



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN UNA EMPRESA
CERVECERA ARTESANAL, EN LA QUINTA REGIÓN Y REGIÓN METROPOLITANA.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS.**

CRISTIÁN ALONSO HERRERA GONZÁLEZ.

**PROFESOR GUÍA
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
DANIEL ESPARZA CARRASCO
CLAUDIO TAPIA ALLERS**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN UNA EMPRESA CERVECERA ARTESANAL, EN LA QUINTA REGIÓN Y REGIÓN METROPOLITANA.

El presente trabajo de tesis muestra los resultados obtenidos de la evaluación de un nuevo plan estratégico de crecimiento, cuyo objetivo es crecer rentablemente en ventas, por sobre el 30% anual los 2 primeros años y sobre un 40% anual los siguientes 3 años. De acuerdo con el análisis obtenido desde la investigación de mercado y la elaboración del diagnóstico, se encontraron grandes oportunidades de negocios asociadas a la industria de la cerveza artesanal, con un mercado potencial de US\$72 Millones, equivalentes al 3% del consumo de cerveza total en las regiones quinta y metropolitana, que ha duplicado su venta en los últimos 5 años. Lo que se complementa con la comprensión de las necesidades de los consumidores y los cambios internos que son necesarios para poder satisfacerlas correctamente.

La estrategia será diferenciada y enfocada en el mercado de cervezas artesanales, la cual fue desarrollada en 3 pilares estratégicos, el consumidor en el core, la omnicanalidad y con foco en lo digital, buscando posicionar a Somos Artesanales como una empresa innovadora y flexible, con cerveza de calidad y personalizada, que interactúa con sus consumidores. Con una propuesta de valor pensada en los clientes y consumidores como el centro de las principales decisiones de negocios, haciéndolos participe de los de estilos de cervezas, personalizando sus celebraciones y educando sobre el consumo, preparaciones y acompañamientos de sus productos. Todo lo anterior, en una comunicación constante y bidireccional, que permitan mantener una relación cercana y colaborativa en la evaluación y sugerencia de los estilos de cervezas.

La evaluación económica y financiera nos permite confirmar la factibilidad del crecimiento esperado y por sobre las expectativas, proyectando crecimientos de un 180% el año 1, 114% año 2, 63% año 3, 47% año 4 y un 18% año 5. Llevando las ventas anuales desde CL\$15 millones en el año 0 a CL\$258 millones al año 5. Con estimaciones de ventas adecuadas a la capacidad de la planta productiva, en un escenario de evaluación realista alcanzado un market share del 0,4% del mercado cerveza artesanal en la RM y V región, donde Kunstmann, Austral y Kross, entre otras grandes cervecerías artesanales chilenas, se estima poseen sobre el 65% de la participación del mercado.

De acuerdo con los resultados obtenidos luego de una evaluación a 5 años, con una tasa interna de retorno (TIR) del 51% y un VAN de CL\$ 342 Millones, se estima viable y recomendable realizar las inversiones y la ejecución del plan de negocios desarrollado en esta tesis. Existe un mercado que aún tiene oportunidades de crecimiento en volumen y penetración, considerando cómo referencia, los niveles de consumo de USA con una penetración del 10% del consumo de cervezas versus el 3% estimado de Chile.

DEDICATORIA

A mis hijos Vicente y Facundo, que son el motor que me mueve día a día, que le dan sentido a mi vida y son los inspiradores de todos mis esfuerzos y desafíos profesionales. Estos casi 2 años tuvieron que compartir su tiempo con mis estudios y lo hicieron con todo el amor...

A mi madre que me enseñó que para conseguir cosas en la vida siempre hay que esforzarse, no basta con los talentos, siempre hay que dar más... y que los estudios son el motor del progreso para ser un aporte a la sociedad.

A mi padre, que a pesar de todo, siempre estuvo presente, que me enseñó que hay que ser perseverante y tomarse los desafíos con responsabilidad.

A una persona muy especial que me ha acompañado en este largo camino...

AGRADECIMIENTOS

A cada uno de mis compañeros del MBA quienes me han permitido aprender de ellos, sus experiencias y su amistad, nos tocó partir en pandemia y hemos aprendido a sociabilizar y trabajar en equipo.

A cada uno de los profesores por sus enseñanzas, especialmente a Rodrigo y Claudia, que nos han guiado en este proceso de tesis.

A mis amigos Gustavo, Francisco, Catalina y cada una de las personas que me apoyaron en la tesis, especialmente, en el estudio de mercado.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR.....	2
3. OBJETIVOS	3
<u>3.1 Objetivos Generales.</u>	<u>3</u>
<u>3.2 Objetivos específicos</u>	<u>3</u>
4. MARCO CONCEPTUAL	4
5. DIAGNÓSTICO.	7
<u>5.1 Caracterización del negocio en el extranjero (Benchmark).....</u>	<u>7</u>
<u>5.2 Análisis del mercado potencial</u>	<u>13</u>
<u>5.3 Análisis de consumidores</u>	<u>14</u>
5.3.1 Identificación y caracterización de los segmentos de consumidores potenciales.....	14
5.3.2 Levantamiento de las necesidades de cada segmento	18
(estilos de cervezas, formatos y empaques).....	18
5.3.3. Niveles de valoración de los productos para cada segmento	20
5.3.4 Análisis de los segmentos evaluados	21
5.3.5 Comportamiento de consumo de los segmentos.....	23
<u>5.4 Análisis de Canales de venta y distribución.....</u>	<u>24</u>
<u>5.5 Análisis de competidores.....</u>	<u>27</u>
<u>5.6 Análisis del entorno.....</u>	<u>30</u>
<u>5.6.1. Situación macroeconómica</u>	<u>30</u>
<u>5.6.2. Análisis de tendencias económicas.....</u>	<u>31</u>
<u>5.7 Legislación y patentes.</u>	<u>32</u>
<u>5.8 Diagnóstico interno.....</u>	<u>34</u>
<u>5.8.1 Análisis de flujo productivos y capacidades.</u>	<u>34</u>
<u>5.8.2 Análisis de costos y márgenes.</u>	<u>36</u>
<u>5.9 Análisis de la administración y venta.....</u>	<u>37</u>
6. MATRIZ FODA COMO RESUMEN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES Y SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.....	38

7. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.	41
<u>7.1 Selección del segmento y mercado objetivo.</u>	<u>43</u>
<u>7.2 Estrategia de Posicionamiento.</u>	<u>45</u>
<u>7.3 Implicancias internas.</u>	<u>47</u>
7.3.1 Cambio en Instalaciones.....	47
7.3.2 Cambios organizacionales.....	48
7.3.3 Software y Servicios.	49
<u>7.4 Estrategia de Productos, mix y formatos de venta.</u>	<u>50</u>
7.4.1 Portafolio de Cervezas.....	50
7.4.2 Formatos de ventas	51
<u>7.5 Estrategia de precios.</u>	<u>52</u>
<u>7.6 Estrategia de comunicación y promoción.</u>	<u>54</u>
<u>7.7 Canales de venta y distribución</u>	<u>60</u>
<u>7.8 Definición de propuesta de valor CANVAS</u>	<u>61</u>
<u>7.9 Decisiones de Inversión.</u>	<u>62</u>
<u>7.9.1 Depreciación</u>	<u>64</u>
<u>7.11. Diseño de la cadena de suministros.</u>	<u>65</u>
<u>7.12 Plan de Acción.</u>	<u>66</u>
7.12.1. Plan Táctico y de priorización.	66
7.12.2. Carta Gantt implementación de mejoras.....	67
7.12.3. <i>Plan de control de avances en la ejecución.</i>	67
8. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA.	68
<u>8.1 Plan de ventas</u>	<u>68</u>
<u>8.2 Tasa de descuento.</u>	<u>69</u>
<u>8.3.1 Flujo de Caja Neto y Valor residual</u>	<u>70</u>
<u>8.3.2 Cálculo del valor residual:</u>	<u>72</u>
<u>8.5 Estado de resultado proyectado</u>	<u>73</u>
<u>8.6 Punto de equilibrio.</u>	<u>73</u>
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	74
<u>9.1 Conclusiones.</u>	<u>74</u>

<u>9.2 Recomendaciones.....</u>	<u>74</u>
BIBLIOGRAFIA.	76
ANEXOS	77
<u>ANEXO A: ESTUDIO DE MERCADO</u>	<u>77</u>
<u>ANEXO B: INDICADORES NIELSEN.....</u>	<u>90</u>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Competidores	28
Tabla 2 Tramites y documentación legal	32
Tabla 3 Receta	36
Tabla 4 Margen promedio	36
Tabla 5 Planificación Ferias	58
Tabla 6 Resumen plan de inversiones.	63
Tabla 7 Cuadro de depreciación.	64
Tabla 8 Matriz de plan táctico y de priorización	66
Tabla 9 Carta Gantt	67
Tabla 10 Estimado de Ventas Formato Latas	68
Tabla 11 Estimado de ventas Formato Barril.....	68
Tabla 12 Flujo de Caja Año 1.....	70
Tabla 13 Flujo de Caja Neto.....	71
Tabla 14 Análisis de Sensibilidad	72
Tabla 15 EERR Proyectados.....	73
Tabla 16 Punto de equilibrio por año.	73

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1 Cervecería Strange, Argentina.....	8
Ilustración 2 Cervecería Kaiju, Australia.....	9
Ilustración 3 Ballast Point, Estados Unidos.....	9
Ilustración 4 Insurgente, México.....	10
Ilustración 5 La Pirata, España	11
Ilustración 6 Morenos, México	12
Ilustración 7 Mercado Potencial.....	13
Ilustración 8 Gráfico Consumo Cerveza	14
Ilustración 9 Gráfico Disposición a Pagar.....	14
Ilustración 10 Gráfico, Tipo de Cerveza	15
Ilustración 11 Disposición a pagar Grupo Etario	16
Ilustración 12 Gráfico Donde Compra	16
Ilustración 13 Gráfico Donde Beber	17
Ilustración 14 Ocasiones para beber.....	17
Ilustración 15 Estilos Preferidos Hombre	18
Ilustración 16 Estilos Preferidos Mujer	18
Ilustración 17 Gráfico Formato	19
Ilustración 18 Gráfico Formato 2	19
Ilustración 19 Gráfico preferencias	20
Ilustración 20 Caracterización Segmento Hombres.....	21
Ilustración 21 Caracterización Segmento Mujeres.....	22

<u>Ilustración 22 Gráfico Consumo Mensual</u>	23
<u>Ilustración 23 Gráfico Frecuencia de Consumo</u>	23
<u>Ilustración 24 Gráfico Disponibilidad y Oferta Regional</u>	25
<u>Ilustración 25 Principales marcas Competidoras</u>	27
<u>Ilustración 26 Variables Macroeconómicas 1</u>	30
<u>Ilustración 27 Variables Macroeconómicas 2</u>	30
<u>Ilustración 28 Tendencias industria Cerveza</u>	31
<u>Ilustración 29 Flujo de producción de una cerveza artesanal</u>	34
<u>Ilustración 30 Proceso de enlatado</u>	35
<u>Ilustración 31 Esquema FODA Segmento Hombres</u>	38
<u>Ilustración 32 Esquema FODA Segmento Mujeres</u>	39
<u>Ilustración 33 Pilares Estratégicos</u>	41
<u>Ilustración 34 Buyer Persona SABC</u>	43
<u>Ilustración 35 Dimensiones Posicionamiento</u>	45
<u>Ilustración 36 Cambio de Imagen</u>	45
<u>Ilustración 37 Cambio de Imagen</u>	45
<u>Ilustración 38 Cambio de Imagen 2</u>	46
<u>Ilustración 39 LayOut Planta</u>	47
<u>Ilustración 40 Organigrama Propuesto</u>	48
<u>Ilustración 41 Imagen ERP</u>	49
<u>Ilustración 42 Imagen Redes Sociales</u>	49
<u>Ilustración 43 Pirámide de Precios Cervezas Artesanales</u>	52
<u>Ilustración 44 Esquema Precios y Márgenes Somos Artesanales</u>	53
<u>Ilustración 45 Esquema de Precios y Margen Somos Artesanales 2</u>	53
<u>Ilustración 46 Nueva etiqueta Somos Artesanales</u>	54
<u>Ilustración 47 https://linktr.ee/vineipa</u>	55
<u>Ilustración 48 Brief Alvaro Barrientos</u>	56
<u>Ilustración 49 Brief Jorgito Parrillero</u>	56
<u>Ilustración 50 Brief Gonzalo Fouillioux</u>	57
<u>Ilustración 51 Calendario Promocional</u>	59
<u>Ilustración 52 Distribución Formato Barril</u>	60
<u>Ilustración 53 Distribución Formato Lata</u>	60
<u>Ilustración 54 Esquema Canvas Somos Artesanales</u>	61
<u>Ilustración 55 Cadena de Suministros Somos Artesanales</u>	65

1. INTRODUCCIÓN

En el presente documento, se propone como tema de tesis la creación y desarrollo de una estrategia de crecimiento para la cervecería Somos Artesanales Brewing Company (SABC) que es una empresa que produce y comercializa cerveza artesanal, que se encuentra ubicada en Viña del mar y que vende sus productos en la Quinta Región y Región Metropolitana de Chile.

La cerveza tradicional fue introducida en Chile por los inmigrantes alemanes, a partir de mediados del siglo XIX. Estos mismos colonos fueron los que comenzaron con la fabricación industrial consiguiendo a finales del siglo que el consumo de cerveza se extendiera por todo el país. La Cervecería Anwandter de Valdivia, la Cervecería Aubel de Osorno y la Cervecería Ebner de Santiago, son las 3 pioneras en la producción cervecera nacional en Chile.

Dentro de la industria chilena de bebidas alcohólicas, la cerveza es la más preferida por los consumidores y fluctúa con una participación de mercado entre 66% y 70%. A pesar de esto la cerveza artesanal sólo ha penetrado aproximadamente un 3% del consumo total de cerveza a nivel nacional, muy por debajo del 10% de penetración que se observa en USA.

Una de las principales tendencias en el mercado chileno es la creación de valor para los consumidores a través de la producción y comercialización de cervezas premium, en las cuales se cuida la calidad de los insumos y el proceso productivo para obtener un producto de gran calidad, como así también realizar cervezas experimentales para que los clientes vean la innovación constante de los productores.

En la comercialización de cervezas artesanales, nos encontramos con tiendas de venta especializadas, las cuales ponen a disposición de los consumidores múltiples marcas de cervezas premium de producción nacional e internacional. En este segmento, también se han desarrollado las tiendas digitales de eCommerce, que combinan calidad y estilos de cervezas con la finalidad de entregar una mejor propuesta a los clientes.

Por otro lado, los bares cerveceros han desarrollado una propuesta robusta para sus consumidores, que van desde bares especialistas con una gran variedad de cervezas premium a bares de las propias marcas productoras de cervezas artesanales, que comercializan sus productos, dándole aun mayor profundidad a la comercialización de cervezas en el mercado.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR.

Somos Artesanales Brewing Company, es una cervecería independiente y regional con base en la ciudad de Viña del Mar, la cual produce y comercializa cerveza artesanal.

El consumo de la cerveza artesanal producida en Chile está creciendo y tomando mayor relevancia en el mercado nacional, llegando a un 3% del consumo total de cervezas. Pero Somos Artesanales, no ha logrado capitalizar la tendencia nacional en sus casi 3 años de funcionamiento, existen problemas de gestión y capacidades que le impiden lograr su potencial.

En este proyecto de tesis, analizaremos todas las áreas claves de la empresa, se profundizará en mejorar la gestión de producción de cervezas artesanales, la gestión administrativa y la gestión de ventas y marketing. De esta forma se podrá ganar un espacio en el mercado que permita a la empresa tener un negocio con crecimiento sostenido en ventas y que genere rentabilidad.

Como hipótesis del diagnóstico, la empresa tiene problemas de:

- Gestión en el proceso productivo:

La planta cuenta con una capacidad máxima de producción de 2.000 litros mensuales, extensibles a 8.000, pero en estos momentos está produciendo en promedio 350 litros al mes, máxima capacidad de gestión y ventas.

Los principales problemas de su planta de producción están asociados a la falta de capacidad en sala de enfriamiento y el proceso de enlatado manual.

- Gestión en la administración.

Actualmente la compañía cuenta con 2 personas, las cuales realizan actividades conjuntas de producción y administración, esto impide cumplir con el foco necesario para lograr una buena gestión.

Adicionalmente la empresa no cuenta con un sistema de gestión (ERP) y/o manejo de indicadores que mejoren la gestión y el control de la misma.

- Gestión en la comercialización.

No existe un plan de marketing como guía para la gestión de ventas y marketing, Somos Artesanales quiere ser reconocida como una cerveza artesanal de calidad, pero no hace seguimiento a la opinión y gestión de los clientes con un sistema CRM o alguna otra herramienta.

Hay definiciones claves del negocio que no se han planificado adecuadamente, como el mix de productos, canales de distribución, promoción y comunicación.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivos Generales.

Desarrollar la estrategia para el crecimiento en ventas y rentabilidad (EBITDA) de un 30% anual los 2 primeros años y un 40% anual los 3 años siguientes, en cervecería Somos Artesanales Brewing Company.

El proyecto de crecimiento será evaluado a 5 años, y los resultados serán medidos en ventas y rentabilidad, pero sin dejar de lado los atributos de los productos, queremos ser percibidos por nuestros clientes como un producto de calidad artesanal.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del mercado de la cerveza artesanal en la Quinta región y RM.
- Identificar y caracterizar los competidores y su propuesta de valor.
- Identificar y caracterizar los segmentos y target objetivos.
- Diseñar la propuesta de valor para somos artesanales.
- Redefinición del modelo de negocios.
- Redefinición del modelo de la cadena de suministro.
- Generar un plan estratégico para el crecimiento en ventas y rentabilidad.
- Generar plan de acción.
- Evaluar factibilidad económica en 5 años.

4. MARCO CONCEPTUAL

Si bien no existe una definición exacta, ni mucho menos legal, la cerveza artesanal es aquella que está elaborada siguiendo una “receta” propia, por maestros cerveceros que le dan un sabor distinto y personal, con producción limitada y única, ya que se pone especial atención en sabores y texturas distintas a las marcas y modelos industriales, van desde medianas empresas (que ya cuentan con plantas, buenos equipos y distribución) hasta los esfuerzos personales a mucha menor escala.

Ingredientes principales de una cerveza artesanal:

La cerveza se elabora con cuatro materias primas que forman parte de su base: agua, levadura, malta y lúpulo.

1. Agua: es esencial porque contiene una serie de sales que influyen en la calidad y sabor del producto. El agua contiene calcio, que genera efecto en el espesor y el color; sulfatos, que inciden en el amargor, y cloruros, que afectan la textura de la bebida. Es el principal componente de la cerveza.

2. Lúpulo: Su nombre viene del latín *humulus lupus* (lobo salvaje), lo que explica su carácter natural. Planta trepadora del género de las cannabáceas y originaria de Japón, que le otorga el sabor amargo tan característico a la cerveza. En la producción de la cerveza sólo se usan sus flores o conos (frescas o deshidratadas), que ofrecen un aroma intenso y contribuyen a la preservación del producto. Es el último ingrediente que se sumó a la preparación de la cerveza, y la historia señala que fueron monjes de abadías y monasterios de la Edad Media en Europa los que, buscando nuevos sabores, agregaron el toque amargo que hace a la cerveza un producto único.

3. Levadura: Está compuesta por organismos unicelulares que transforman el azúcar del almidón en alcohol y gas carbónico. La levadura se utiliza para la fermentación del mosto e influye de manera decisiva en sus cualidades orgánicas. Para multiplicarse, la levadura utiliza otros nutrientes presentes en el mosto, los que son responsables del cambio orgánico que ocurre en la cerveza.

4. Cebada malteada o malta: Llamada “el espíritu de la cerveza”, la cebada es el cereal fundamental en su preparación, si bien se utilizan otros granos tales como trigo, avena, etc. Primero, el grano se somete a un proceso de “malteo”, donde se humidifica para producir su germinación, donde las proteínas se descomponen en aminoácidos y las paredes de las células en almidón y beta-glucanos. El proceso de germinación se interrumpe al proceder al secado y tostado. La malta posee gran actividad enzimática, la que es fundamental para transformar el almidón en azúcar, que en procesos siguientes fermenta transformándose en alcohol.

Estilos de Cervezas:

Las cervezas se dividen dependiendo de la fermentación a la que son sometidas durante su elaboración, cervezas de categoría de alta fermentación y Baja fermentación.

Cervezas del tipo ALE.

Las cervezas del tipo ALE son de sabor complejo, poseen una alta graduación alcohólica y entran dentro del grupo de fermentación alta dado que las temperaturas para fermentar van entre los 15 y 25 °C. Existe una gran variedad de cervezas del tipo ALE, entre las cuales destacamos la cerveza IPA, Porter, Pale Ale y la cerveza Stout.

