Ingresos por venta		\$ 67.868.833	\$ 162.271.634	\$ 178.498.797	\$ 196.348.677	\$ 215.983.544
	Costo variable ()		-\$ 36.929.862	-\$ 88.297.806	-\$ 97.127.586	-\$ 106.840.345	-\$ 117.524.379
	Costo fijo ()		-\$ 32.160.000	-\$ 38.160.000	-\$ 38.160.000	-\$ 38.160.000	-\$ 38.160.000
	Gastos de Marketing ()		-\$ 2.400.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000
	Depreciación ()		-\$ 5.092.000	-\$ 5.092.000	-\$ 5.092.000	-\$ 5.092.000	-\$ 5.092.000
	Utilidad antes de impuestos		-\$ 8.713.029	\$ 30.121.828	\$ 37.519.211	\$ 45.656.332	\$ 54.607.165
25%	Impuestos ()		\$ 0	-\$ 7.530.457	-\$ 9.379.803	-\$ 11.414.083	-\$ 13.651.791
	Utilidad neta	\$ 0	-\$ 8.713.029	\$ 22.591.371	\$ 28.139.408	\$ 34.242.249	\$ 40.955.374
	Depreciación		\$ 5.092.000	\$ 5.092.000	\$ 5.092.000	\$ 5.092.000	\$ 5.092.000
	Inversión ()	-\$ 13.460.000	-\$ 12.000.000				
	Capital de Trabajo ()	-\$ 3.621.029					\$ 3.621.029
	Valor de desecho						\$ 12.000.000
	Flujo de efectivo neto	-\$ 17.081.029	-\$ 15.621.029	\$ 27.683.371	\$ 33.231.408	\$ 39.334.249	\$ 61.668.403
	valor residual						\$ 459.585.805
	VPN	-\$ 17.081.029	-\$ 13.489.658	\$ 20.644.366	\$ 21.400.436	\$ 21.874.394	\$ 29.615.506
	Valor Residual Presente						\$ 220.710.533
	VPN Acumulado	-\$ 17.081.029	-\$ 30.570.686	-\$ 9.926.320	\$ 11.474.116	\$ 33.348.509	\$ 62.964.015

Cuadro n°8 – “Flujo anual a 5 años” – Fuente: elaboración propia

12.5. Sensibilización

Se ha efectuado un análisis de sensibilidad con respecto a las variables críticas que pueden presentar incertidumbre y por tanto influir en el resultado operacional del proyecto.

Para ello consideraremos la misma variación de 10% en escenario optimista y pesimista par cada una de las variables críticas:

Costo cervezas

Ante cambios de 10% sobre el costo de la cerveza que se compraría a los productores, tanto a TIR y VAN tienen variaciones entre un 30% y 40% por lo que se considera un una variable SENSIBLE y requiere de mucha atención al momento de negociar con los productores de cerveza.

Precio de venta

Respecto al precio de venta de la suscripción al cliente final podemos considerar que es MUY SENSIBLE para el proyecto ya que supone variaciones por sobre el 60% en la TIR y hasta un 94% en el VAN ante cambios de solo el 10% del precio de venta. Es por esto que el manejo de la estrategia de precios y de marketing debe definirse y ejecutar con rigurosidad para apoyar y justificar el precio de venta definido.

Estimación de demanda

Ante cambios o errores en la estimación de demanda podemos observar que tiene un efecto importante en torno a un 50% en la VAN y en menor medida en la TIR por lo que es considerada una variable SENSIBLE la cual se puede manejar con acciones de marketing para fomentar la demanda si ésta fue subestimada.

Tasa de descuento

Por último, la tasa de descuento es una variable que es POCO SENSIBLE ya que su variación no tienen un efecto sobre la TIR y con un efecto mínimo de 7% en el VAN que no afectan de manera decisiva en la evaluación del proyecto.