La IPA es una cerveza de color cobrizo con alto contenido de lúpulos y malta, lo que permite que sea una cerveza intensa, amarga y generalmente se trata de una birra con mucho cuerpo y matices muy afrutados.

La Pale Ale recibe su nombre por ser una cerveza rubia y pálida. Es de origen inglés, de color más claro al resto de las cervezas del tipo ALE, posee un cuerpo y sabor crispante, notas de nuez y lúpulos especiados.

La cerveza Porter tiene su origen en Londres, en el siglo XVIII y posee un aroma malteado con un amargor característico del lúpulo, es un tipo de cerveza fuerte dado que se trata de una cerveza negra con una combinación de sabores tostados y achocolatado.

Cervezas del tipo LAGER:

A diferencia de las cervezas de tipo ALE, las cervezas LAGER son elaboradas con fermentación baja y en bajas temperaturas (de 0° a 4°). Su nombre viene del alemán lagern que significa "guardado" y es que, durante sus inicios, en el siglo XIX, los barriles eran guardados en sótanos, bodegas y cuevas para conseguir una fermentación ideal.

Las cervezas del tipo LAGER son las más comunes que se realizan en la actualidad y suelen ser ligeras, espumosas, suaves y de color ámbar o negro. Entre las cervezas lager más populares encontramos la cerveza Pilsen y del tipo Bock.

La cerveza Pilsener tiene su origen en la ciudad de Pilsen, en la actual República Checa, es una bebida de color claro y su contenido de alcohol es medio. Actualmente este tipo de cerveza es el más utilizado para fabricar cerveza en todo el mundo, posee un color dorado con aroma a lúpulo y un acabado seco, el contenido alcohólico varía entre 4,5% y 5,5% y el sabor característico es fresco y seco.

La cerveza del tipo Bock se caracteriza por ser una clásica cerveza lager de sabor fuerte, elaborada por fermentación baja, según la tradición alemana. Su color varía desde cervezas bien oscuras hasta tonalidades claras, pero con mucho cuerpo y alta graduación alcohólica. Como dato curioso, si bien la mayoría están elaboradas con cebada también hay propuestas que son elaboradas con una parte de trigo conocidas como cervezas Weizenbock.

A diferencia de las cervezas tradicionales o industriales, las cervezas artesanales tienen las siguientes ventajas:

- No contiene elementos artificiales, ni en el proceso ni en los ingredientes, el fermentado es natural y los sabores son el resultado de la mezcla de agua, malta, lúpulo y levadura; adicionalmente contiene frutas, especias y hierbas que, unidas a la técnica del maestro cervecero, darán un sabor y un aroma único y especial a esa cerveza.
- Es innovadora, ya que se crean combinaciones de sabores a gusto de los clientes, también se pueden realizar cervezas experimentales con el fin de dar nuevos sabores y mantener cautivos a los consumidores.
- Es independiente y social, ya que al no pertenecer a los grandes corporativos, las ganancias se quedan en la localidad ayudando a su economía y cada vez más fomentando el turismo y la colaboración.

Es decir, la cerveza artesanal ofrece calidad, diversidad y atención personal; en lugar de precios bajos, mala calidad, restricción en sabores y publicidad.

5. DIAGNÓSTICO.

5.1 Caracterización del negocio en el extranjero (Benchmark).

Para entregar una mirada más amplia del negocio de la cervecería artesanal, se realizó un benchmarking a empresas que se dedican a este rubro en el extranjero, con la finalidad de evaluar y analizar los productos y servicios que entregan, las ventajas y debilidades visibles y los aspectos diferenciadores en su propuesta comercial.

La intención es aprender de la experiencia de estas empresas y ver ideas innovadoras que puedan implementarse en el mercado nacional.

La investigación consideró el análisis basado en la experiencia de seis cervecerías internacionales líderes en sus respectivos mercados, y que apuntan a un público similar al de la empresa cervecera Somos Artesanales.

Para seleccionar a estas cervecerías, se tomó en cuenta su liderazgo en sitios web donde los usuarios evalúan, a través de un sistema de puntuación, las cervezas que consumen. Estos sitios son Untappd y Ratebeer.

Entre los aspectos más destacables que se observaron, y que son comunes a varias de las cervecerías analizadas, están: 1.- Un diseño e imagen de marca atractiva, 2.- Los canales para conectar con los públicos, 3.- su oferta de productos y merchandising.

CERVECERÍA STRANGE, ARGENTINA

Esta empresa cervecera Argentina que nace el 1ro de septiembre del 2017, tuvo una respuesta inmediata de los consumidores y es un claro ejemplo de un buen desarrollo de la cervecería artesanal, ya habían comercializado cervezas en otros bares unos meses antes de la apertura, y la comunidad cervecera ya estaba al tanto de que llegaba algo bien “extraño a la Capital”. Partieron vendiendo Pilsner, West Coast IPA, Gose con Pomelo, Porter Noruega y Amber IPA, y rápidamente se abocan a seguir elaborando cervezas desafiantes para el consumidor argentino. Introdujeron el estilo de NEIPA (furor instantáneo) en conjunto con cervezas de fermentaciones mixtas con Brett y sours con adiciones de fruta y lúpulo a un mercado sediento de nuevos sabores.

El brewpub se convirtió en un punto de encuentro para personas de toda la Argentina y el mundo en busca de birras innovadoras hechas con compromiso y pasión, para disfrutar en un espacio relajado con toda la onda (pero sin pecar de pretencioso). Desde aquel momento hasta hoy siguen sirviendo las mismas pociones en el bar de la fábrica, viviendo un sinfín de cambios y mejoras a medida que fueron evolucionando y aprendiendo. La comunidad mapache crece día a día. (web <https://strange.com.ar/home>)

Variedades:

IPA, Neipa, Stout, Imperial stout, Barrel aged.

Fortalezas

Imagen novedosa, diseño atractivo, Elevada calidad de sus productos, Portafolio variado.

Debilidades

Solo presente en Argentina

Aspectos diferenciadores

Ofrece un club para consumidores altamente exigentes, quienes reciben productos mensualmente.

Ilustración 1 Cervecería Strange, Argentina



CERVECERÍA KAIJU, AUSTRALIA

Los hermanos Nat y Callum Reeves se establecieron como los maestros del lúpulo originales en 2013. Desde que su primera cerveza (Aftermath Double IPA), sus estilos impulsados por el lúpulo y su marca única los han visto crecer como una cervecería 100% de propiedad de la familia (Web: <https://www.kaijubeer.com.au/>).

Variedades

Pale ale, IPA, Session IPA, Sidra

Fortalezas

Imagen atractiva y disruptiva, Integración con bar (misma imagen), Buena variedad de cervezas, Especializada en IPAs y cervezas de temporada, Variedad de merchandising.

Debilidades

Portafolio poco variado y enfocado en un tipo de cervezas.

Aspectos diferenciadores

La imagen de sus cervezas, merchandising y logos.

Ilustración 2 Cervecería Kaiju, Australia



BALLAST POINT, ESTADOS UNIDOS

Cervecería Ballast Point entrega su propio toque y se preguntan si existe una mejor manera de satisfacer a sus consumidores. A medida que juegan, prueban y siguen probando, descubren que hacer cerveza era más un arte que una ciencia. Y aunque se respetan y honran las tradiciones, disfrutan la oportunidad de llevarla más allá. Esa libertad les ha permitido reinterpretar la elaboración de cerveza. Y en el camino ayudar a revitalizar la industria. Desde darle un toque lupulado a una porter, o desarrollar una levadura patentada para su cerveza ámbar, hasta crear una innovadora IPA ganadora de una medalla de oro a nivel mundial.

Variedades

IPA, NEIPA, Stout, Imperial stout, Barrel aged, Porter, Etc.

Fortalezas

Es la principal cerveza artesanal de EEUU, Su portafolio es ampliamente conocido alrededor del mundo, Sólida imagen de marca.

Debilidades

Su diseño se queda un poco antiguo, La calidad de las cervezas fuera de EEUU es menor a la que puede encontrarse en su país, por la frescura del producto.

Aspectos diferenciadores

Solidez de marca, Calidad de sus cervezas, Presencia global

Ilustración 3 Ballast Point, Estados Unidos



INSURGENTE, MÉXICO

Cervecería Insurgente abrió sus puertas en la calle Juan Cordero en el distrito comercial Zona Río de Tijuana en 2014. La fábrica de cerveza fue fundada por 2 hermanos, quienes comenzaron a preparar cerveza casera en la cocina de su madre en 2010.

En 2011, los hermanos Morales tomaron el dinero del premio del Festival de la Cerveza Ensenada 2011, donde su IPA La Lupulosa ganó el primer lugar, y expandieron las operaciones a su patio trasero en Tijuana. Desde entonces, han expandido su negocio transfronterizo a varios lugares con reconocimiento internacional, ganando premios en México, Baja California y California.

Variedades

Lager, IPA, Brown

Fortalezas

Catálogo simple y ampliamente reconocido en su país, enfocada en botellas, publicidad diferenciadora en RRSS.

Debilidades

Poca variedad de estilos, no tiene tienda online.

Aspectos diferenciadores

Fuerte presencia en redes sociales, diseño e imagen.

Ilustración 4 Insurgente, México



LA PIRATA, ESPAÑA

Los enamorados de la cerveza, comenzaron a hacer los primeros sufridos lotes en la cocina de su casa hace ya unos años. Las primeras catástrofes fueron dando paso a algo cada vez más bebible, en que la cerveza comenzó a parecer cerveza, empezaron a llegar amigos a casa, como por casualidad, y así tuvieron que aumentar la producción. A la gente le empezó a gustar esa birra “pirata” y finalmente decidieron: “La Pirata salía de la clandestinidad!”

Variedades:

Cervezas IPA, Neipa, Session, Lager, Barley Wine, Sour, Pale Ale

Fortalezas

Diseño minimalista, pero atractivo, interesante relato de cada una de sus variedades
Portafolio variado, abarca casi todos los estilos

Debilidades

Diseño e imagen muy localista

Aspectos diferenciadores

Merchandising novedoso y de buen diseño, Tienda online con despacho el mismo día.

Ilustración 5 La Pirata, España



MORENOS, MÉXICO

Fundada en el 2017 por los hermanos Ernesto y Rodrigo Mora, Casa Cervecera Morenos nace de la pasión de hacer cerveza de la mejor calidad; siempre experimentado y explorando la complejidad de los ingredientes que hacen una buena cerveza, pero nunca sin dejar lo más importante de lado. “Siempre hacer cerveza que puedas disfrutar con tu familia y con tus amigos con una sonrisa.”

De producir 900 litros mensuales en sus dos primeros años, exclusivamente para el tap room, decidieron crecer su capacidad a 9000 litros mensuales con la idea de llegar a mucha más gente en el país.

Variedades

Lager, Sour, Pale Ale, IPA, Wheat Beer.

Fortalezas

Merchandising atractivo, Diseño e imagen atractivos, Portafolio variado.

Debilidades

Sitio web poco amigable y con poca oferta.

Aspectos diferenciadores

Merchandising y variedad de las cervezas.

Ilustración 6 Morenos, México



Como resumen del Benchmark en el extranjero, todas las empresas analizadas, nacen como cervecerías artesanales de producción en sus casas y a bajas escalas, preparando cervezas para sus amigos, familias y posteriormente a sus Tap Room.

Con el paso de los años, con estilos de cervezas consolidadas, que han ganado premios en competencias, y con el aumento de sus variedades, comienzan a ganar los volúmenes de producción que les permiten crecer y volverse empresas que distribuyen cervezas a nivel nacional y en algunos casos a nivel mundial.

Se encuentran atributos diferenciadores que les permiten separarse de sus competidores por aspectos que los vuelven únicos para sus consumidores, como:

- Club para consumidores con entrega de productos mensualmente.
- Imagen de sus cervezas con diseños innovadores.
- Solidez de marca.
- Calidad de sus cervezas (premiadas)
- Fuerte presencia en redes sociales.
- Diseño e imagen
- Merchandising novedoso.
- Tienda online con despacho el mismo día.
- Tap Room / Plantas abiertas para el consumo y abastecimiento.

Todos estos aspectos analizados como atributos diferenciadores son aplicables al mercado nacional.

5.2 Análisis del mercado potencial

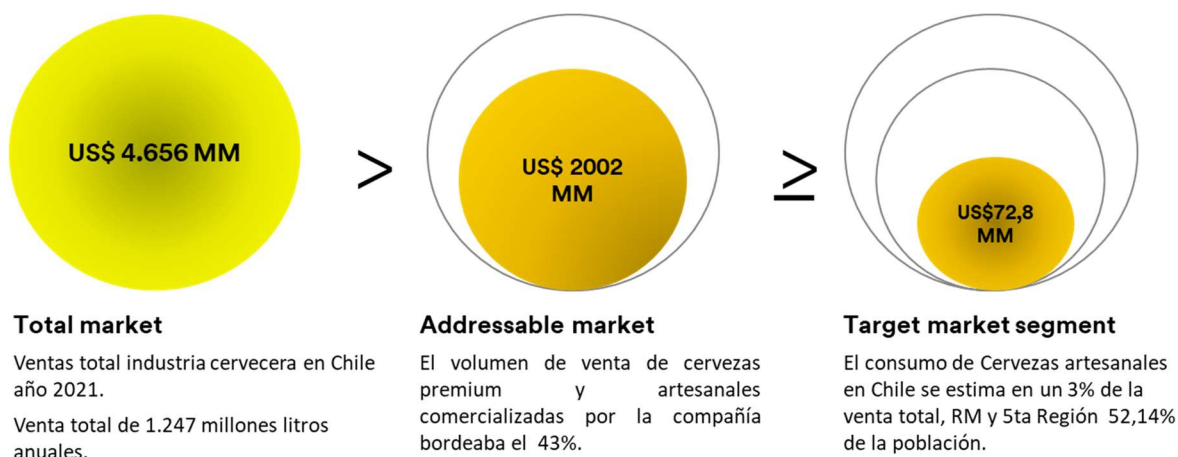
En el año 2021, el consumo per cápita de cerveza en Chile llegó a los 65 litros. Un año antes eran 57, según datos de la Asociación de Productores de Cerveza de Chile (Acechi). Según el estudio de Nielsen (anexo 2) en Chile el 68,1% del volumen de bebidas alcohólicas consumidas corresponde a cerveza. En Euromonitor señalan que, si en 2016 se compraban 844 millones de litros, ahora son 1.247 millones **(1)**.

La industria de la cerveza pasó de mover US\$ 2.466 millones a US\$ 4.656 millones. Prácticamente el doble en 5 años.

Para poder calcular el mercado potencial para la empresa Cervecera, que desarrollara su negocio en la Quinta Región y en Región Metropolitana 52% de la población en Chile **(2)** se realiza el siguiente análisis:

- Mercado Total de la industria: US\$4.656 Millones
- El mercado de Cervezas Premium y Artesanales es de US\$2.002 Millones, equivalente al 43% del mercado total.
- El mercado potencial para este proyecto corresponde a US\$72,8 millones, equivalente al 3% del mercado total **(3)**, donde un 52,14% de la población pertenece a el mercado Objetivo.

Ilustración 7 Mercado Potencial



La gran expansión del consumo de cervezas premium y artesanales, **que crecieron de un 21% a un 43% del market share en los últimos 5 años (1)**, entrega buenas expectativas de crecimientos, impulsando el crecimiento de la industria de la cerveza, que si bien debiera moderarse, sigue siendo amplio. En Euromonitor estiman que el **consumo debiera crecerá un 16% en cinco años**, llegando a mover US\$ 5.834 millones, es decir un incremento en ventas de US\$ 1.172 millones.

(1) <https://www.latercera.com/pulso/noticia/cervezas-premium-el-creciente-mercado-que-moviliza-a-ccu/CWB3MFJHZBEZ3F6MBY52YPPQQY/>

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

(3) <https://www.radioventisqueros.cl/index.php/2019/03/28/cerveza-artesanal-un-mercado-emergente-en-chile/>

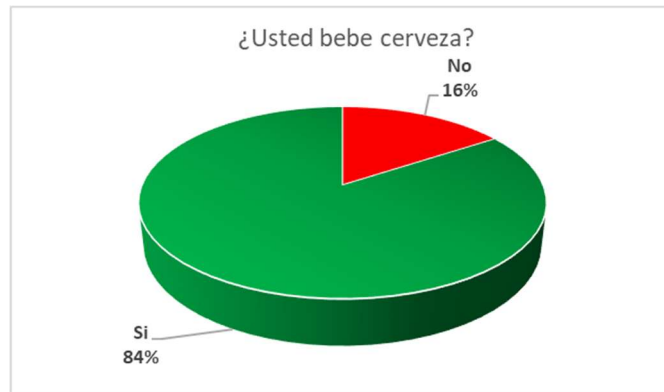
5.3 Análisis de consumidores

5.3.1 Identificación y caracterización de los segmentos de consumidores potenciales.

Analizando los resultados del estudio de mercado se pondrá foco en 2 segmentos de consumidores, como lo son las Mujeres y los Hombres, donde se deben cumplir 3 reglas mínimas:

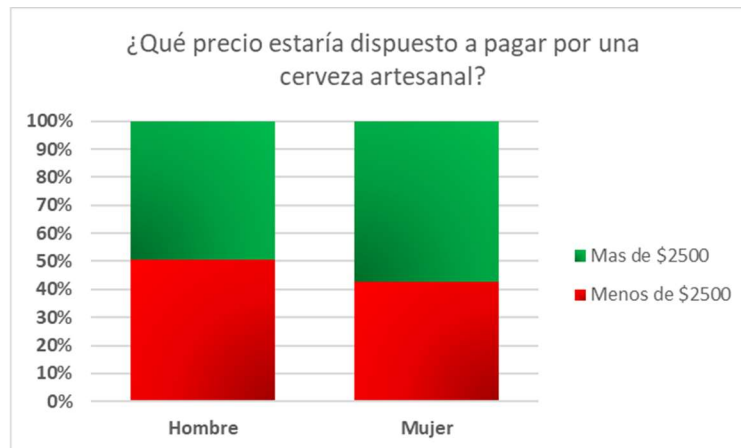
A- ante la pregunta: ¿Usted bebe cerveza? solo se analizan los encuestados que contesten SI.

Ilustración 8 Gráfico Consumo Cerveza



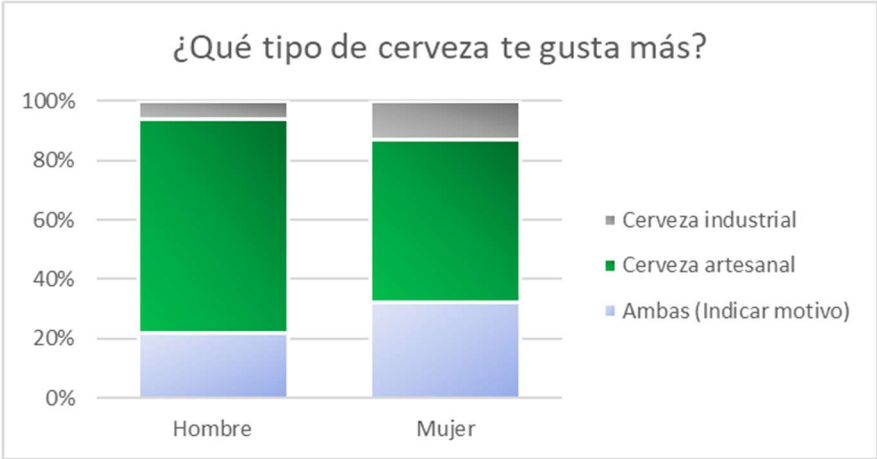
B- Ante la pregunta, Pensando en el formato lata de 500 cc. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal? Solo se analizan los consumidores que están dispuestos a pagar más de \$2500, precio base de una cerveza de la calidad de Somos Artesanales.

Ilustración 9 Gráfico Disposición a Pagar



C- Ante la pregunta, ¿Qué tipo de cerveza te gusta más? Solo se analizan los consumidores que prefieran Cerveza Artesanal y Ambas opciones, los cuales ya fueron filtrados si bebe cervezas o no y su disposición a pagar.

Ilustración 10 Gráfico, Tipo de Cerveza



El 84% de los encuestados bebe cervezas, en el segmento hombres el 50% de los encuestados está dispuesto a pagar más de \$2500 por una cerveza artesanal, de los cuales el 71,9% prefiere cervezas artesanales y el 21,9% prefiere Ambas Cervezas.

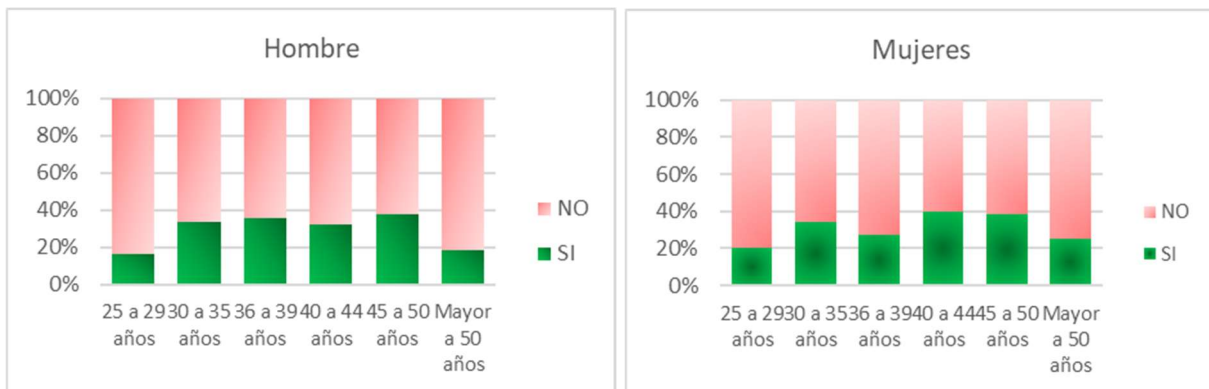
En el Segmento Mujeres el 57,4% de las encuestadas está dispuesta a pagar más de \$2500 por una cerveza artesanal, el 54,8% prefiere Cervezas artesanales y el 32,3% prefiere Ambas Cervezas.

Grupo Etario

Tanto en el segmento de hombres como de mujeres encuestados que están dispuestos a pagar más de \$2500 (SI en gráfico), los consumidores que prefieren cervezas artesanales se encuentran entre las edades de 30 años hasta los 50 años.

Los jóvenes menores de 30 y los mayores de 50 **están menos dispuestos a pagar más** de \$2500 por una cerveza artesanal.

Ilustración 11 Disposición a pagar Grupo Etario

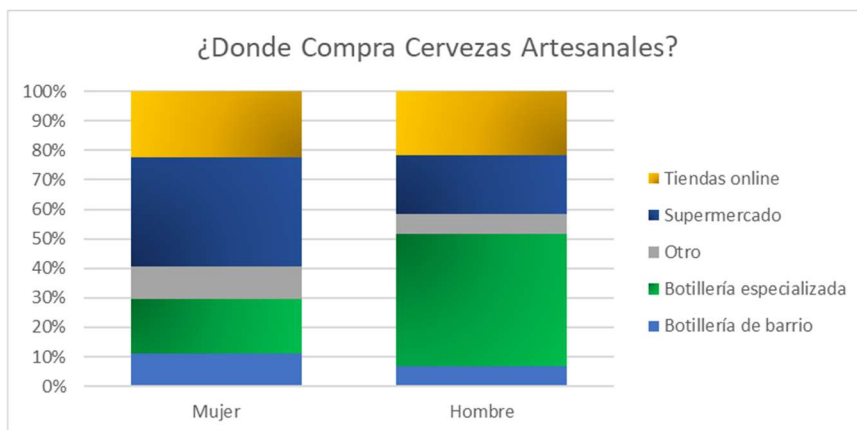


Preferencia de Compra y hábitos de consumo.

¿Dónde comprar? Existen algunas diferencias entre el segmento de hombre y mujeres para abastecerse de cervezas artesanales, las mujeres principalmente compran en el supermercado con un 37%, seguido por tiendas online con un 22% de las preferencias.

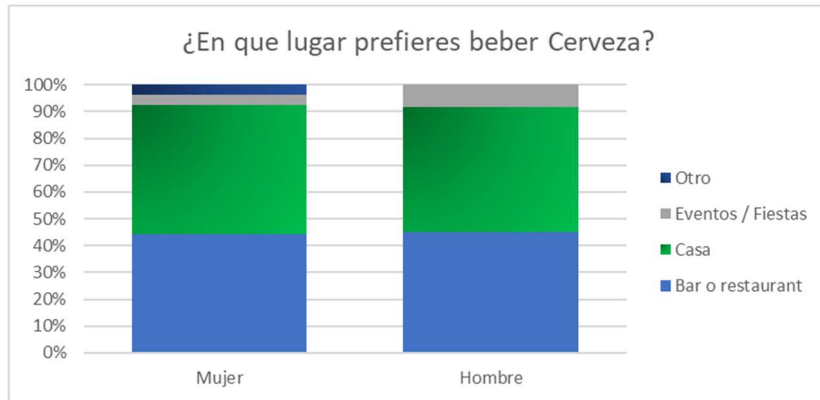
Mientras que los hombres se abastecerse de cervezas artesanales principalmente en botillerías o tiendas especializadas en cervezas con un 45% de las preferencias, seguido por las tiendas online y en menor medida en supermercados.

Ilustración 12 Gráfico Donde Compra



En cuanto a los lugares de consumo, tanto para hombres cómo para mujeres, se divide en forma equitativa entre casa y bar o restaurant, teniendo una participación parecida entre ambos lugares.

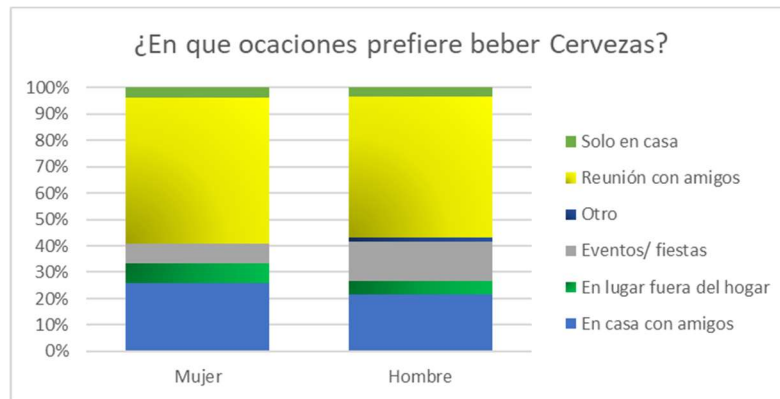
Ilustración 13 Gráfico Donde Beber



En el análisis del Focus Group (Anexo1) como así también en los resultados de las encuestas, la cerveza, se observó con una amplia percepción de una bebida que permite relajarse y disfrutar, para compartir en diferentes ocasiones sociales con el objetivo de celebrar o compartir con familia y amigos.

La encuesta muestra, en ambos segmentos que las preferencias de ocasión de consumo se ven muy fuertemente asociadas a reuniones con amigos y en casa con amigos, independientemente si los encuestados eran hombres o mujeres.

Ilustración 14 Ocasiones para beber



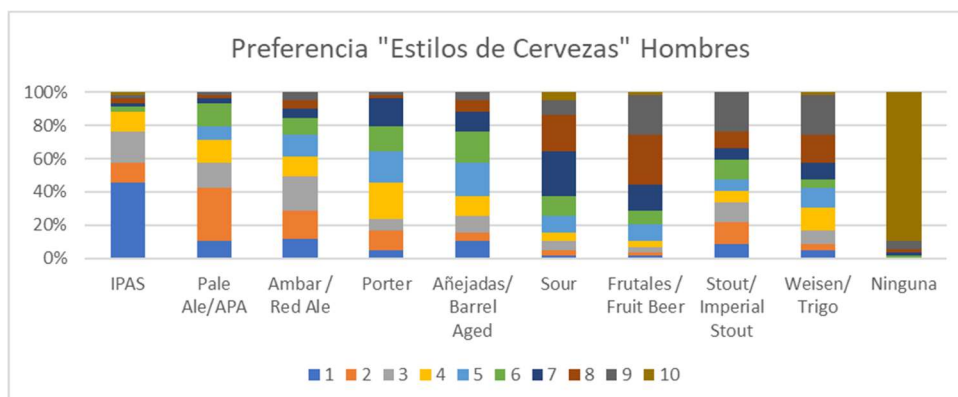
De las entrevistas en profundidad realizadas, se mencionó que existe una percepción donde los consumidores no son fieles a una marca de cerveza artesanal, que las acciones de marketing llaman a los consumidores a comprar, pero no generan una lealtad fuerte con las marcas, es más, prefieren ir probando distintas marcas e incluso diferentes estilos dentro de las distintas marcas.

5.3.2 Levantamiento de las necesidades de cada segmento (estilos de cervezas, formatos y empaques)

Los consumidores de cervezas artesanales valoran que las empresas y marcas posean un portafolio amplio con muchos estilos distintos de cervezas.

Para entender cuáles son los estilos de cervezas preferidos por los consumidores, en el focus group (Anexo1) indagamos sobre las variedades que conocían, se clusterizaron y eligieron 10 variedades que fueron llevadas a la encuesta, en la cual se solicitó a los participantes que las ordenaran del 1 al 10, ubicando como 1 la cerveza con mayor preferencia y en la posición 10 la menos preferida.

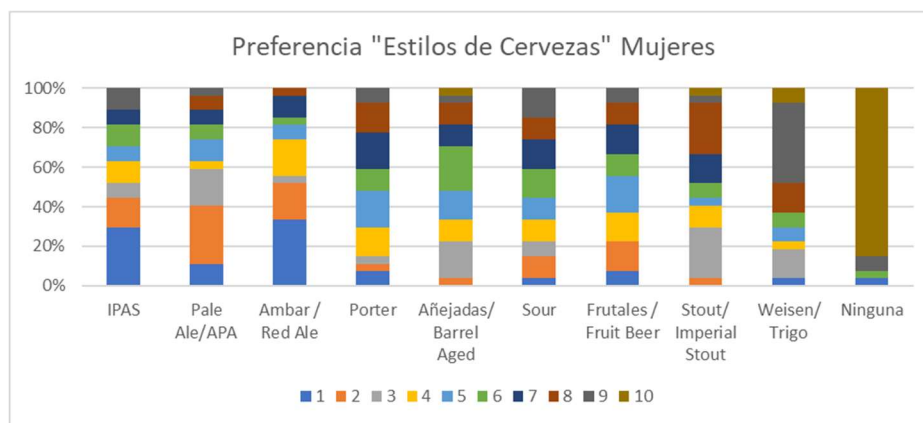
Ilustración 15 Estilos Preferidos Hombre



En el segmento de consumidores hombres, la cerveza estilo IPA obtiene la mayor preferencia con un 45% de los consumidores que la posicionaron como su estilo preferido.

- Los estilos IPA; Pale Ale/APA y Ambar/Red Ale, fueron las 3 con mejor preferencia.
- Los estilos Porter y Añejadas, quedaron en la mitad de las preferencias.
- Sour beer, Fruit Beer y Weisen fueron las que obtuvieron una menor preferencia.

Ilustración 16 Estilos Preferidos Mujer

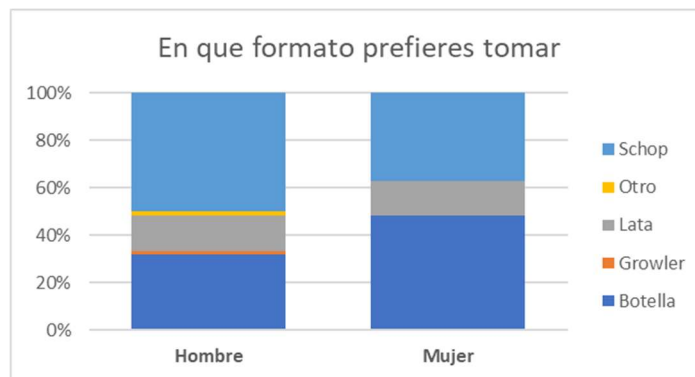


En el segmento de consumidores mujeres, la cerveza estilo Ambar/Red Ale obtiene la mayor votación, un 33% de los consumidores la posicionaron como el estilo preferido, y si sumamos a los que la posicionaron como segunda preferencia obtiene el 52% del total.

- Los estilos IPA; Pale Ale/APA y Ambar/Red Ale, fueron las 3 con mejor preferencia.
- Los estilos Porter y Añejadas, quedaron en la mitad de las preferencias.
- Sour beer, Fruit Beer y Weisen fueron las que obtuvieron una menor preferencia.

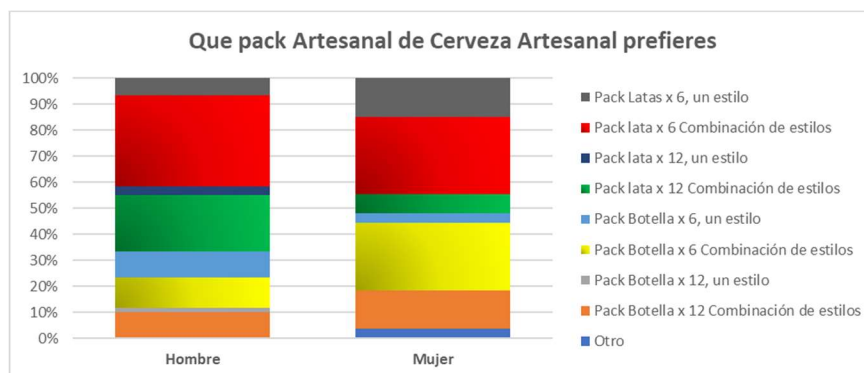
Cuando se pregunta en relación con el formato en el cual prefieren consumir cervezas, la gran mayoría de los hombres opta por tomar un schop con el 50% de las preferencias, mientras que, en el caso de las mujeres el 48% prefiere tomar en botella.

Ilustración 17 Gráfico Formato



En la indagación sobre cuál es el tipo de pack y su composición preferidos, los consumidores muestran principalmente una inclinación por la compra de estilos de cervezas combinados, esto tanto en mujeres como en hombres. Las preferencias cambian entre las cantidades y formatos de los packs, las mujeres colocan en primera opción con un 36% el pack de latas x 6 y en segundo lugar el pack de botellas x6, mientras que los hombres, prefieren tanto los packs de latas x6 como los x12 en sus primeras 2 opciones.

Ilustración 18 Gráfico Formato 2



5.3.3. Niveles de valoración de los productos para cada segmento

Para dar un contexto de valoración a los productos, se indagó por qué prefieren tomar una cerveza artesanal, cómo es un precio significativamente mayor a una cerveza industrial se preguntó qué hay detrás de esa elección.

Las personas encuestadas en el focus group (Anexo 1) mencionaron que prefieren cervezas artesanales por:

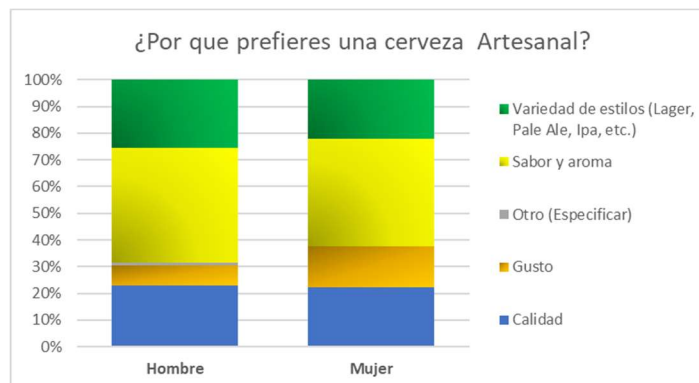
- Ser la mejor opción de cerveza.
- Un estilo de vida.
- Un gusto.
- Producto de especialidad y único.

En general se observó un gusto generalizado por la cerveza artesanal, destacando como motivos:

- Mayor cuerpo
- Intensidad sabor y aroma
- Variedad de estilos
- Innovación
- Cantidad de sabores, aromas, texturas
- Calidad

Cuando se pregunta en la encuesta por qué prefieres una cerveza artesanal, vemos que tanto en mujeres como en hombres, las principales opciones se inclinan por Sabor y Aroma y en segunda preferencia variedad de estilos.

Ilustración 19 Gráfico preferencias



Luego de los análisis realizados se buscó personalizar a los consumidores, y determinar en el análisis FODA, que tan bien lo estamos haciendo y cuáles son las oportunidades de mejora.

5.3.4 Análisis de los segmentos evaluados

Con los análisis obtenidos de la investigación de mercado orientados a conocer al consumidor, identificando sus necesidades, hábitos de consumo, preferencias de compras y valoración de los productos y estilos, se está en condición de personalizar a los 2 segmentos de consumidores target del negocio de la cerveza artesanal en Chile.

Ilustración 20 Caracterización Segmento Hombres



El 46% de los hombres encuestados que toman cervezas, prefiere cervezas artesanales y están dispuestos a pagar más de \$2500 por un formato en 500ml.

Target, buyer persona:

- Hombres
- Edad: 30 – 49 Años.
- Vive en la Quinta Región y Metropolitana.
- Socio económico ABC1 (ingresos sobre \$2MM).
- Consume cervezas en reuniones con amigos en casa y en bares con amigos.
- Prefieren comprar para el consumo en el hogar en Tiendas especializadas de cervezas y tiendas Online.
- Que prefiere consumir en un Schop, pero al momento de comprar se inclina por los packs de combinación de estilos, tanto en botella como lata x6 y x12.
- Están dispuestos a pagar un monto más alto por atributos asociados a calidad, Sabor y aroma, variedad de estilos y gusto.
- Su estilo de cerveza preferido es la IPA, luego Pale Ale y Ambar Ale.

Ilustración 21 Caracterización Segmento Mujeres



El 50% de las mujeres encuestadas que toman cervezas, prefieren cervezas artesanales y están dispuestas a pagar más de \$2500 por un formato de 500ml.

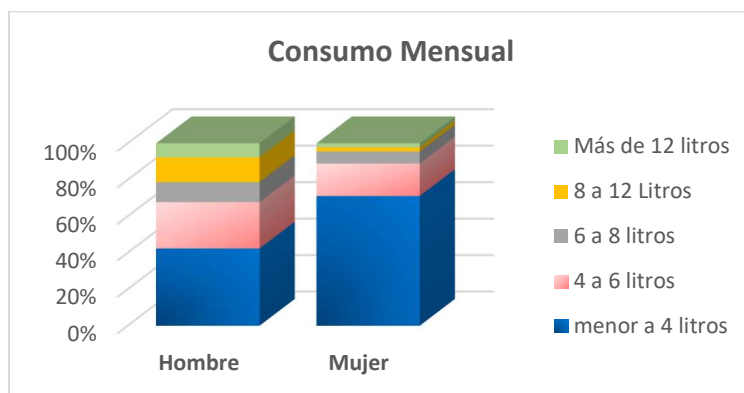
Target, buyer persona:

- Mujeres.
- Edad: 30 – 49 Años.
- Vive en la Quinta Región y Metropolitana.
- Socio económico ABC1 C2 C3 (\$500K y \$2MM) los ingresos más altos a \$2MM no prefieren la cerveza artesanal.
- Consume cervezas en reuniones con amigos en casa y en bares con amigos.
- Prefieren comprar para el consumo en el hogar en Supermercados, tiendas Online.
- Prefiere consumir en botella, al momento de comprar se inclina por los packs de combinación de estilos en formato x6, tanto en botella como lata.
- Están dispuestos a pagar un monto más alto por atributos asociados a calidad, Sabor y aroma, variedad de estilos y gusto. Dispuestas a pagar un mayor % de su renta por una buena cerveza.
- Su estilo de cerveza preferido es la Ambar/Red Ale, luego Pale Ale y IPA.

5.3.5 Comportamiento de consumo de los segmentos.

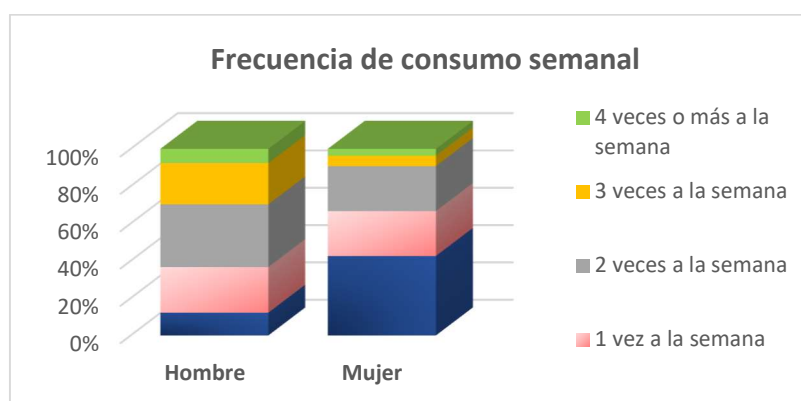
Luego de determinar que existen 2 segmentos de clientes que preferían la cerveza artesanal y que tenían la disposición a pagar por una cerveza de calidad. Se analizarán 2 variables del estudio de mercado, el consumo en litros al mes y la frecuencia de consumo semanal en cantidad de veces:

Ilustración 22 Gráfico Consumo Mensual



El hábito de consumo se mueve distinto entre segmentos, el 57,6% de los hombres encuestados y que están dentro del target, consume más de 4 litros mensuales de cerveza, mientras que en el caso del segmento mujeres, solamente 28,9% encuestadas, consume más de 4 litros mensuales de cerveza.