De los resultados del análisis de sensibilidad se concluye que las variables que más impacto tienen sobre los resultados financieros son el precio de venta al consumidor final y estimación de demanda y crecimiento por lo que es muy importante realizar actividades de marketing idóneas para captar y retener clientes de la mano con un sólido posicionamiento de servicio y producto de calidad.

También se identifica la variable de costo de las cervezas por lo que es muy importante la gestión y negociación que se logra con los productores de cerveza.

COSTO CERVEZAS	Pesimista -10%	Neutro	Optimista +10%
VAN	\$ 41.436.905	\$ 62.964.015	\$ 84.491.125
Variación relativa	-34%	0%	34%

TIR	47%	68%	95%
Variación relativa	-31%	0%	39%

PRECIO VENTA	Pesimista -10%	Neutro	Optimista +10%
VAN	\$ 23.823.815	\$ 62.964.015	\$ 106.018.235
Variación relativa	-62%	0%	68%

TIR	33%	68%	132%
Variación relativa	-52%	0%	94%

DEMANDA	Pesimista -10%	Neutro	Optimista +10%
VAN	\$ 31.856.567	\$ 62.964.015	\$ 100.094.103
Variación relativa	-49%	0%	59%

TIR	48%	68%	86%
Variación relativa	-30%	0%	27%

TASA DE DESCUENTO	Pesimista -10%	Neutro	Optimista +10%
VAN	\$ 58.646.488	\$ 62.964.015	\$ 67.159.858
Variación relativa	-7%	0%	7%

TIR	68%	68%	68%
Variación relativa	0%	0%	0%

Cuadro n°9 – “resumen análisis de sensibilización” – Fuente: elaboración propia

13. ANALISIS DE RIESGO Y MITIGACIÓN

Riesgos, estrategias de contingencia y salida

- Riesgo comercial: la demanda y el crecimiento respectivo pueden haber sido sobreestimados, por lo que tanto el payback del proyecto como el nivel de aprovisionamiento de insumos se pueden ver afectados.
- Costos mayores a los previstos: al subestimar los costos fijos y variables, tales como insumos, sueldos o arriendo de oficina-bodega, se corre el riesgo de llevar a cabo un proyecto económicamente inviable.
- Entrada inesperada de un competidor: existe la posibilidad, sobre si el negocio se torna exitoso, que entre un competidor que copie el modelo y que cuente con recursos y know how, por lo que puede establecer costos de producción menores.
- Estrategia de contingencia: en el caso de haber subestimado el nivel de demanda se deberá hacer énfasis en estrategias de marketing que ayuden a capturar y recuperar demanda.

Además, frente a la entrada de un competidor que tenga un concepto similar, se deberá enriquecer la propuesta introduciendo cervezas exclusivas y trabajando en generar nuevos convenios con otros servicios afines con el objetivo de retener clientes.

- Estrategia de salida: si el negocio se enfrenta ante una situación que obligue a no continuar en el mercado y dado que la empresa no cuenta con grandes activos, se puede optar por venderlos a alguna empresa interesada en impulsar el proyecto o bien a empresas de rubros similares, dado que actualmente existe un Mercado en crecimiento que puede adquirir dichos elementos que son fácilmente liquidables. Suponiendo que el negocio es exitoso, pero los socios se ven en necesidad de cesar su actividad, se puede optar por vender el concepto como un todo, dado que puede ser atractivo para otra sociedad. En este caso no sólo se traspasarían los activos fijos, sino que la marca, know how, producto, posicionamiento, etc. El objetivo sería vender el negocio y concepto a un precio superior al que se podría obtener de vender sólo activos fijos.

14. CONCLUSIÓN

En esta sección se resumen los resultados más importantes de esta tesis y también un pequeño análisis de cada punto:

- Se identificó un mercado en crecimiento en donde el consumo de cerveza en Chile ha tenido un aumento importante y sostenido durante los últimos 10 años pasando de 25 a 44 litros/año per capita en donde la cerveza artesanal representa el 1% del mercado, que está muy lejos del 10% que representa en otros mercados más desarrollados como en EE.UU. lo que permite caracterizar al mercado de cerveza artesanal en Chile como incipiente, muy atractivo y con un alto potencial de desarrollo.
- Se determinaron las fortalezas y debilidades internas identificando aspectos críticos y ventajas competitivas desarrollando una estructura organizacional simple y plana, la cual favorece la flexibilidad para adaptarse a las contingencias del negocio además de facilitar la eficiencia operacional al ser las ágil, con bajos costos y escalable según niveles de venta.
- Se diseñó un modelo de negocios con estrategias y tácticas concretas que responden a la demanda insatisfecha por escasos canales de venta y comercios que ofrecen venta de cerveza artesanal. Por otro lado, los más de 300 productores de cerveza artesanal generan en conjunto una gran oferta, pero tienen dificultad para comercializar sus productos. De esta forma el modelo de negocio es una solución tanto para la demanda como para la oferta.
- Se identificó y caracterizó al mercado y al grupo objetivo identificando las variables clave a considerar asegurando el éxito de las estrategias propuestas. De esta forma se definió un plan operacional enfocado en el despacho a domicilio de un pack de 9 unidades de las mejores cervezas artesanales individuales en diversas variedades. En el plan de marketing se definió una estrategia de Inbound Marketing, el cual utiliza los medios digitales y redes sociales como medio troncal de difusión para el posicionamiento y comunicación de nuestra marca con el cliente, potenciando la venta online y los descuentos en pubs y restaurantes, ambos atributos altamente valorados por el cliente.
- Finalmente en el análisis financiero en horizonte de 5 años es favorable considerándolo como proyecto puro, sin endeudamiento debido a que se cuenta con recursos propios para ejecutarlo, obteniendo un VAN de \$62.964.015, TIR 68% e IVAN 2,2, resultados que se ve favorecido por un monto de inversión moderado y bajo capital de trabajo requerido, además de costos fijos relativamente bajos. Es por esto que se recomienda ejecutar el proyecto

El análisis de sensibilidad realizado ha quedado de manifiesto la importancia que cumple tanto la estimación de demanda como la estrategia de precios en los resultados de la evaluación financiera. Por lo tanto es muy importante velar por una adecuada definición y ejecución de las estrategias de marketing que se empleen para generar valor y administrar adecuadamente las variaciones de las variables críticas para la evaluación del proyecto. No obstante, se debe tener en consideración que las estimaciones que se tomaron en cuenta para realizar la evaluación del proyecto fueron de carácter conservador y sujetas a la información que se pudo obtener directamente del mercado.

La conclusión final es que el proyecto es viable y la recomendación es invertir en él. Existe un nicho de mercado que fue detectado y que aún no ha sido explotado. En virtud del escenario actual del Mercado y sus actores, se considera como el momento justo para incorporarse en el sector. Se cuenta con un buen diagnóstico y un buen modelo de negocio que permite posicionarse en un nicho de necesidades insatisfechas tanto en oferta como en demanda dejando en buen pie para materializar el proyecto. La inversión requerida no es particularmente elevada y dado el crecimiento del mercado que se proyecta, se percibe un escenario favorable para realizar el proyecto. De la evaluación financiera se ha podido constatar que es un proyecto rentable y potencialmente interesante para eventuales inversores.