Ilustración 23 Gráfico Frecuencia de Consumo



En relación con la frecuencia de consumo semanal, también se encuentra una amplia diferencia, el 87% de los hombres encuestados, consume cerveza más de una vez a la semana y solo el 12,2% menos de una vez a la semana.

En tanto el 57% de las mujeres encuestadas, consume cerveza más de una vez a la semana, mientras que el 42,6% menos de una vez a la semana.

5.4 Análisis de Canales de venta y distribución.

Los canales de venta y distribución de cervezas artesanales son diversos y en distintos segmentos de mercados, son propios y/o externos, dependiendo de la naturaleza en la que se conectan con los consumidores:

Canales de ventas propios:

- Tiendas online eCommerce.
- Facebook e Instagram
- Planta abierta (Tap Room)
- Bares

Canales de ventas y distribución externas:

- Supermercados
- Tiendas online eCommerce.
- Tiendas y Botillerías especialistas.
- Botillerías de Barrios.

Canales de venta de consumo en el lugar:

- Bares
- Restaurantes
- Tap Room (Plantas Abiertas)
- Festivales, ferias y eventos.

Los canales de distribución y ventas propios permiten tener un control total sobre la venta, lo cual tiene 3 grandes ventajas.

1.- El fabricante se asegura que el cliente recibirá los productos con los estándares de calidad definidos (frescura, temperatura y empaque) y un mayor relacionamiento con los consumidores.

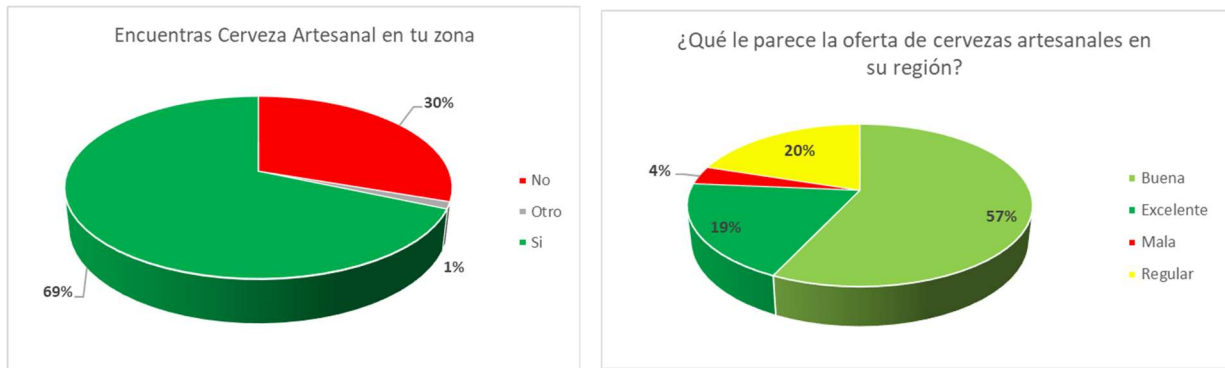
2.- El fabricante a través de sus canales, son los principales impulsores de la venta, asegurando una producción constante y ganado mayor volumen de ventas.

3.- Obtienen una mayor rentabilidad al integrarse verticalmente.

Por otro lado, los canales de distribución externos y los de venta para consumo en el lugar, ayudan a generar mayor y mejor cobertura además de una mayor penetración en los consumidores, con menor rentabilidad, pero con más volumen de venta.

En la encuesta se preguntó, que tan fácil les resultaba encontrar las cervezas artesanales de su preferencia en las zonas en que vive o está de paso. La respuesta fue que en un 69% de los encuestados menciona que, **SI encuentra** la cerveza artesanal en su zona, mientras que solo un 30% menciona que **NO la encuentra**.

Ilustración 24 Gráfico Disponibilidad y Oferta Regional



Hay una buena percepción de la oferta que existen en el mercado, un 19% opina que hay una excelente oferta de cerveza artesanal en su región, mientras que el 57% asevera que es buena. Por otro lado, solo un 4% opina que es mala la oferta de cervezas en su región.

Para obtener más información sobre el funcionamiento de las tiendas especializadas en cervezas, requisitos mínimos, márgenes y pagos de MDF o Rappel, se realizó entrevista con Ben Wood director de Beervana, quien indica que los requisitos mínimos para formar parte de su negocio son:

- Hacer una cerveza de calidad.
- Buena rotación.
- Excelente Fill rate.

Es decir, no hay márgenes mínimos u otros cobros asociados a la inclusión de los productos en su mix, lo que más recalca, es que el producto tenga buena rotación y que el fabricante tenga stock disponible para reabastecer de producto, este último punto comenta que es el “principal error de las empresas cerveceras artesanales”. Siguiendo con la entrevista indica que, si la marca cervecera entra en Beervana como producto de línea, también pasa a formar parte de las cervezas artesanales ofrecidas por su bar “El Honesto Mike”, reconocido como un excelente bar cervecero de Santiago.

Hablando de su diagnóstico sobre cuáles son los motivos por los que en los supermercados no existe una buena oferta de cervezas artesanales dijo: “Para negociar con los principales supermercados se debe realizar una asociación de cervezas artesanales que permita realizar una negociación en bloque, porque al hacerlo individualmente se pierde fuerza y la propuesta valor es menos interesante. Esto debido a que las cervezas se deben mantener refrigeradas (espacios menos accesibles), para que no se pierdan las propiedades de frescura, sabores y aromas, sin esto, quedaran en

el supermercado exhibidas en góndolas sin refrigeración y terminaran siendo una mala experiencia para el consumidor.

Actualmente la empresa cervecera Somos Artesanales no tiene tienda virtual (eCommerce), no tiene Tap Room (planta abierta), no esta siendo vendida en tiendas especializadas y tampoco en botillerias de barrio.

Sus principales canales de venta corresponden a venta directa a clientes conocidos y bares de la Quinta region y region metropolitana.

5.5 Análisis de competidores.

El consumo de cerveza artesanal es bajo, pero las cervecerías artesanales chilenas han ganado terreno en los últimos años, enfocándose en las categorías premium, con el fin de diferenciarse de las grandes fábricas que controlan el mercado. Existen más de 300 productoras de cerveza artesanal en el país.

La tendencia de crecimiento y aprendizaje de los consumidores sobre las cervezas artesanales en Chile ha provocado una reestructuración en la industria, donde los grandes jugadores que lideran el mercado son CCU que poseen la propiedad de las cervecerías Kunstmann, Szot, Guayacán, Mahina, D'olbek, Volcanes del Sur y Austral. El segundo grupo que lidera el mercado es Concha y Toro que distribuye tres marcas premium Miller, Miller High Life, Estrella Damm y la cervecería artesanal Kross.

El cambio en la propiedad de las principales marcas ha convertido el mercado de las cervezas artesanales en una industria dispar, donde el acceso a los canales de distribución y una mejora en la cobertura de las grandes marcas les ha permitido alcanzar sinergias de costos y ventajas competitivas asociados a una maximización del proceso productivo, disminuyendo sus costos de fabricación y distribución, y lo más relevante, ganar mayor volumen de ventas.

Por este motivo para el análisis de los competidores dejaremos fuera a las grandes marcas que están siendo distribuidas en supermercados y botillerías de barrios.


Ilustración 25 Principales marcas Competidoras



Para determinar cuáles son las empresas cerveceras y marcas competidoras, se levantó la información obtenida en el focus group y encuestas (Anexo 1), en las que se preguntó cuáles eran las principales marcas con respuesta espontánea (Top of Mine) y que ordenaran las principales marcas de mayor a menor conocimiento. De dicho listado

fueron sacadas las marcas que son masivas y se añadieron marcas locales que son competidores directos de “Somos Artesanales”.

Tabla 1 Matriz de Competidores

Marca	Web	Precio Promedio o formato 473 ml.	Canales de Venta	Portafolio	Fortalezas	Debilidades	Amenazas para SABC
	www.coda.cl/	\$ 2.900	Supermercados. Botillerías. Ferias y eventos. Bares y Restaurantes. Planta Abierta. eCommerce.	Estilos clásicos Experimentales Estilos de guarda Colaborativas Programa de barricas	Empresa B Certificada Gran volumen de producción Taproom - Planta Abierta Equipos profesionales y gran cantidad de dispensadores Recursos humanos para todas las áreas Excelente marketing Logística completa	Irregularidad en calidad. Precios muy bajos. cerveza granel	Precio – Calidad. E-Commerce. Venta directa.
	www.keyer.cl/	\$ 3.000	Supermercados. Botillerías. Ferias y eventos. Bares y Restaurantes. Planta Abierta. eCommerce.	Estilos clásicos Experimentales Colaborativas	Patentes al día. Gran nivel de inversión. Mejoras en calidad. Venta directa en planta. Gran equipo de trabajo. Enlatadora profesional.	Irregularidad en calidad. Cambio de Planta operacional	E-Commerce. Logística. Fuerza de ventas
	https://tienda.mowa.cl/	\$ 3.250	Supermercados. Botillerías. Ferias y eventos. Bares y Restaurantes. Planta Abierta. eCommerce.	Estilos Clásicos Experimentales Programa de Barricas Colaborativas	Planta Abierta Equipamiento profesional Gran Taproom Lúpulos propios Futuro restaurante	Ubicación lejana	E-Commerce Logística Equipo de ventas Espalda financiera
	www.jester.cl/	\$ 3.500	Botillerías especializadas. Ferias y eventos. Bares especializados. eCommerce.	Estilos lupulados.	Equipo muy capacitado y profesional. Excelente Logística. Gran posicionamiento de marca. Reconocimiento a nivel nacional.	Cervecería de nicho, estilos lupulados	Calidad inmejorable. E-Commerce
	www.granizo.cl/	\$ 3.500	Botillerías especializadas. Ferias y eventos. Bares cerveceros y propio. eCommerce.	Cervezas clásicas Cervezas Souer Cervezas en barrica	Larga trayectoria Multipremiada a nivel nacional e internacional Cervezas de Nicho Equipo profesional	Cervezas de nicho.	Gran Calidad. Marketing. E-Commerce. Bar propio.
	www.sibaros.cl/	\$ 3.000	Supermercados Botillerías Ferias y eventos Bares y Restaurantes. eCommerce.	Estilos clásicos. Experimentales. Colaborativas.	Gran presencia local Buen Marketing Mucha actividad en RRSS y Presencial en ferias y eventos	Muy local, V región.	E-Commerce Venta directa Eventos
	https://tamango.cl/	\$ 3.400	Botillerías especializadas. Ferias y eventos. Bares cerveceros y propio. eCommerce.	Estilos lupulados. Series experimentales.	Excelente Marketing. Bares Propios. Insumos importados directos. Espalda financiera. Gran portafolio. Excelente venta directa. Gran presencia a nivel nacional.	Todos sus estilos muy parecidos entre sí	E-Commerce Venta directa Bares propios Despacho y Club de fidelización Buen marketing
	https://cerveza.delpuerto.cl/	\$2.200	Supermercados Botillerías Ferias y eventos Bares y Restaurantes eCommerce	Estilos estacionales Estilos especiales	Reconocimiento nacional. Gran presencia en supermercados. Años de trayectoria.	Sólo botellas y barriles	E-Commerce. Canal de distribución.
	https://szot.cl/	\$ 3.500	Botillerías especializadas. Ferias y eventos. Bares cerveceros y propio. eCommerce.	Estilos americanos. Barricas. Experimentales.	Años de trayectoria. Restaurante. Presencia nacional. Gran volumen de producción.	Estilos de moda. Muy americano.	E-Commerce Buen Marketing

Fuente: Elaboración propia.

Como resumen del análisis a los competidores se puede determinar lo siguiente:

- Los precios están entre 2.200 y 3.500 en promedio por una lata de 473 ml.
- Los competidores manejan un portafolio más amplio de estilos de cervezas.
- Existe una tendencia a crear un nuevo canal de ventas con la apertura las plantas a los consumidores y tiendas de venta Online propias.
- El ejemplo para seguir en Chile es Cervecería Tamango por su excelencia en E-Commerce, Venta directa, Bares propios, Despacho mismo día, Excelente plan de comunicaciones y promoción.

5.6 Análisis del entorno.

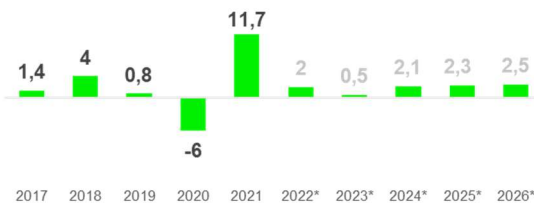
5.6.1. Situación macroeconómica

La situación macroeconómica del país pasa por momentos complejos, con los principales indicadores como inflación, crecimiento, desempleo y el consumo con los peores indicadores en años.

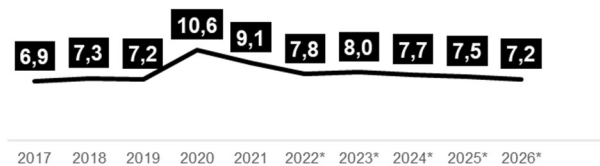
Se mantienen las presiones inflacionarias llegando a 12,5% interanual a Julio 2022, con la moneda local (peso chileno) que sigue depreciándose frente al dólar llegando los \$1000 en más de una ocasión en Q3 2022, con expectativas que se ajuste a los \$842 al terminar el año.

Ilustración 26 Variables Macroeconómicas 1

PIB: Variación (%) anual



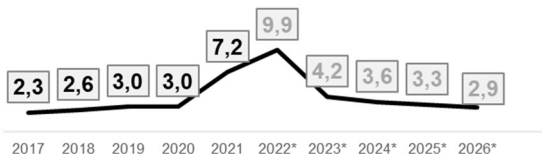
Desempleo (%)



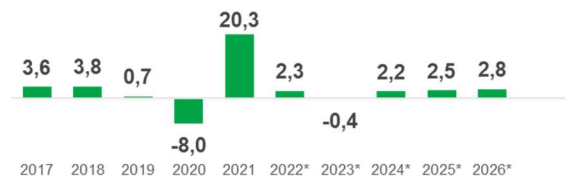
Se espera un crecimiento que varía entre -0,5% y 1% para el 2023, estas estimaciones han cambiado en los últimos 2 meses con las proyecciones de FMI y del Banco Central, en tanto el desempleo se mantendrá en torno al 8% en 2023.

Ilustración 27 Variables Macroeconómicas 2

INFLACIÓN (%) Eop



Consumo PRIVADO (%)



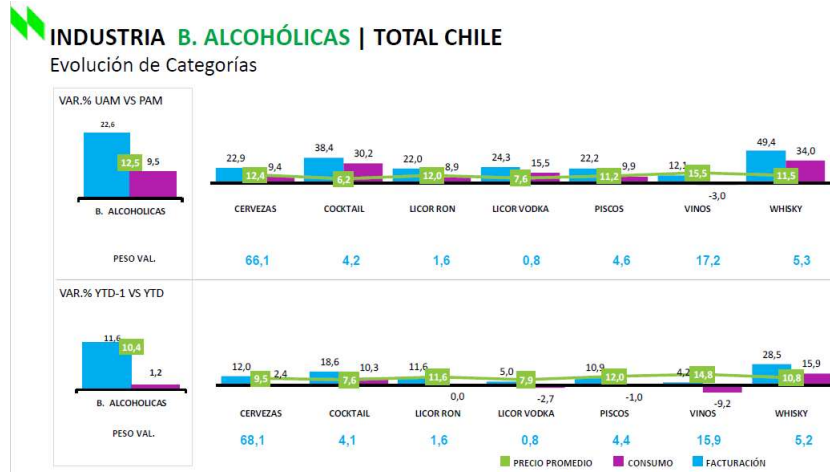
Se estima que la inflación retroceda en 2023 en torno al 4%, acercándose a la meta del banco central. En cuanto al consumo privado de los hogares, se estima que retrocederá un -0,4% durante el año 2023.

Fuente: Latin Focus Consensus Forecast 2022 LATAM (Mayo 2022), Hacienda Nacional (Estudio Nilsen H1 2022)

5.6.2. Análisis de tendencias económicas.

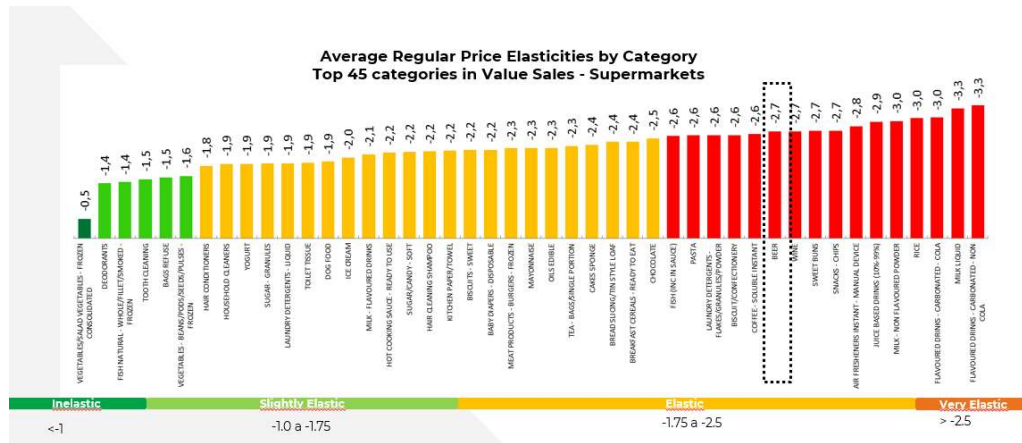
El consumo se ha contraído durante el Q2 y Q3 2022, según estudio de Nielsen, esta contracción también está afectando a las bebidas alcohólicas, las cuales en el Ytd muestran un crecimiento solo del 1,2% y las cervezas un 2,4% versus el 2022.

Ilustración 28 Tendencias industria Cerveza



En el siguiente análisis de elasticidad, podemos observar que la categoría cerveza es un producto elástico, es decir ante cualquier alza en el precio, tiene un efecto de sustitución en la demanda, los compradores pueden cambiar fácilmente de una marca a otra y son muy sensibles al precio.

Ilustración 29 Elasticidad Precio Demanda



El panorama macroeconómico en general se ve complejo en Chile para lo que queda de 2022 y sobre todo para el 2023, con tasas de crecimientos proyectadas negativas, lo podría impulsar al país a caer en una recesión económica.

Fuente: Latin Focus Consensus Forecast 2022 LATAM , Hacienda Nacional (Estudio Nilsen H1 2022)

5.7 Legislación y patentes.

LEYES Y NORMATIVA VIGENTE

Ley de Alcoholes 18455, Normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres. - Decreto 78 Reglamento de la Ley 18455 - Ley 19925 Sobre Expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas - Decreto 977 Reglamento Sanitario de los Alimentos (la cerveza no es un alimento en Chile, por lo que, al realizar la Inspección Sanitaria por parte del Seremi de Salud, se guían por el decreto 977 para fiscalizar las instalaciones)

Por otro lado, el departamento de rentas de la Municipalidad de la ciudad donde se instala la Cervecería requiere el uso de una patente, la más usada y que más conviene es Tipo “J”, “Bodega Elaboradora o Distribuidora de Vinos, Licores o Cerveza” (de la Ley 19925), pero también hay otras opciones (revisar Artículo 3° de esa Ley).

Adjunto se encuentra un check list de trámites y documentación legal requerida para tener una empresa cervecera:

Tabla 2 Tramites y documentación legal

Tramites	Cumple	No Cumple	Observaciones
Inspección Sanitaria		En trámite	A la espera de otras documentaciones para ingresar carpeta a municipalidad.
Patente Tipo “J”, “Bodega Elaboradora o Distribuidora de Vinos, Licores o Cerveza” (de la Ley 19925), pero también hay otras opciones (revisar Artículo 3° de esa Ley).		En trámite	Faltan documentos para completar carpeta de ingreso.
Informe Sanitario del Seremi de Salud		En trámite	Corresponde a la misma inspección sanitaria que entrega un informe favorable.
Informe SEC de las instalaciones de Gas (TC6), Instalador de Gas Autorizado (SEC)	Vencido		Aprobado sello verde hasta febrero de 2022, debe ser renovado.
Informe SEC de instalaciones eléctricas (TE1), Instalador eléctrico Autorizado (SEC)		En trámite	Falta plano de modificaciones y firma certificada.
- Certificado de Antecedentes (Registro Civil) - Declaración Jurada ante Notario (Art. 4° de la Ley de Alcoholes)	Cumple		
Llenar formulario donde indicarán todos los trámites que se debe realizar para obtener dicha patente, los cuales son:	En trámite		Faltan documentos.
Fotocopia RUT de la empresa y RUT de Representante leal / o solo RUT si es Persona Natural	Cumple		
Fotocopia de Inicio de Actividades en SII (trámite online)	Cumple		
Fotocopia Escritura de la Propiedad, Contrato de Arriendo Notarial o Autorización ante Notario para uso de la propiedad.	Cumple, pero vencido		Hay que renovar contrato vigente.
Copia de Constitución de la sociedad. (Se puede tramitar en “Tu empresa en un día” www.registrodeempresasysociedades.cl)	Cumple		
Certificados de Inscripción con vigencia en Registro de Comercio (Se puede tramitar en “Tu empresa en un día” www.registrodeempresasysociedades.cl)	Cumple		
Inicio de Actividades en el SAG (On line - SAG)	Cumple		
Inspección de la Cervecería por parte de Bomberos (ir a Comandancia o Dirección del Cuerpo de Bomberos)	En trámite		Faltan extintores para pedir inspección.
Inspección de la Cervecería por parte de Carabineros (la Municipalidad debe enviar a la Comisaría de tu sector una carta solicitando el trámite, si se demoran mucho puedes ir a consultar)	En trámite		Se solicita junto a la tramitación de la carpeta.
Autorización de funcionar por parte del D.O.M. (Departamento de Obras Municipales), a través de un Informe de Inspección de obras para la obtención de patentes. (Municipalidad)	En trámite		Permiso de obra menor y Permiso de uso de suelo.

Fuente: Elaboración Propia.

La obtención de patentes es un problema en Chile, que impide poder crecer a los niveles de mercados desarrollados en cervezas artesanales, según palabras de Ben Wood, quien demora 4 años en obtener las patentes para el funcionamiento de sus negocios relacionados con la industria, Ben indica que en USA y el resto de Latinoamérica es mucho más normal y accesible abrir las plantas cerveceras para que los clientes se informen, eduquen y degusten sobre las cervezas artesanales, mientras se abastecen de cervezas.

Para el caso de “Somos Artesanales”, se cumple con todo lo requerido por el SII con una carpeta tributaria completa para su funcionamiento.

Lo que se encuentra en proceso de tramitación es la patente comercial y la certificación del Seremi de salud.

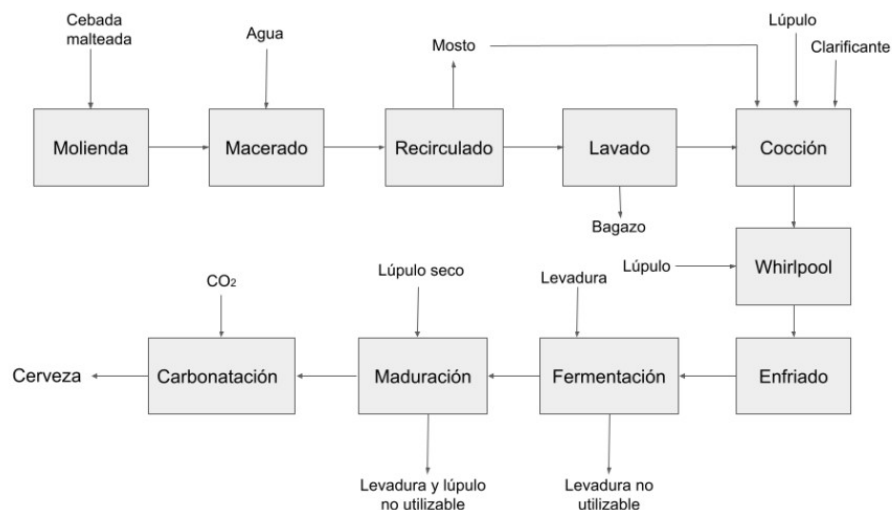
5.8 Diagnóstico interno.

5.8.1 Análisis de flujo productivos y capacidades.

Somos Artesanales Brewing Company (Birralnox SpA) es una empresa cervecera independiente ubicada en la ciudad de Viña del Mar, dirigida por dos socios fundadores, Francisco Torrejón y Luís Nuñez, quienes cuentan con más de 10 años en la industria.

La compañía se dedica a la elaboración, venta y distribución de cervezas y otros fermentados, desarrolla recetas y bebidas alcohólicas de baja graduación (entre 4o y 12o), siendo su principal producto la cerveza artesanal, el cual contribuye al mercado artesanal local y nacional, con puntos de venta directos, y además con centros de venta indirecta que son tiendas especializadas del rubro, así como bares y restaurantes de la Quinta Región y Metropolitana principalmente.

Ilustración 29 Flujo de producción de una cerveza artesanal



Al revisar el flujo de producción actual, no posee cuellos de botellas. La planta, cuenta con una capacidad de 2000 lts. mensuales y su venta promedio se encuentra en los 450 litros al mes.

En el mediano plazo la planta se puede expandir a 8000 Lts mensuales, con los fermentadores que tiene disponible en el Show Room propiedad del socio especialista en construcción de equipamiento para plantas cerveceras y que se encuentran disponibles en una parte del layout de la planta.

Al expandir la planta al máximo de 8.000 litros mensuales, quedará con un cuello de botellas en el proceso de enlatado (se realiza de forma manual) y cámara de frio, la cual no está contemplada para el almacenamiento de ese volumen de producción, por lo tanto, al superar el volumen de producción de los 2.000 litros, se debe invertir en aumentar la capacidad de cámara de frio y enlatado automático.

Ilustración 30 Proceso de enlatado



En el corto plazo, la capacidad de la planta es la suficiente para poder crecer al doble de lo que se está produciendo actualmente, pero requerirá modificaciones en el mediano plazo para llevarla a su capacidad máxima de expansión de 8.000 Lts.

La planta cuenta con flexibilidad para la producción de cervezas experimentales, ya que puede producir independientemente batch de 500 litros cervezas por cada ocasión.

5.8.2 Análisis de costos y márgenes.

A continuación, se muestra la receta de uno de los estilos de cerveza que fabrica y comercializa la compañía en 2 distintos formatos de ventas, esto nos permitirá evaluar el margen bruto de una producción.

Tabla 3 Receta

Maltas		
Nombre	Cantidad Batch [Kg]	Total [Kg]
Best Malz Pale Ale	37,5	75
Pilsner	25	50
Caramunich II	4	8
Carafa III	0,5	1
Chocolate	4	8
Patagonia Hojuelas de Cebada	3,5	7
SubTotal Maltas		
Lúpulo		
Nombre	Cantidad Batch [Kg]	Total [Kg]
Cascade	0,3	0,6
Kent Golding	0,25	0,5
Fuggles	0,25	0,5
SubTotal Lupulo		
Levadura		
Nombre	Cantidad Batch [Kg]	Total [Kg]
Safale S04	0,25	0,5
Subtotal Levadura		
AGUA		
LUZ		
GAS		
Mano de Obra		

- Fuente: depto. de producción Cervecería Somos Artesanales.

El margen bruto promedio de una cerveza en Lata de 473ML está en torno al 37%, mientras que el margen bruto de un barril de 30 litros en promedio es del 41%. El margen dependerá del canal de ventas y distribución.

La principal diferencia la marca el volumen de venta y el esfuerzo que significa vender un barril de 30 litros, versus el esfuerzo en ventas, logístico y operativo que significa vender los mismos 30 litros, pero en formato lata.

Tabla 4 Margen promedio

Crowler 473 (Lata)		Barril 30 L	
Costo Crowler (LATA)	\$ 215		
Cerveza 473	\$ 577	Cerveza 473	\$ 36.600
Etiqueta	\$ 200	Etiqueta	\$ 200
Total	\$ 992	Total	\$ 36.800
PVP Distribuidores	\$ 2.500	PVP	\$ 99.000
Precio /Impto	\$ 1.572	Precio /Impto	\$ 62.264
GM%	37%	GM%	41%

- Fuente Cervecería Somos Artesanales.

5.9 Análisis de la administración y venta

La compañía está siendo gestionada por 2 personas, con actividades conjuntas de producción y administración, esto impide cumplir con el foco necesario para lograr una buena gestión, siendo solo uno de los socios el que gestiona el 90% de las tareas que se necesitan para generar el día a día de la planta, no cumplen con un organigrama básico, como el que se plantearon al partir la sociedad.

Adicionalmente la empresa no cuenta con un sistema de gestión (ERP) y/o manejo de indicadores que ayuden a mejorar la gestión y el control de la misma.

En el ámbito comercial no existe un plan de marketing como guía para la gestión de ventas y promoción, Somos Artesanales quiere ser reconocida como una cerveza artesanal de calidad, pero no hace seguimiento a la opinión y gestión de los clientes con un sistema CRM o alguna otra herramienta y por último no posee un canal de ventas Online (eCommerce) y tampoco vendedores que le permitan realizar una correcta cobertura de ventas.

En resumen, la empresa tiene definiciones claves del negocio que no se han planificado adecuadamente, como el canal de ventas, distribución, promoción y comunicación, entre otros y sus recursos muy limitados por el bajo volumen de ventas, le impiden seguir avanzado en mejorar la gestión.

6. MATRIZ FODA COMO RESUMEN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES Y SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.

Tal como se indicó en el diagnóstico, existen 2 segmentos de clientes, que cumplen con la preferencia de consumo por cerveza artesanal y están dispuestos a pagar más de \$2500 por una cerveza en formato de 473ml. Estos 2 segmentos de consumidores se encuentran en distintos niveles socioeconómico, tienen distintos comportamientos de consumo y de compra, distintas preferencias de estilos al momento de elegir una cerveza artesanal, pero pertenecen al mismo grupo etario. Por lo cual se realizó un análisis FODA para cada uno de los segmentos.

Ilustración 31 Esquema FODA Segmento Hombres

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada disponible 2000 lts mensuales. • Cerveza Porter valorada en el mercado, medalla de Bronce Copas Cervezas las América. • Socio principal, reconocido en el mercado 10 años en la industria. • Segundo Socio, fabricante de maquinarias para cervecerías, modificaciones de planta rápidas. • Ubicación de la Planta Centro de Viña del Mar 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte Crecimiento en ventas del segmento Artesanal y premium (5 años duplico la venta). • Canales de ventas especialistas. • Tendencia a probar nuevas marcas de cervezas y estilos. • TapRoom /Planta Abierta. • Se reanudaron las Ferias y Eventos (post pandemia). • Trabajo asociativo y colaborativo entre marcas. • desarrollo de merchandasing y accesorios como fidelización y ampliación ventas. • Clientes no se encuentran fidelizados a una marca de cervezas. • 57,6% de los hombres consumen más de 4 litros mensuales. • 87% de los hombres consume cerveza más de una vez a la semana
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fata profundidad de surtido en las variedades más valoradas por los consumidores. (IPA, Pale Ale, Ambar) • No se está vendiendo en tiendas especializadas (lugar preferido de compras del segmento target). • Portafolio limitado solo 3 estilos por estacionalidad. • Débil proceso de enlatado y Frio. • Falta de patente y permiso sanitario. (En trámite). • No cuenta con personal de ventas y CRM. • Falta tienda virtual (eCommerce) y Manejo de RRSS. • Flujos operacionales negativos. • Socio principal hace todo en la planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Contracción en el consumo (E) -0,4% 2023. • PIB Estimado -0,5% para Chile en 2023. • Aumento de los precios insumos. • Aumento de la tasa de interés. • Aumento precio del dólar. • Bajas barreras de entradas a competidores. • Altos niveles de stocks en el mercado.

Ilustración 32 Esquema FODA Segmento Mujeres

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada disponible 2000 lts mensuales. • Cerveza Porter valorada en el mercado, medalla de Bronce Copas Cervezas las América. • Socio principal, reconocido en el mercado 10 años en la industria. • Segundo Socio, fabricante de maquinarias para cervecerías, modificaciones de planta rápidas. • Ubicación de la Planta Centro de Viña del Mar 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte Crecimiento en ventas del segmento Artesanal y premium (5 años duplico la venta). • Canales de ventas especialistas. • Tendencia a probar nuevas marcas de cervezas y estilos. • TapRoom /Planta Abierta. • Se reanudaron las Ferias y Eventos (post pandemia). • Trabajo asociativo y colaborativo entre marcas. • desarrollo de merchandasing y accesorios como fidelización y ampliación ventas. • Clientes no se encuentran fidelizados a una marca de cervezas. • 28,9% de las mujeres consume más de 4 litros mensuales de cerveza. • 57% de las mujeres consume cerveza más de una vez a la semana.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fata profundidad de surtido en las variedades más valoradas por los consumidores (Ambar Ale, Pale Ale, IPA). • No se está vendiendo en supermercados (lugar preferido de compras del segmento mujeres). • No se produce en formato preferido por las mujeres (formato Botella). • Portafolio limitado solo 3 estilos por estacionalidad. • Débil proceso de enlatado y Frio. • Falta de patente y permiso sanitario. (En trámite). • No cuenta con personal de ventas y CRM. • Falta tienda virtual (eCommerce) y Manejo de RRSS. • Flujos operacionales negativos. • Socio principal hace todo en la planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Contracción en el consumo (E) -0,4% 2023. • PIB Estimado -0,5% para Chile en 2023. • Aumento de los precios insumos. • Aumento de la tasa de interés. • Aumento precio del dólar. • Bajas barreras de entradas a competidores. • Altos niveles de stocks en el mercado.

Las principales fortalezas están asociadas a la capacidad de la planta cervecera y la flexibilidad que posee para aumentarla rápidamente, experiencia de los socios en el mercado y que existe una manera concreta para demostrar la calidad de la cerveza. Las fortalezas observadas son transversales para ambos segmentos.

Al analizar las debilidades, las únicas grandes diferencias en los segmentos están asociadas a las variedades que prefiere los consumidores, donde comprar y formato en que prefiere comprar. El resto de las debilidades son trasversales a los segmentos

analizados y están concentradas en debilidad del proceso de enlatado y frío, problemas de portafolio, canales de venta y falta de gestión.

Las oportunidades están dadas por la tendencia de crecimiento en el consumo de cervezas artesanales y premium, nuevos modelos de ventas, merchandising y principalmente en como fidelizar a los consumidores, estas oportunidades son transversales en ambos segmentos. Sin duda la mayor diferencia se encuentra en el potencial de consumo entre los hombres y las mujeres, por la frecuencia de consumo y cantidad de consumo mensual.

Por último, las amenazas están asociadas directamente por la contracción en el consumo y las variables macroeconómicas de Chile para el 2023.

La oportunidad total estimada en ventas de la cerveza artesanal es de **US\$72,8 millones** para el mercado de la Quinta Región y la Región Metropolitana, regiones en las cuales comercializaran los productos.

El segundo paso es analizar que parte del mercado está dispuesto a pagar más de \$2.500 por una cerveza artesanal, y de acuerdo a nuestro estudio de mercado el 52% tiene una disposición a pagar dentro del target, esto deja una oportunidad de **US\$37,8 millones**.

Como tercer paso para determinar el potencial de los segmentos utilizaremos 2 variables que fueron parte del estudio de mercado, Frecuencia semanal de consumo y cantidad de litros que consume en promedio al mes.

Los hombres que están individualizados en el segmento target consumen casi 2 veces más por ocasión en la semana que las mujeres del segmento target, y tenemos la misma proporción en los litros consumidos al mes, por lo tanto, los potenciales de cada segmento son los siguientes:

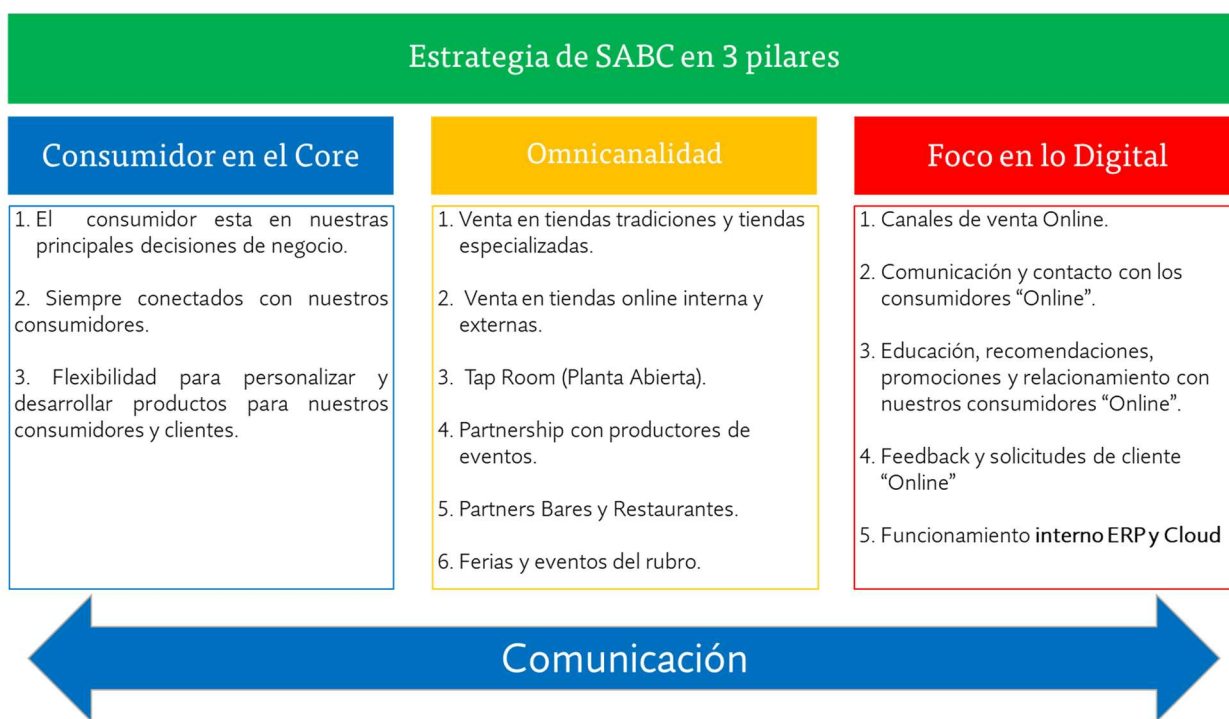
- Hombres segmento target: US\$25,2 millones.
- Mujeres segmento target: US\$12,6 millones.

7. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.

De acuerdo con el análisis previo en el diagnóstico y síntesis de la tesis y muy relacionado con la naturaleza del mercado de cervezas artesanales en Chile, se diseñó la estrategia para la empresa Somos Artesanales, bajo una **estrategia diferenciada enfocada** en el segmento de consumidores que prefieren tomar cerveza artesanal.

Se planteo ser un actor relevante para los consumidores, teniendo una relación bidireccional con ellos, para lo cual se diseñó una estrategia que se sustenta en 3 pilares fundamentales, el consumidor en el core, la omnicanalidad y el foco en lo digital, todo transversalmente interconectado por la comunicación, que será de tipo estratégica y de marketing, enfocada en nuestros consumidores, como lo muestra el siguiente esquema:

Ilustración 33 Pilares Estratégicos



Cuando la empresa cambia su foco y la forma de hacer negocios, tiene que existir un cambio cultural, si la estrategia busca posicionar al cliente en el corazón del negocio, se debe dejar de pensar hacia adentro y creer que lo que se está realizando es lo correcto. Se debe considerar al consumidor cómo el actor más importante de las principales decisiones, para lo cual debemos estar siempre conectados y tener la flexibilidad suficiente para escuchar, desarrollar los productos que quieren consumir y personalizar sus eventos y celebraciones.

Para poder tener al cliente en el corazón, debemos desarrollar una estrategia de omnicanalidad, de tal forma que siempre se esté conectado con el objetivo de la

integración, alineación de todos los canales de venta y comunicaciones disponibles con ellos.

Para estar conectado con los 2 pilares anteriores (consumidores en el core y omnicanalidad), la empresa debe poner el foco en lo digital, los consumidores están conectados en todo momento a las redes sociales, que son las principales plataformas digitales de comunicación en Chile y también el funcionamiento interno de Somos Artesanales debe estar enfocado en lo digital y el manejo de información de los clientes.

7.1 Selección del segmento y mercado objetivo.

Debido a que los recursos y foco deben estar destinados correctamente, se procedió a determinar el segmento de consumidores a los cuales se destinará la estrategia y los esfuerzos de marketing.

Para poder definir cuál es el segmento de consumidores objetivo, se utilizaron 2 variables del comportamiento del consumo analizados en el diagnóstico:

- El consumo en litros al mes.
- La frecuencia de consumo semanal en cantidad de veces:

Como se analizó, el hábito de consumo se mueve distinto entre segmentos, el 57,6% de los hombres encuestados, consume más de 4 litros mensuales de cerveza, mientras que en el caso del segmento mujeres, solamente 28,9% encuestadas, consume más de 4 litros mensuales de cerveza.

En relación con la frecuencia de consumo semanal, también se encuentra una amplia diferencia, el 87% de los hombres encuestados, consume cerveza más de una vez a la semana y solo el 12,2% menos de una vez a la semana.

En tanto el 57% de las mujeres encuestadas, consume cerveza más de una vez a la semana, mientras que el 42,6% menos de una vez a la semana.