15. BIBLIOGRAFÍA

- (1) “Historia de la Cerveza” – Mundo Cerveza - 2016 [online]
<http://www.mundocerveya.com/historia-de-la-cerveza>
- (2) ¿Qué es cerveza artesanal? 8 maestros cerveceros responden – Brotherwood [online]
<http://www.brotherwood.cl/beerheads/que-es-cerveza-artesanal-8-maestros-cerveceros-responden/>
- (3) “Orígenes de la cerveza” – Zocalo.com 2017 - [online]
http://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/revista-especializada-en-cerveza-artesanal-incluye-labor-de-comunicador-pob
- (4) “Cerveceras artesanales llegan a 300 en Chile, y prevén más crecimiento” - Economía y Negocios – 2016 [online]
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=219718>
- 5) “PLAN DE NEGOCIO DE UNA CERVECERÍA ARTESANAL EN LA REGIÓN METROPOLITANA” – Memoria U. de Chile de Guillermo Bascur – 2013
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113903/cf-bascur_gp.pdf?sequence=1
- (6) “Guía de la Cerveza Chilena” – Voy Hoy [online]
<http://chile.voyhoy.com/blog/guia-de-la-cerveza-chilena-un-mundo-de-sabores-por-descubrir/>
- (7) “E-commerce en Chile: las tendencias y el estado del arte de un sector en franco crecimiento” – Revista Logistec [online] – 2017
<http://www.revistalogistec.com/index.php/scm/e-commerce/item/2823-e-commerce-en-chile-las-tendencias-y-el-estado-del-arte-de-un-sector-en-franco-crecimiento>
- (8) “Los desafíos de la producción artesanal de cerveza” – Bodega de Cerveza [online] – 2015
<https://bodegadecerveyas.wordpress.com/tag/crecimiento-cerveza-artesanal-chile/>
- (9) “Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017” – Tomo Cerveza [online] – 2017
<http://www.tomocerveya.cl/wp-content/uploads/2017/08/Encuesta-de-Consumo-de-Cerveza-Artesanal-en-Chile.pdf>

(10) “SABMiller y AB InBev cierran acuerdo, nace la cervecera más grande del mundo” – Diario El Financiero [online] – 2015

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/sabmiller-y-ab-inbev-cierran-acuerdo-nace-la-cervecera-mas-grande-del-mundo.html>

(11) “Los desafíos de la producción artesanal de cerveza” – Radio U. de Chile [online] – 2015

<http://radio.uchile.cl/2015/02/01/los-desafios-de-la-produccion-artesanal-de-cerveza/>

(12) Resultados Censo 2017 – INE [online]

https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2017&lang=esp

(13) “Beerly: el club de la cerveza planea cuadruplicarse y explorar el extranjero en 2017” – Portal Pyme – Emol [online] – 2016

<http://pyme.emol.com/6518/beerly-club-la-cerveza-planea-cuadruplicarse-explorar-extranjero-2017/>

(14) “Blog de Inbound Marketing” – Inbound Cycle [online] – 2017

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/197395/c-mo-implementar-una-estrategia-de-inbound-marketing>

(15) “Mercado de la Cerveza en EEUU 2016” – ProChile – 2016

<https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/05/PMP EEUU Cerveza 2016.pdf>

(16) “Encuesta a cerveceros artesanales” – ACECHI [online] – 2016

<http://www.acechi.cl/home/encuesta-a-cerveceros-artesanales-la-clave-para-el-desarrollo-radicaria-en-la-produccion-de-cervezas-locales-vinculadas-al-turismo-y-la-gastronomia/>

16. ANEXOS

16.1. ANEXO 1 :Encuesta online

1. ¿Con qué frecuencia consume cerveza artesanal? (Seleccionar una opción)

- A. Más de 1 vez por semana
- B. 1 vez por semana
- C. 1 vez en dos semanas
- D. 1 vez al mes
- E. Menos de 1 vez al mes

2. ¿Qué tipo de cerveza artesanal consume usualmente? (Es posible seleccionar más de una opción)

- A. Rubia
- B. Roja
- C. Negra
- D. Otro _____

3. Formato en que usualmente consume cerveza artesanal (Seleccionar una opción)

- A. Shop (500 cc)
- B. Botella personal pequeña (330 cc)
- C. Botella personal mediana (500 cc)
- D. Botella grande (superior a 500 cc)

4. ¿Qué tan importante son los siguientes atributos en la cerveza artesanal? (Seleccionar una opción por atributo desde Nada importante a Muy Importante, Likert 5 puntos)

- A. Sabor
- B. Aroma
- C. Amargor
- D. Espuma
- E. Color

- F. Grados de alcohol
- G. Packaging (diseño, etiqueta, envase)
- H. Precio
- I. Marca
- J. Zona de producción

5. ¿Cuáles son las cervezas artesanales que más recuerdas? Escribir en orden de mayor a menor relevancia. (Dos campos de texto)

- A. _____
- B. _____

6. ¿Dónde usualmente compra cerveza artesanal? (Es posible seleccionar más de una opción)

- A. Supermercado
- B. Botillería
- C. Tienda Especializada
- D. Pub/Bar
- E. Restaurant
- F. Disco
- G. Otro _____

7. ¿Dónde usualmente consume cerveza artesanal? (Es posible seleccionar más de una opción)

- A. En casa
- B. Pub/Bar
- C. Restaurant
- D. Disco
- E. Otro _____

8. ¿Con quién(es) consume cerveza artesanal? (Es posible seleccionar más de una opción)

- A. Solo

- B. En pareja
- C. Con amigos
- D. En familia

9. ¿Qué es lo que busca al consumir una cerveza artesanal? (Seleccionar una opción)

- A. Disfrutar las características de una bebida de calidad
- B. Disfrutar un momento para compartir
- C. Disfrutar un momento de pausa
- D. Refrescarme

10. ¿Qué representa para usted una cerveza artesanal? (Seleccionar una opción)

- A. Pertenencia a una zona
- B. Un instante único
- C. Bebida natural
- D. Hecho a mano

11. Género (Seleccionar una opción)

- A. Femenino
- B. Masculino

12. Edad (Seleccionar una opción)

- A. 18 -28
- B. 29 - 39
- C. 40 - 47
- D. 48 - 55
- E. 57 - 64
- F. Más de 64

13. Estado Civil (Seleccionar una opción)

- A. Soltero(a)
- B. Casado(a)

C. Viudo(a)

D. Divorciado(a)

14. Máximo nivel educacional alcanzado (Seleccionar una opción)

A. Educación Básica

B. Educación Media

C. Educación Técnica de Nivel Superior

D. Educación Universitaria

E. Postgrado

15. Ocupación (Texto libre) _____

16. Lugar de residencia (Seleccionar una opción)

- Lista desplegable con 347 comunas de Chile

17. Ingreso mensual (Seleccionar una opción)

A. Menos de \$420.000

B. De \$420.000 a \$639.999

C. De \$640.000 a \$999.999

D. De \$1.000.000 a \$2.299.999

E. De \$2.300.000 a \$3.399.999

F. \$3.400.000 y más

16.2. ANEXO 2: Pauta Focus Group

- 1-¿qué les sugiere si les menciono el término “cerveza artesanal”?
- 2-¿qué diferencia les encuentran respecto a las tradicionales?
- 3-¿Cuál sería el principal atractivo de ellas según vuestra opinión?
- 4-¿Pueden contarnos acerca de qué buscan, que expectativas tienen, cuando piensan en ir a por un bar de cerveza artesanal u otro lugar que la ofrezcan?
- 5-¿Qué aspectos no les han gustado con respecto a las cervezas artesanales que han tenido ocasión de probar?
- 6-¿Qué opinión tienen con respecto a cervezas artesanales, sus variedades y diferenciación en general?
- 7-¿Cuál es su máxima disposición a pagar por una cerveza artesanal de todo su agrado?
- 8-¿En qué lugar adquieren el producto principalmente?
- 9-Pueden mencionar algún tipo de característica que deseen en el producto y aquellas que no han visto, pero desean ver en la oferta actual
- 10-¿Por qué están dispuestos a pagar más por un producto artesanal que por uno “básico” o tradicional, el cual es más barato?