Adicionalmente en la síntesis del análisis del diagnóstico se definió el potencial de ventas de cada segmento.

- Hombres segmento target: US\$25,2 millones.
- Mujeres segmento target: US\$12,6 millones.

Con los resultados de estos análisis, podemos decir que la estrategia del plan de negocios estará diseñada para el segmento:

Ilustración 34 Buyer Persona SABC



- Hombres
- Edad: entre 30 y 49 Años.
- Vive en la Quinta Región y Metropolitana.
- Tiene un estrato socio económico ABC1 (con ingresos sobre \$2MM).
- Consume cervezas en reuniones con amigos en casa y en bares con amigos. Prefieren comprar para el consumo en el hogar en Tiendas especializadas de cervezas y tiendas Online.
- Que prefiere consumir en un Schop, pero al momento de comprar se inclina por los packs de combinación de estilos, tanto en botella como lata x6 y x12.
- Están dispuestos a pagar un monto más alto por atributos asociados a calidad, Sabor y aroma, variedad de estilos y gusto.
- Su estilo de cerveza preferido es la IPA, luego Pale Ale y Ambar Ale

Si bien se destinaran los esfuerzos en términos presupuestarios a este segmento de consumidores, el plan de negocios **no excluye a ninguno de los otros segmentos del mercado.**

7.2 Estrategia de Posicionamiento.

El posicionamiento que se busca para Somos Artesanales y alineado con la estrategia, es que los consumidores valoren la marca como una cerveza de calidad con variedad de estilos y que pueden personalizar para sus celebraciones, una empresa innovadora y flexible, que siempre esta interactuando con sus clientes y consumidores.

Para lo cual se trabajó una estrategia de posicionamiento en 5 dimensiones, que le permitan entregar valor a los clientes y consumidores.

Ilustración 35 Dimensiones Posicionamiento



Como uno de los principales desafíos de la empresa cervecera, es crear una nueva imagen de marca, que sea consistente con el posicionamiento buscado y que este alineado con la estrategia planteada, se realizó un piloto recogiendo el feedback del estudio de mercado y se materializó su primera modificación en la imagen en las etiquetas de los productos.

Ilustración 36 Cambio de Imagen



El diseño de la izquierda era la imagen que proyectaba la compañía por una cerveza estilo IPA, mientras que el diseño de la derecha muestra la nueva imagen para un estilo de cerveza NEIPA menos saturada y más moderna con conceptos similares, hace mención de la ciudad de Viña de Mar, donde se incluyó un código Qr que le permitirá a la empresa interactuar con sus consumidores.

De esta forma con cambios rápidos, que permitan tener un feedback instantáneo de los consumidores, se seguirán haciendo testeos de tal forma de que el mercado objetivo perciba rápidamente todos los elementos y dimensiones del posicionamiento buscado.

Ilustración 38 Cambio de Imagen 2



Este es el cambio de imagen que busca proyectar la compañía donde los consumidores podrán compartir en redes sociales y evaluar en portales de expertos en cervezas artesanales.

7.3 Implicancias internas.

7.3.1 Cambio en Instalaciones.

La implementación de la nueva estrategia requiere hacer cambios en las instalaciones de la planta de fabricación de cerveza con 2 finalidades, primero es necesario realizar una remodelación de la planta para recibir a los consumidores y convertir sus instalaciones en un TapRoom y de esta forma avanzar con el pilar estratégico de omnicanalidad.

Ilustración 39 LayOut Planta



La segunda modificación está relacionada con el incremento de producción y ventas que se proyectan para el corto plazo, es por esto que se requiere un aumento de capacidad en fermentadores, una nueva cámara de frío y un enlatado automatizado.

Otro cambio importante, es contar con una bodega en Santiago, que permita mantener stocks disponibles para ser entregados a los clientes de la región metropolitana, la cual es propiedad de uno de los socios, por lo tanto no requiere inversión adicional o pago de arriendo.

7.3.2 Cambios organizacionales.

Para la nueva etapa de la empresa se realizarán incorporaciones, contrataciones y cambios de roles, que entreguen la flexibilidad, foco en las actividades claves y agilidad, que permitan a la compañía capturar las oportunidades de crecimiento.

Incorporaciones:

- Gerente Comercial y Finanzas.
- Gerente Marketing y Comunicaciones.

Contrataciones:

- Asistente de Operaciones.
- Vendedor canales de distribución, bares y restaurantes.
- Diseñador Free Lance
- Promotoras para ferias y eventos.

Ilustración 40 Organigrama Propuesto



Los roles de gerente y/o encargado son nominales, ya que tendrán que ejecutar las labores que son requeridas por las áreas que lideran en una organización liviana y ágil para conseguir los objetivos.

Encargado de Mantenimiento: tal como su rol lo indica, es quien está a cargo del mantenimiento y liderazgo de los cambios que se deben realizar en la planta y del correcto funcionamiento de las maquinarias.

Gerente de producción: Maestro cervecero y a cargo de realizar las gestiones con la red de proveedores, compras de insumos, estimación de la demanda, y negociación con otras empresas cerveceras y de alimentación con las cuales se realizarán colaboraciones en producción de productos.

Gerente Comercial y Finanzas: Encargado de la estrategia de comercialización, plan de ventas y canales de distribución. Con un rol extendido a las finanzas de la empresa.

Gerente de Marketing y Comunicaciones: Encargado de las actividades promocionales, eCommerce, redes sociales. Con un rol fundamental en el diseño de las marcas, productos y encargado de la comunicación 360 con los consumidores a través de las plataformas digitales.

Con las incorporaciones, contrataciones y redefinición de los roles, serán 6 personas las que se incorporarán a la empresa.

7.3.3 Software y Servicios.

Uno de los 3 pilares con los que la empresa busca desarrollar su estrategia, es con un enfoque en lo digital, desde el interior hacia afuera, desde cómo se gestiona y se toman las decisiones, hasta la relación con los clientes y consumidores. Para poder desarrollar este cambio, se implementarán los siguientes sistemas y servicios

- Software de Gestión:

ERP
Cloud.
CRM.
BEERSMITH.

- Web:

Creación de Tienda eCommerce
Web Pay

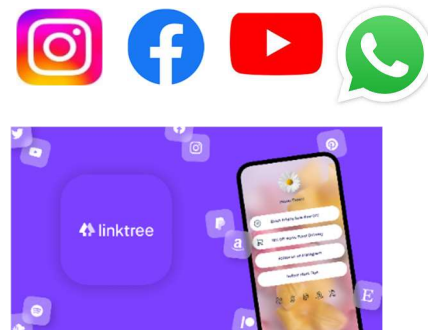
- Social Medias Empresa:

Instagram.
Whatsapp.
Facebook.
Canal de Youtube.
LinkTree.

Ilustración 41 Imagen ERP



Ilustración 42 Imagen Redes Sociales



7.4 Estrategia de Productos, mix y formatos de venta.

Uno de los feedback más interesantes del estudio de mercado es el asociado a las variedades de cervezas que componen el mix de una empresa, la disponibilidad de ellas durante todo el año y los formatos en que llegan estos productos al consumidor.

Dentro del posicionamiento que espera tener Somos Artesanales en el mercado, que están asociados a sus productos y mix que comercializará, se encuentran atributos como utilizar buenos ingredientes que le permita entregar cerveza de calidad comprobable, contar con las variedades preferidas por los consumidores, que exista la flexibilidad y creatividad para realizar cervezas experimentales y por sobre todo que los consumidores puedan personalizar las cervezas para sus celebraciones y eventos especiales.

7.4.1 Portafolio de Cervezas.

- Harry Porter (Porter)

Cerveza de estilo English Porter 6.7% y 30 IBU.

Características: Color marrón a oscuro más negruzco, aromas a chocolate, toffee y vainilla, con sabor a café expreso, de cuerpo ligero y espuma cremosa, con un gran encaje belga que cierra en un amargor redondo y suave.

Esta cerveza obtuvo una medalla de bronce copa de las Américas de Cerveza 2022.

- Viñelpa (NEIPA), creada con los aportes del estudio de mercado.

Cerveza de estilo New England IPA 5.2% y 35 IBU

Características: Color damasco-durazno pálido, apariencia turbia con espuma de buena retención y encaje belga. En nariz presenta frutos tropicales y cítricos, en boca muy cremosa y jugosa a la vez, con sabores a trigo maduro, bien frutal y con un final seco, amargo y balanceado, excelente y muy refrescante tomabilidad.

El desarrollo de este producto fue realizado tomando en cuenta todos los inputs del estudio de mercado, en Focus Group se obtuvo aroma, sabor y apariencia preferidos, en las encuestas se obtuvo el estilo y formato preferido.

- IPA y Punto

Cerveza de estilo English IPA 6.9% y 40 IBU

Características: Color anaranjado, espuma blanquecina de burbuja compacta y sedosa, aromas maltosos y lupulados, orientados hacia el pináceo, cítrico y herbal, cuerpo medio con sabores de malta plena y presente, además frutas cítricas y tropicales con un retrogusto amargo equilibrado y seco, de alto consumo.

- **Rize of the fénix (Amber)**

Cerveza de estilo Amber Ale, 5.2% y 25 IBU

Características: Color ambarino, espuma blanca y persistente, aromas a caramelo producto de las maltas, resinoso y cítrico del lúpulo Cascade, sabor dulce y amargo a la vez, con un final seco y refrescante.

- **Estilos Personalizados y Experimentales.**

Para el caso de las cervezas experimentales, los consumidores juegan un rol fundamental, se escucharán sus apreciaciones, preferencias, época del año, para guiar la creación del nuevo producto temporal.

En cuanto a la opción de personalizados, pueden ser simplemente a través del desarrollo de una etiqueta especial de referencia a lo que necesitan personalizar en los casos más simples y para eventos grandes e importantes se puede desarrollar un batch de 500 lts especial con las características que necesiten los clientes.

7.4.2 Formatos de ventas

Los clientes por lo general consumen cervezas para compartir con familia y amigos, fiesta, celebraciones en casa o fuera de casa. La cerveza es un brebaje que conecta a las personas como un agente social. Para poder formar parte de las celebraciones y juntas de amigos y familias se debe elegir los formatos adecuados de ventas y entendiendo que los consumidores prefieren tomar cervezas tanto en casa como eventos y bares se desarrollaran los siguiente formatos y empaques:

- **Barril de Cerveza (30 Litros)**

Este formato de venta está pensado para la venta en el TapRoom, bares, restaurantes, eventos y ferias, mueve mucho volumen de ventas, pero por lo general existen intermediarios e inversiones que disminuyen los márgenes de contribución, lo cual es compensado por el efecto volumen, ya que la venta requiere un menor esfuerzo.

- **Latas de Cervezas (473 ml, Pinta Americana)**

El segmento de consumidores de Somos Artesanales prefiere comprar para el consumo en sus hogares cervezas de lata en formato de 473 ml y en packs de variedades surtidos, por lo tanto, el foco de comercialización se realizará en estos formatos.

Packs Lata 473ml, ármalos como tú quieras.

- Pack 4 Mix
- Pack 6 Mix
- Pack 12 Mix
- Pack 24 Mix

7.5 Estrategia de precios.

El posicionamiento que Somos Artesanales busca en el mercado, es mostrarse como una marca de calidad, que se preocupa por el correcto proceso y maduración de las cervezas, esto en conjunto con la percepción de calidad que existe en el mercado, a lo cual le podemos agregar la innovación y flexibilidad en los productos. Esto se transforman en el factor más relevante de las decisiones de la estrategia de precios.

Si llevamos el análisis planteado anteriormente y lo comparamos con los principales actores del mercado de cervezas artesanales, que aún no son adquiridos por las grandes compañías, el posicionamiento de precios de somos artesanales estará en el centro de la pirámide, con precios competitivos, acordes con su calidad y posicionamiento de marca.

Ilustración 43 Pirámide de Precios Cervezas Artesanales

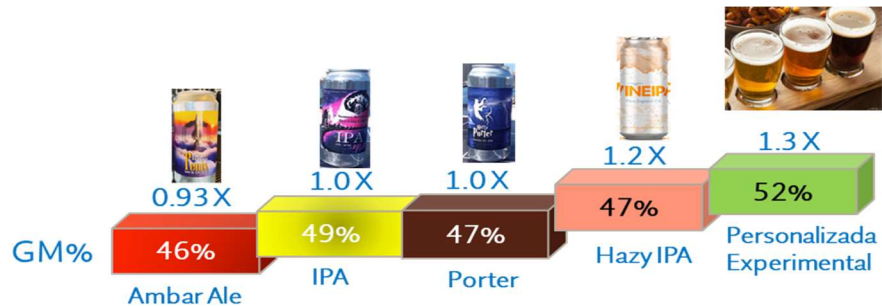


Una vez posicionada en el mercado, para poder desarrollar la estrategia de precios de los productos internamente, se aplicaron los siguientes factores para determinar los precios de venta de las cervezas:

- 1.- Disposición a pagar de los clientes.
- 2.- Precios de mercado.
- 3.- Materias primas necesaria para su producción
- 4.- Nivel de personalización y flexibilidad en su producción.
- 5.- Canal de venta.

Con lo cual la pirámide de precios y márgenes serán los siguientes, en venta directa:

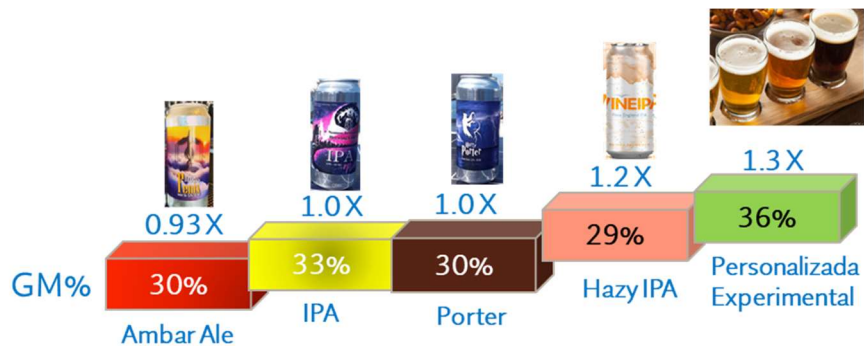
Ilustración 44 Esquema Precios y Márgenes Somos Artesanales



La cerveza IPA y Porter serán la referencia de precios, mientras que el resto del portafolio que se vaya desarrollando, se posicionara por sobre o bajo estas dependiendo de los 5 factores que determinan los precios antes descritos.

Para la venta a través de canales de distribución, los precios y los márgenes se erosionarán versus la venta directa, esta decisión estratégica está fundamentada para conseguir una mejor cobertura, penetración y mayores volúmenes de ventas.

Ilustración 45 Esquema de Precios y Margen Somos Artesanales 2



7.6 Estrategia de comunicación y promoción.

Dentro de la estrategia planteada, la comunicación es transversal y bidireccional en los pilares estratégicos y formará parte fundamental para demostrar a los consumidores que, Somos Artesanales es una cervecería que ofrece un producto de alta calidad, que ha sido premiada en concursos internacionales, que cuenta con una oferta flexible, con estilos de cervezas que son producidos permanentemente y que son reconocidas por su calidad, pero también cuenta con productos estacionales, hechos para ocasiones importantes.

El desafío es acercar la propuesta comercial al público de interés definido en el diagnóstico, a través de acciones físicas y presencia en redes sociales. Desarrollar propuestas creativas y atractivas para el público de interés, a través de acciones diferenciadoras respecto de la competencia.

El objetivo será mostrar a los clientes que Somos Artesanales posiciona al consumidor en el centro. Adaptando su oferta para satisfacer sus necesidades, proponiéndoles nuevos estilos y acercándose a sus intereses de múltiples formas, a través de una estrategia omnicanal para estar donde ellos están y ofrecerles una experiencia basada en la cerveza. Para cumplir con la promesa, se desarrollarán eventos para acercarse a ellos, que conozcan la planta y los procesos que conlleva la creación de una cerveza y también la propuesta de Somos Artesanales.

Para lograr una comunicación bidireccional con los consumidores se desarrolló un código QR que está impreso en las latas, material POP, merchandising y material promocional, que direcciona a los clientes a las plataformas digitales de la empresa (Redes sociales, tienda virtual, desarrollos especiales en la página Web, calificación en Untapp, entre otras).

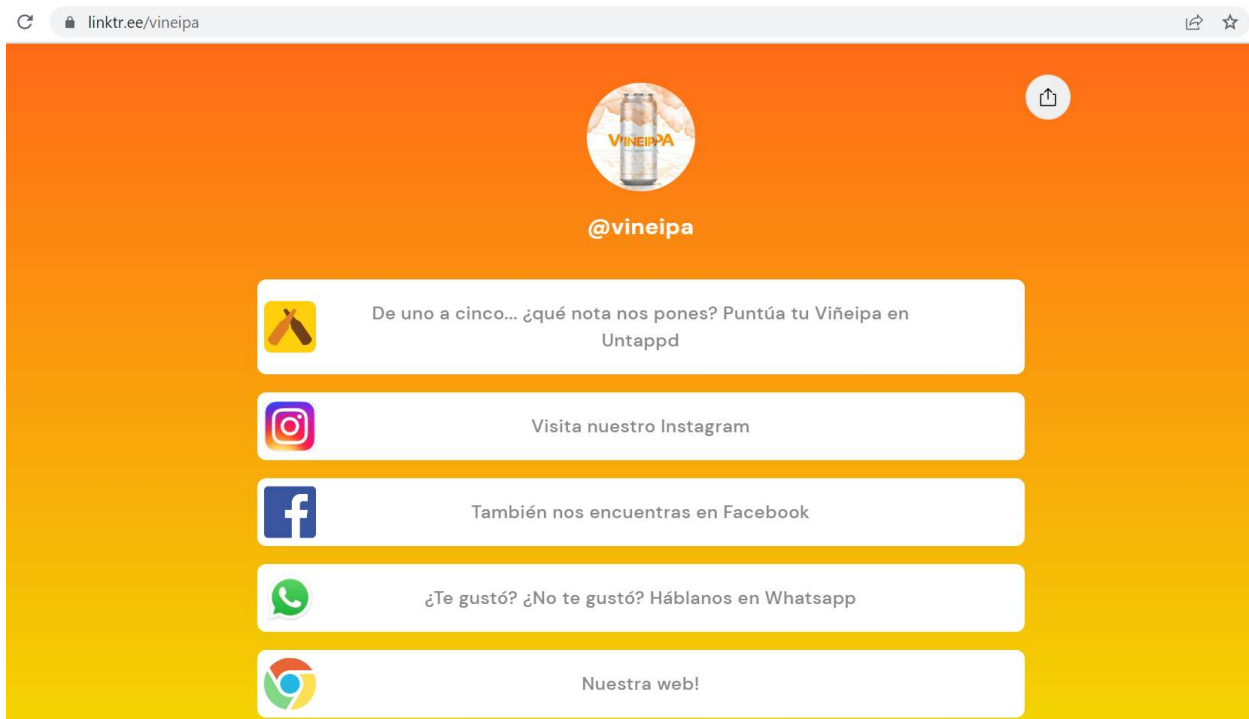
Ilustración 46 Nueva etiqueta Somos Artesanales

<https://linktr.ee/vineipa>



Este es un ejemplo, de como a través de la plataforma Linktr.ee se puede llevar a los consumidores al mundo cervecero. Conectar las redes sociales, tienda virtual, página web, link externos de evaluación y puntuación de los distintos estilos de cervezas, donde comprar y en que bares y restaurantes estarán disponibles los productos.

Ilustración 47 <https://linktr.ee/vineipa>



Somos Artesanales es una cervecería que interactúa con sus consumidores, que se toma el tiempo necesario para explicarles cómo llegar a concretar con cada uno de los productos, cuáles son las mejores formas de consumir las cervezas y adelantarles las novedades. Se les habla de igual a igual, respondiendo el whatsapp y abriendo las puertas de la planta.

En dicha interacción constante con los clientes, se crea un plan de incentivo hacia los consumidores para que éstos sean embajadores y promotores de la marca, donde se realizarán premiaciones a las personas que interactuen a través de las distintas plataformas, incentivando la compra de los productos, la promoción de la empresa en sus redes sociales y a quienes lideren la creación de la comunidad de Somos Artesanales. Los reconocimientos serán trimestrales y considerarán:

- 1.- Los 3 mejores clientes.
- 2.- Los 3 que más interactúen en nuestras plataformas.
- 3.- Los 3 que más nos recomienden.

Los premios consistirán en merchandising y experiencias diseñadas especialmente para ellos en la planta. Como por ejemplo degustaciones y circuitos para conocer la planta, producir cervezas y otras sorpresas.

Como plan para desarrollar el reconcimient de marca, se invertirá en influencers relacionados con la segmentación de consumidores realizada para Somos Artesanales, se buscaron personajes que sean fácilmente reconocibles por nuestro target de consumidores, que sus cuentas de RRSS cuenten con un número significativo de seguidores, de tal manera que permitan ayudar a amplificar el mensaje y acciones creativas diseñadas con ellos. No se busca que sean posts simples, se busca que participen con la empresa, compartan con los consumidores y sean embajadores de la marca.

Propuestas para el primer año.

- **Alvaro Barrientos @alvarobarrientosm:**

Ilustración 48 Brief Alvaro Barrientos

Target: hombres de entre 35 y 50 años, con interés por la cocina chilena y el mundo gourmet.
 Nos permite conectar nuestra propuesta con el mundo gourmet y la comida típica chilena.

	723 mil seguidores
	1,63 millón seguidores
	N/A



Acciones propuestas: Video cocinando cerveza (canal de Youtube)
 Post promocionales (2, Instagram)

Costo estimado: \$2.000.000

- **Jorgito Parrillero @jorgitoparrillero:**

Ilustración 49 Brief Jorgito Parrillero

Target: hombres de entre 30 y 40 años, con interés por los asados, compartir con amigos y tomar cerveza.
 Permite abarcar un público más joven y con el mundo del asado y la parrilla.

	588 mil seguidores
	205 mil seguidores
	1,6 millón seguidores




Acciones propuestas: Activación en la planta cervecera
 Post promocionales (2, Instagram)

Costo estimado: \$1.000.000

- **Gonzalo Fouillioux** @gonzalofullu

Ilustración 50 Brief Gonzalo Fouillioux

Target: hombres de entre 30 y 45 años, más cercano al segmento ABC1, relacionado con el mundo del deporte y en particular, el fútbol.
Permite conectar con el mundo del fútbol y el deporte en general.

	70,2 mil seguidores	
	N/A	
	N/A	

Acciones propuestas: Activación con clientes
Post promocionales (2, Instagram)

Costo estimado: \$1.000.000

Las redes sociales y la pagina web, seran la presencia masiva de la empresa de cara a los consumidores, en este sentido se invertirá en acciones de generación de demanda con Post promocionales en instagram, Facebook y Google Ads Words durante todo el año con el proposito de llevar tráfico a la tienda online de Somos Artesanales.

El otro foco en redes sociales y la web es trabajar en una actualización completa de los contenidos que se relacionen con el refrescamiento de la marca. Dentro de los contenidos que se estan trabajando se incluirá fotos, contenido basico y contenido A+ de los productos, pero de manera especial se estan trabajando los relatos de la marca y como estos conectaran con el posicionamiento esperado.

Algunos relatos:

“Nos apasiona la cerveza artesanal y somos consumidores de distintos estilos, de todas las escuelas. De ellas extraemos todo lo necesario para generar el mejor producto, siguiendo las tendencias y atreviéndonos a modificar las recetas, adaptándolas e innovando en los estilos”.

“Nos definimos como una cervecería personalizable, que puede ofrecer la cerveza especial para un cliente si así lo requiere. Para un evento, matrimonio, feria, etc. Cualquier evento puede contar con su propia cerveza, con el mejor diseño y por supuesto, el mejor producto”.

“Sabemos de cerveza. Llevamos diez años produciendo cervezas. Nos equivocamos muchas veces, pero de cada caída aprendimos a mejorar nuestros procesos”.

“Tenemos una planta abierta a todo público, donde desarrollaremos eventos y al que cualquier persona se puede contactar con nosotros”.

“Le enseñamos a nuestros clientes sobre estilos de cerveza, su evolución, las distintas escuelas y las opciones de maridaje. Lo hacemos a través de catas abiertas, visitas a bares, tiendas y eventos y, por supuesto, en nuestra planta. Tenemos todos los canales abiertos, respondemos rápido y sin eufemismos”.

“Nos volcamos a las redes sociales, pero no las usamos solo como una herramienta de promoción, sino también para conversar con nuestros consumidores y recibir sugerencias. Implementamos cambios en base a esta interacción y adaptamos nuestra oferta a sus gustos. Les preguntamos qué quieren tomar y somos flexibles para modificar nuestra oferta en base a ello”.

“Nos preocupamos de cada detalle: para tu gusto, con la mejor cerveza, el mejor lúpulo y la mejor planta. Y en tus ojos, con diseños profesionales, fotografía de primera para nuestras cervezas, el lenguaje y la calidad de nuestros videos”.

“Usamos las mejores maltas, los mejores lúpulos. Somos respetuosos del medio ambiente, nos preocupamos de reducir al mínimo nuestros residuos y privilegiamos materiales reciclables, como nuestras latas”.

Dentro del plan promocional se encuentra la participación en ferias y eventos de cerveza artesanal, que a parte de ser una plataforma promocional y de fidelización de los consumidores, también se convierten en un canal de ventas.

Se contempla la participación en 4 fiestas de la cerveza para el primer año de implementación.

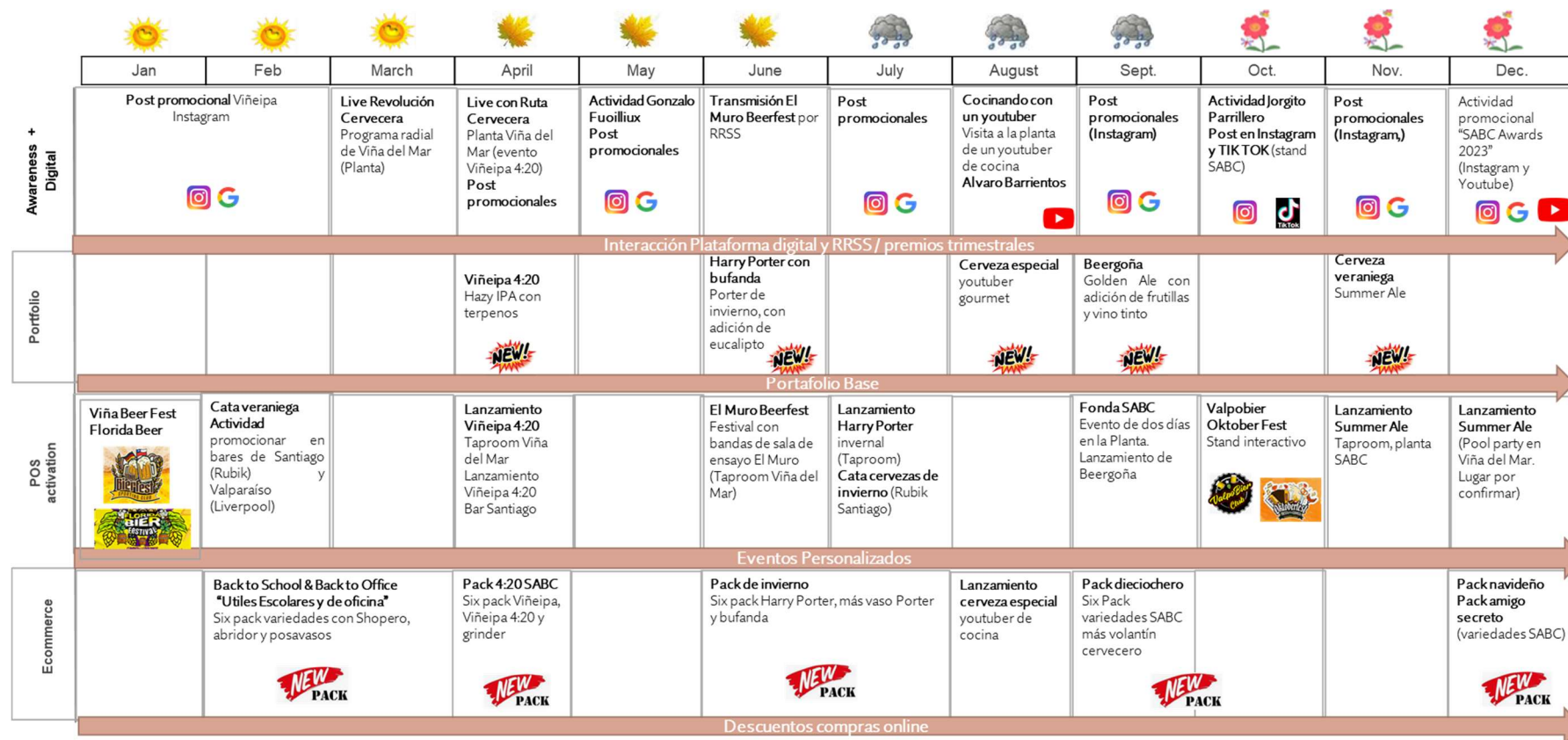
Tabla 5 Planificación Ferias

Evento	Mes	Costo estimado
Valpobier	Noviembre	\$600.000
Oktoberfest	Octubre	\$1.500.000
Florida Bier	Enero	\$1.200.000
Viña Bier Fest	Enero	\$700.000

Gantt plan promocional del año 2023.

Este calendario es el fiel reflejo de las actividades promocionales planificadas para el primer año y sera la hoja de ruta en los temas relacionados con actividades promocionales con foco en relacionamiento y digital, portafolio, actividades de punto de venta y eCommerce.

Ilustración 51 Calendario Promocional



7.7 Canales de venta y distribución

Uno de los pilares estratégicos de Somos Artesanales es la omnicanalidad, donde los canales de distribución forman parte fundamental para el correcto desarrollo e implementación de la estrategia. Como los recursos son escasos y para la ejecución de una correcta implementación e ingreso en los distintos canales de distribución se ira realizando por etapas, con focos y esfuerzos priorizados.

Para el año 1, se priorizarán los siguientes canales, definidos por orden de prioridad:

- El lanzamiento de la **tienda virtual** propia (eCommerce).
- Apertura del **TapRoom**.
- Penetrar con más productos en las botillerías y tiendas especializadas que son **clientes actualmente**.
- Recuperar las botillerías y tiendas especializadas que alguna vez compraron.
- Penetrar con más estilos en las Bares y Restaurantes que compran actualmente.
- Recuperar los Bares y Restaurantes que alguna vez compraron.
- Volver a ferias y eventos cerveceros.
- Realizar eventos personalizados.

A partir del segundo año en adelante, es la misma táctica del año 1, pero con el desafío y foco en aumentar la cobertura con los clientes actuales (B2B) y la búsqueda de clientes nuevos (B2B) en la 5ta región y región metropolitana. El plan es que al año 3 de implementación de la estrategia, la venta se reparta de la siguiente forma, logrando así maximizar las ventas y rentabilidad de Somos Artesanales.

Ilustración 53 Distribución Formato Lata

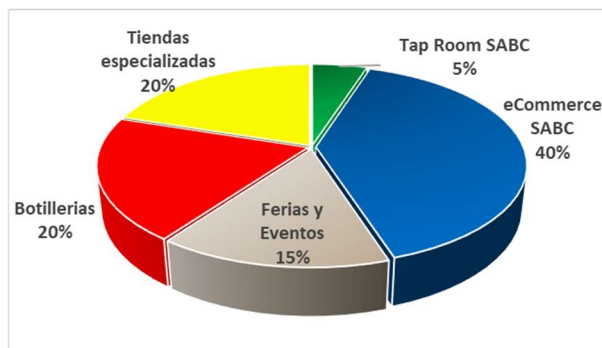
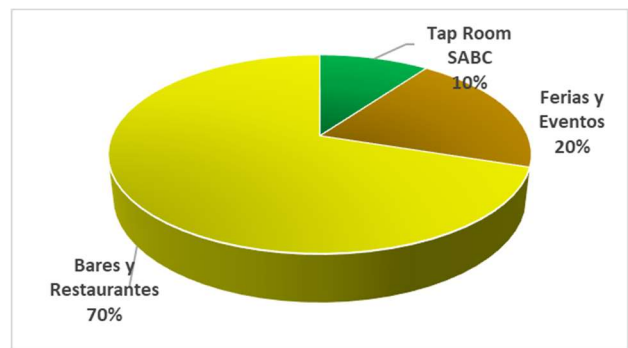


Ilustración 52 Distribución Formato Barril



7.8 Definición de propuesta de valor CANVAS

Ilustración 54 Esquema Canvas Somos Artesanales

Canvas Somos Artesanales		Diseñado para:	Diseñado por:	Fecha:	Versión:
		SABC	Cristián Herrera	15-12-2022	1.0
Socios clave <p>Proveedores: EuroInox Chile, Gecorp, Navarro, BrewStore, Ball corporation, BeerWall, Casa Trinidad, Mundo Cervecerero, Almacén Cervecerero, Prost, Bright Solutions, MultiAdapters, Punto Hidraulico.</p> <p>Alianzas Estratégicas: - Hijos del Sol Asociación Gremial - Acival – Aci(Pendiente) - Estudio El Muro (Sala ensayo) - Speedcargo (Logística)</p> <p>Entidades: Fundación País Digital Sercotec - TransBank Corfo – Sence – SII - Bancos</p>	Actividades clave <p>Producción Cerveceros Integral Logística y Distribución Gestión de Ventas Manejo de Comunicaciones, Redes Sociales y Relaciones Públicas. Plan promocional, activaciones y productos nuevos. Administración Empresarial Capacitación y mejoras continua. Marketing Digital</p>	Propuestas de valor <p>Cerveza Artesanal Independiente de calidad, orgánica, vegana y gourmet. Enfocada en estilos clásicos, experimentales y de tendencia.</p> <p>Posicionamos al consumidor en el centro de nuestras decisiones de negocios, haciéndolos participe de los de estilos de cervezas, personalizando celebraciones y educando sobre el consumo, preparaciones y acompañamientos. Todo esto en una constante interacción a través de plataformas digitales y omnicanalidad, que permitan mantener una relación cercana y colaborativas</p>	Relación con clientes <p>Consumidor en el Core Relación cercana y Personalizada Plataformas digitales Redes Sociales. Venta Directa (eCommerce y Tap Room) Packs Promocionales Activaciones. Post Venta</p>	Segmentos de clientes <p>Hombres Edad: 30 – 40 Años. Vive en la Quinta Región y Metropolitana. Socio económico ABC1 Consume cervezas en reuniones con amigos en casa y en bares con amigos principalmente.</p> <p>Prefieren comprar para el consumo en el hogar en Tiendas especializadas de cervezas y Tiendas Online. Están dispuestos a pagar un monto más alto por atributos asociados a calidad, Sabor y aroma, variedad de estilos y gusto. Su estilo de cerveza preferido es la IPA, luego Pale Ale y Ambar Ale.</p>	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - Costos variables. Materias primas, Mano de Obra directa. - Costos logísticos. - Costos Fijos: Arriendo, Luz, Agua. - Administración y venta - Intereses. 		Fuente de ingresos <p>Venta Directa: eCommerce: Tiendas Físicas y especializadas Bares pago contado Bares pago Crédito.</p>			

Propuesta de valor:

Cerveza Artesanal Independiente de calidad, orgánica, vegana y gourmet. Enfocada en estilos clásicos, experimentales y de tendencia.

Se posiciona al consumidor en el centro de las decisiones de negocios, haciéndolos participe de los estilos de cervezas, personalizando celebraciones y educando sobre el consumo, preparaciones y acompañamientos. Todo esto en una constante interacción a través de plataformas digitales y omnicanalidad, que permitan mantener una relación cercana y colaborativa.

7.9 Decisiones de Inversión.

Sin duda, para lograr una ventaja competitiva, la empresa debe tener correctamente conectadas la estrategia con los recursos y capacidades, que serán los que realmente dirán si existe la posibilidad de realizar todas las actividad y acciones planificadas en el plan de negocios, para lograr los crecimientos planificados de manera rentable.

Todos los cambios propuestos anteriormente están acompañados de inversiones, las cuales se deben priorizar de acuerdo con la función clave que tendrán dentro de la empresa y si están o no alineadas con el plan de negocios propuesto para los próximos 5 años.

Inversión en Software y Digital

Implementación de software de gestión ERP, almacenaje en Cloud, Implementación CRM, creación de Tienda virtual (eCommerce), traspasar Social Media a cuenta empresa, Web Pay, BeerSmith (Software de gestión de producción) y Computadores.

Remodelación y LayOut planta.

Pintura, Muebles, Cámara Frio, Barriles, Fermentadores isobáricos

Bodega Santiago

Arriendo, Visicooler (refrigeración), Logística.

POP actividades en terreno/ferias y Eventos

Pendones, Stands, líneas para venta de Schop, Pantalla Led.

Comunicación y promoción

Diseño de web y social media, diseño de productos, impresión en productos, publicidad, ferias y eventos, lanzamientos, Activaciones eCommerce, Influencers.

La ejecución de los proyectos se evaluó y planificó en función de las necesidades de la empresa, para el cumplimiento e implementación de la estrategia. A continuación, se muestran las inversiones valorizadas y en el periodo que se ejecutarán:

Tabla 6 Resumen plan de inversiones.

Item de Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Promocionales		\$ 15.000.000	\$ 9.132.259	\$ 14.915.479	\$ 21.983.161	\$ 25.850.509
Infraestructura Ferias y eventos	\$ 1.650.000					
Remodelación Planta TapRoom	\$ 7.942.017					
Inversión Anual en Marketing	\$ 9.592.017	\$ 15.000.000	\$ 9.132.259	\$ 14.915.479	\$ 21.983.161	\$ 25.850.509
% de la inversión Total	13%	20%	12%	20%	30%	35%
Capital de Trabajo	\$ 18.000.000	Cubrir Año 1				
	25%					
Hardware, Softwares y Digital	\$ 3.306.250	\$ 2.306.250	\$ 2.339.401	\$ 2.486.138	\$ 2.562.244	\$ 2.629.125
Contrataciones		\$ 15.600.000	\$ 16.255.200	\$ 16.816.800	\$ 17.331.600	\$ 17.784.000
Bodega RM	\$ 2.400.000	\$ 1.200.000	\$ 1.217.249	\$ 1.293.600	\$ 1.333.200	\$ 1.368.000
Gastos Fijos	\$ 5.706.250	\$ 19.106.250	\$ 19.811.850	\$ 20.596.538	\$ 21.227.044	\$ 21.781.125
	8%	26%	27%	28%	29%	30%
Camara de Frio	\$ 5.000.000					
Enlatadora Automatica	\$ 20.000.000					
Fermentadores Aumento de capacidad			\$ 4.689.000	\$ 9.702.000	\$ 4.999.500	
Camioneta reparto	\$ 15.000.000					
Capex	\$ 40.000.000	\$ 0	\$ 4.689.000	\$ 9.702.000	\$ 4.999.500	\$ 0
	55%	0%	6%	13%	7%	0%
Inversión y Gasto Anual Plan de negocios	\$ 73.298.267	\$ 34.106.250	\$ 33.633.109	\$ 45.214.016	\$ 48.209.705	\$ 47.631.634
IPC Anual proyectado		4,2%	3,6%	3,3%	2,9%	3,5%

La inversión requerida para el año 0 es de \$73 Millones, los cuales estarán repartidos según la naturaleza de la inversión:

Inversión en Marketing: La inversión en actividades promocionales y de marketing en el año 0, será de \$9.592.017, la cual se incrementará a \$15.000.000 el año 1 para consolidarse en un 10% de las ventas para los años siguientes.

Capital de Trabajo: Para poder gestionar la empresa durante el primer año, se requerirán \$18.000.000 en el año 0, para financiar la operación.

Gastos fijos: Para el año 0 se requieren \$5.7 Millones asociados a Software y Digital, desde el año 1 en adelante este gasto se incrementa a \$19,1 Millones, por la contratación de un vendedor y un operario.

Capex: Los activos de inversión requeridos para una correcta capacidad con foco en el crecimiento y una nueva enlatadora que le permitirá al equipo de producción hacer más eficiente su labor está valuada en \$40 Millones para el año 0 y 19,3 millones en el resto de los periodos.

Ajuste por IPC: Se realiza un ajuste a los gastos fijos y capex de acuerdo con la proyección del IPC visto en el diagnóstico del proyecto. Corresponde a un ajuste de IPC de año anterior acumulado, a partir del año 2.

A modo de resumen, las inversiones necesarias para la ejecución del plan de negocios en el año 0 serán de \$73 millones y la inversión total requerida será de \$282 millones, entre inversión más los gastos de Marketing y sueldos de empleados nuevos, los cuales a partir del año 1 serán completamente financiados por la operación de Somos Artesanales.

7.9.1 Depreciación

El cálculo de la depreciación se realizó sobre la adquisición de activos fijos nuevos, según la vida útil publicada por el servicio de impuestos internos y al número de nómina que corresponde cada uno de los activos.

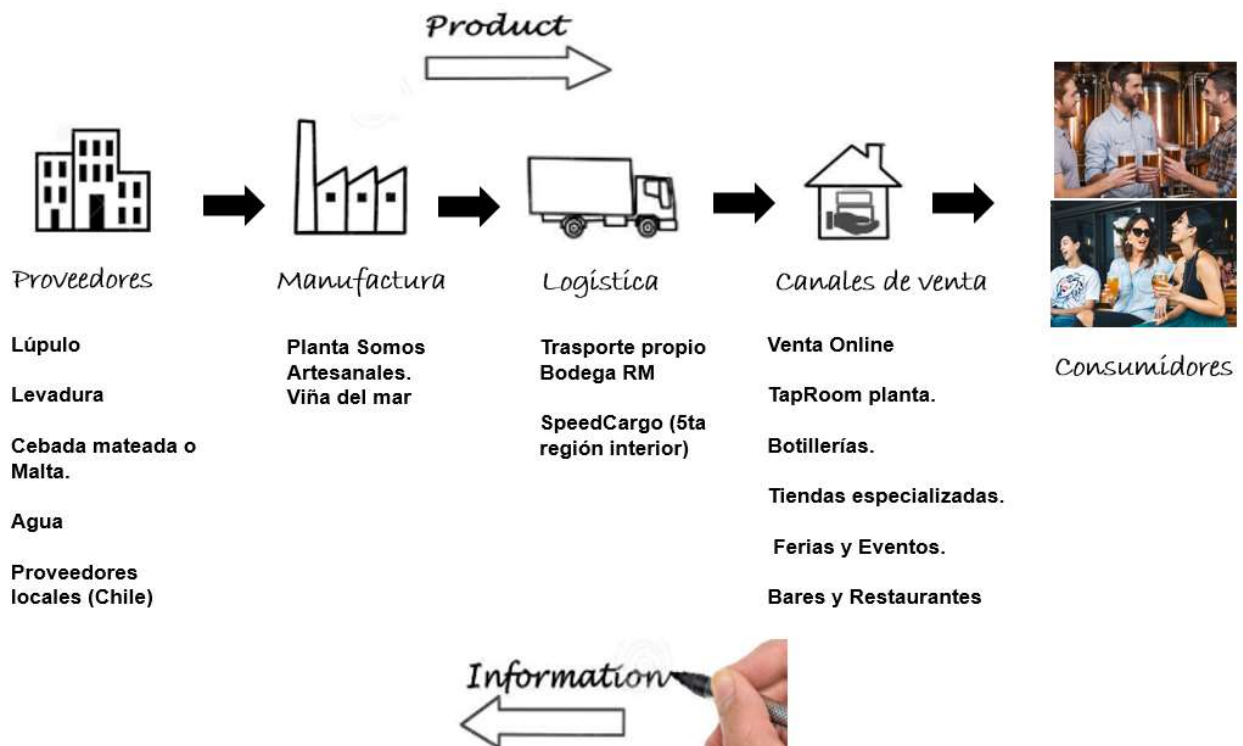
Tabla 7 Cuadro de depreciación.

Nomina SI	Bienes Depreciables	Monto inversión	Vida Util	1	2	3	4	5
23	Computadores	\$ 1.000.000	6	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667
17	Camara de frio	\$ 5.000.000	10	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
10	Camioneta	\$ 15.000.000	7	\$ 2.142.857	\$ 2.142.857	\$ 2.142.857	\$ 2.142.857	\$ 2.142.857
16	Visicooler	\$ 1.200.000	9	\$ 133.333	\$ 133.333	\$ 133.333	\$ 133.333	\$ 133.333
16	Lineas para venta de Schop	\$ 750.000	9	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333
28	Pantalla	\$ 500.000	6	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333
15	Fermentadores	\$ 19.390.500	15		\$ 323.175	\$ 969.525	\$ 1.292.700	\$ 1.292.700
15	Enlatadora	\$ 20.000.000	15	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333
	Total			\$ 4.442.857	\$ 4.766.032	\$ 5.412.382	\$ 5.735.557	\$ 5.735.557

7.11. Diseño de la cadena de suministros.

Alineado con la estrategia, se propone la siguiente cadena de suministros para Somos artesanales, donde las materias primas, son primordiales para realizar un producto de calidad, actualmente todos los proveedores son empresas chilenas. Cuando se alcancen volúmenes de ventas superiores a los 6.000 litros mensuales, se debe reevaluar esta condición ya que la empresa tendrá un volumen de producción suficiente para importar directamente de USA u otras fuentes de suministros en el mundo.

Ilustración 55 Cadena de Suministros Somos Artesanales

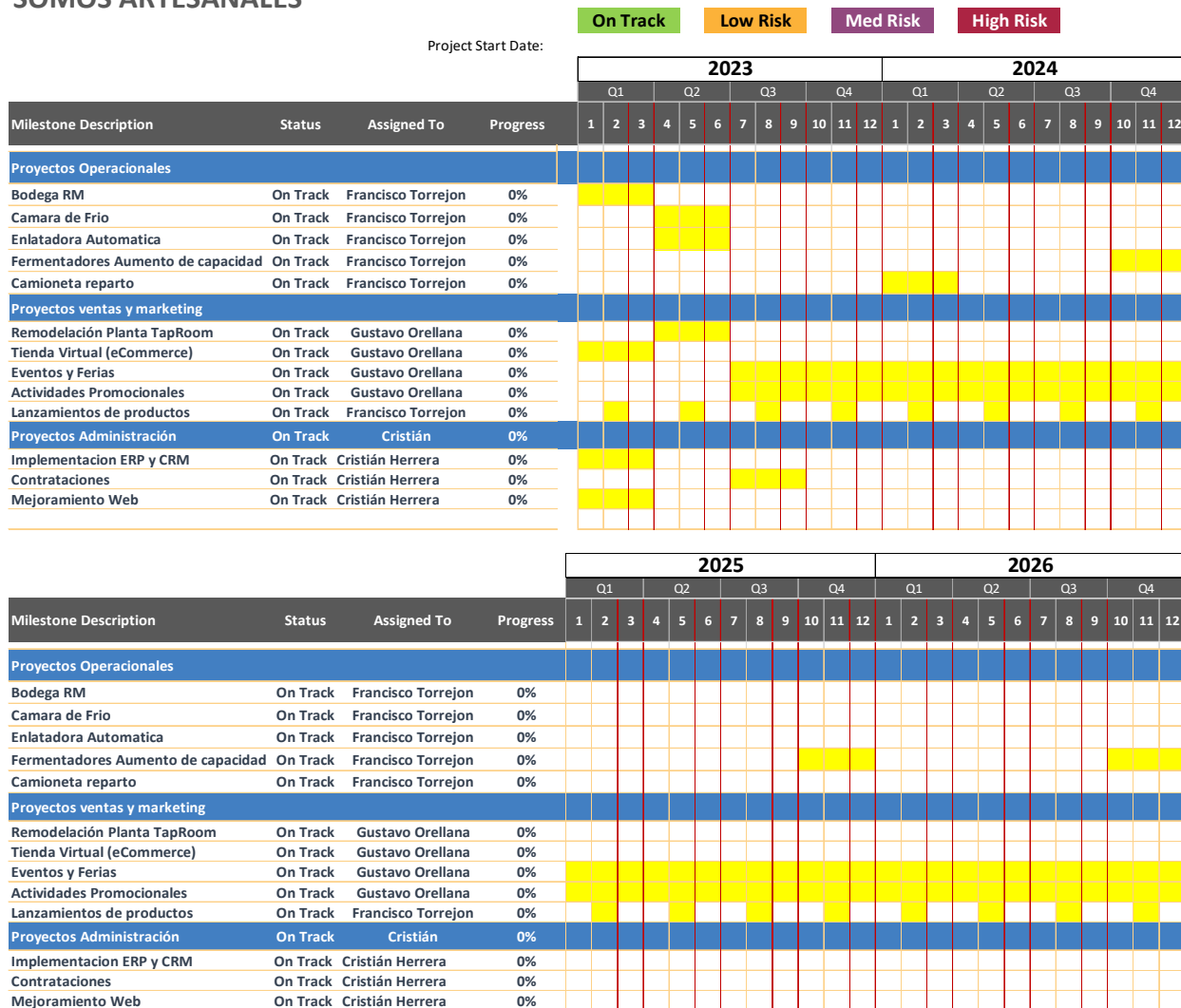


7.12.2. Carta Gantt implementación de mejoras.

La carta Gantt adjunta, contiene todas las mejoras propuestas con un plazo estipulado para la implementación. Se ordenaron los proyectos por área funcional, de tal forma de asignar los proyectos de acuerdo con la experiencia de cada uno de los líderes.

Tabla 9 Carta Gantt

SOMOS ARTESANALES



7.12.3. Plan de control de avances en la ejecución.

El plan de control de avance se realizará en la matriz de plan táctico y de priorización, en conjunto con la carta Gantt de implementación de mejoras. En estas revisiones mensuales se validarán:

- Cumplimiento en los plazos de implementación.
- Control del presupuesto asignado.
- Cumplimiento del plan de ventas asociado a cada proyecto.

8. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA.

8.1 Plan de ventas

La estimación de venta anual se distribuirá según el foco estratégico planificado en la estrategia de productos y canales de distribución, adicionalmente con la proyección de crecimiento esperado, de acuerdo con la nueva gestión y capacidad instalada de la planta. El foco es impulsar la venta de las cervezas más rentables y con mejor percepción de los consumidores.

Las estimaciones de ventas fueron proyectadas en función de la venta en 2 formato, Lata y Barril.

Tabla 10 Estimado de Ventas Formato Latas

Estilo de Cerveza	Peso de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Harry Porter (Porter)	20%	4059	7227	10786	14968	16998
Viñelpa (Neipa)	40%	8118	14453	21572	29937	33996
Rize of the fénix (Amber)	15%	3044	5420	8090	11226	12748
IPA y Punto	15%	3044	5420	8090	11226	12748
Experimentales y Personalizada	10%	2030	3613	5393	7484	8499
Venta Anual Latas		20296	36133	53930	74841	84989
Venta promedio mensual Latas		1691	3011	4494	6237	7082
Venta promedio mensual Litros		800	1424	2126	2950	3350

Tabla 11 Estimado de ventas Formato Barril.

Estilo de Cerveza	Peso de venta	1	2	3	4	5
Harry Porter (Porter)	30%	96	171	255	354	402
Viñelpa (Neipa)	40%	128	228	340	472	536
Rize of the fénix (Amber)	20%	64	114	170	236	268
IPA y Punto	0%	0	0	0	0	0
Experimentales y Personalizada	10%	32	57	85	118	134
Venta Anual Barriles		320	570	850	1180	1340
Venta promedio mensual Barril		27	47	71	98	112
Venta promedio mensual Litros		800	1424	2126	2950	3350

Con este plan de ventas, se estará llegando a una venta de 6700 litros mensuales promedio en el quinto año, alcanzando un 83,8% de la capacidad productiva de la planta.

El 55% de la venta estará a cargo de un vendedor, quien será responsable de los negocios con canales de distribución (botillerías, tiendas especialistas y bares y restaurantes). Teniendo una productividad de ventas de \$23,4 Millones el año 1, \$50M el año 2, \$82M el año 3, \$120M el año 4, \$142M el año 5.

Este crecimiento en ventas está sustentado en el plan de inversión en marketing, contratación de vendedor e inversión en capex, y en la correcta ejecución de la estrategia.

8.2 Tasa de descuento.

El proyecto se financiará completamente con aporte de los socios, por lo tanto, para encontrar la tasa de descuento se utilizará el modelo CAPM para el cual se considerarán los parámetros que se detallan a continuación:

$$r(e) = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde,

$r_f = 3,4\%$, Tasa libre de riesgo: rentabilidad del bono Chile en pesos a 5 años.

$r_m = 8,34\%$ retorno del mercado.

Premio por riesgo = 4,94% premio de riesgo de mercado para Chile.

Beta = 0,82 Beverage (Alcoholic), By Aswath Damodaran.

Calculo:

$$R(i) = 3,4\% + 0,82 * (4,94\%)$$

$$R(i) = 7,45\%$$

Se obtiene la **tasa de descuento de 7,45%**.

8.3.1 Flujo de Caja Neto y Valor residual

Una vez revisadas todas las inversiones, gastos y costos, además de las fuentes de ingreso por venta y obtenida la tasa de descuento, se pasará a realizar la evaluación económica del plan de negocios.

En esta evaluación económica solo se calcularán los ingresos, inversiones, costos y gastos asociados a la implementación de los cambios, por lo tanto, tendremos un resultado puro del plan de negocios.

En el año 1 se abre el flujo de caja trimestralmente para una correcta planificación del presupuesto de financiamiento y de esta forma cubrir los gastos e inversiones necesarias para la operación.

Tabla 12 Flujo de Caja Año 1

AÑO	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total Año 1
Ventas Totales	\$ 7.664.619	\$ 8.942.056	\$ 8.942.056	\$ 17.032.487	\$ 42.581.217
Costo de ventas	-\$ 4.892.893	-\$ 5.708.375	-\$ 5.708.375	-\$ 10.873.095	-\$ 27.182.738
Margen Operacional	\$ 2.771.726	\$ 3.233.681	\$ 3.233.681	\$ 6.159.392	\$ 15.398.480
Sueldos	-\$ 3.900.000	-\$ 3.900.000	-\$ 3.900.000	-\$ 3.900.000	-\$ 15.600.000
Gastos Fijos	-\$ 876.563	-\$ 876.563	-\$ 876.563	-\$ 876.563	-\$ 3.506.250
Inversión Marketing	-\$ 1.500.000	-\$ 3.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 4.500.000	-\$ 15.000.000
Depreciación	-\$ 1.110.714	-\$ 1.110.714	-\$ 1.110.714	-\$ 1.110.714	-\$ 4.442.857
Ingresos antes de Impuestos	-\$ 4.615.550	-\$ 5.653.596	-\$ 8.653.596	-\$ 4.227.885	-\$ 23.150.628
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos despues de Impuestos	-\$ 4.615.550	-\$ 5.653.596	-\$ 8.653.596	-\$ 4.227.885	-\$ 23.150.628
Depreciación	\$ 1.110.714	\$ 1.110.714	\$ 1.110.714	\$ 1.110.714	\$ 4.442.857
FCN	-\$ 3.504.836	-\$ 4.542.882	-\$ 7.542.882	-\$ 3.117.171	-\$ 18.707.770

La venta se concentra en un 40% en el Trimestre 4, por la estacionalidad de la venta y como efecto de la inversión en marketing que corresponde a un 70% entre el trimestre 3 y 4.

A continuación, se muestra el flujo de caja neto del proyecto evaluado a 5 años.

Tabla 13 Flujo de Caja Neto

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas Totales	\$ 42.581.217	\$ 91.322.586	\$ 149.154.790	\$ 219.831.613	\$ 258.505.085	
Costo de ventas	-\$ 27.182.738	-\$ 56.955.027	-\$ 92.277.407	-\$ 135.416.285	-\$ 159.037.083	
Margen Operacional	\$ 15.398.480	\$ 34.367.559	\$ 56.877.383	\$ 84.415.328	\$ 99.468.002	
Sueldos	-\$ 15.600.000	-\$ 16.255.200	-\$ 16.816.800	-\$ 17.331.600	-\$ 17.784.000	
Gastos Fijos	-\$ 3.506.250	-\$ 3.556.650	-\$ 3.779.738	-\$ 3.895.444	-\$ 3.997.125	
Inversión Marketing	-\$ 15.000.000	-\$ 9.132.259	-\$ 14.915.479	-\$ 21.983.161	-\$ 25.850.509	
Depreciación	-\$ 4.442.857	-\$ 4.766.032	-\$ 5.412.382	-\$ 5.735.557	-\$ 5.735.557	
Ingresos antes de Impuestos	-\$ 23.150.628	\$ 657.419	\$ 15.952.984	\$ 35.469.566	\$ 46.100.811	
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 4.418.977	\$ 9.825.070	\$ 12.769.925	
Ingresos despues de Impuestos	-\$ 23.150.628	\$ 657.419	\$ 11.534.007	\$ 25.644.496	\$ 33.330.887	
Depreciación	\$ 4.442.857	\$ 4.766.032	\$ 5.412.382	\$ 5.735.557	\$ 5.735.557	
Inversiones						
Capital de Trabajo		-\$ 18.000.000				
Hardware, Softwares y Digital		-\$ 3.306.250				
Remodelación Planta TapRoom		-\$ 7.942.017				
Bodega RM		-\$ 2.400.000				
Infraestructura Ferias y eventos		-\$ 1.650.000				
Enlatadora Semi Automatica		-\$ 20.000.000				
Camara de Frio		-\$ 5.000.000				
Fermentadores Aumento de capacidad			-\$ 4.689.000	-\$ 9.702.000	-\$ 4.999.500	
Camioneta		-\$ 15.000.000				
Valor Residual						\$ 582.155.343
IPC Anual proyectado		4,2%	3,6%	3,3%	2,9%	3,5%
FCN	-\$ 73.298.267	-\$ 18.707.770	\$ 734.451	\$ 7.244.390	\$ 26.380.553	\$ 621.221.787

* Los costos variables, costos fijos, gastos y Capex, como así también los ingresos (aumento de precios de venta) fueron actualizados por IPC a partir del año 2.

8.3.2 Cálculo del valor residual:

Para el cálculo del valor residual se tomará el flujo del año 5, se proyectará al año 6 y se descontará en un periodo. Se estima un crecimiento del 5% perpetuo.

$$\text{Valor Residual}_{\text{año } n} = \frac{\text{Flujo proyectado}_{\text{año } n+1}}{\text{tasa de descuento} - \text{tasa crecimiento perpetuidad}}$$

$$\text{Valor Residual} = \frac{\$43.661.651}{7,5\% - 5\%}$$

Valor residual= \$ 582.115.343.

Una vez conocido el valor residual del proyecto, se procederá a calcular el VAN (Valor actual Neto) y la TIR (Tasa interna de retorno) del plan de negocios.

VAN	\$ 342.546.343
TIR	51%

El VAN del proyecto es de \$ 342 millones, lo cual indica que el proyecto obtiene flujos de cajas netos positivos descontados a la tasa del 7,5% y cuya tasa interna de retorno es del 51% con lo cual se puede asumir que el proyecto es rentable y viable.

8.4 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se calcularán distintas VAN y TIR dependiendo del porcentaje de cumplimiento que tengan las ventas de acuerdo con el plan evaluado anteriormente, al mismo nivel de inversión y con la misma tasa de descuento.

Tabla 14 Análisis de Sensibilidad

% Cumplimiento plan de ventas	VAN	TIR
110%	\$ 402.061.899	56,3%
105%	\$ 371.806.005	53,8%
100%	\$ 342.546.343	51,4%
95%	\$ 311.294.216	48,6%
90%	\$ 281.038.321	45,8%
85%	\$ 250.782.426	42,9%
80%	\$ 220.526.532	39,8%
75%	\$ 190.270.637	36,5%
70%	\$ 160.014.743	33,0%
65%	\$ 129.758.848	29,2%
60%	\$ 99.502.954	25,0%

Si bien el VAN y la TIR son positivos en todos los cumplimientos del plan de ventas indicado, en un 95% están explicados por el valor residual de proyecto y al 60% de cumplimiento solo el año 4 y 5 tienen flujos de cajas positivos.

8.5 Estado de resultado proyectado

Una vez analizados los resultados del flujo caja neto, podemos proyectar el estado de resultado para todos los años.

Tabla 15 EERR Proyectados

AÑO	2021	Var%	1	2	3	4	5	%
Ventas Totales	\$ 15.200.000	100%	\$ 57.781.217	\$ 106.522.586	\$ 164.354.790	\$ 235.031.613	\$ 273.705.085	100%
Costo de ventas	-\$ 9.120.000	40%	-\$ 36.302.738	-\$ 66.075.027	-\$ 101.397.407	-\$ 144.536.285	-\$ 168.157.083	61%
Margen Operacional	\$ 6.080.000	40%	\$ 21.478.480	\$ 40.447.559	\$ 62.957.383	\$ 90.495.328	\$ 105.548.002	39%
Sueldos	-\$ 12.000.000	79%	-\$ 27.600.000	-\$ 28.255.200	-\$ 28.816.800	-\$ 29.331.600	-\$ 29.784.000	11%
Gastos Fijos	-\$ 5.400.000	36%	-\$ 8.906.250	-\$ 8.956.650	-\$ 9.179.738	-\$ 9.295.444	-\$ 9.397.125	3%
Gastos Venta y Marketing		0%	-\$ 15.000.000	-\$ 9.132.259	-\$ 14.915.479	-\$ 21.983.161	-\$ 25.850.509	9%
Depreciación		0%	-\$ 4.442.857	-\$ 4.766.032	-\$ 5.412.382	-\$ 5.735.557	-\$ 5.735.557	2%
Utilidad antes de Impuestos	-\$ 11.320.000	-74%	-\$ 34.470.628	-\$ 10.662.581	\$ 4.632.984	\$ 24.149.566	\$ 34.780.811	13%
Impuestos	\$ 0	0%	\$ 0	\$ 0	\$ 1.283.337	\$ 6.689.430	\$ 9.634.285	
Utilidad despues de Impuestos	-\$ 11.320.000	-74%	-\$ 34.470.628	-\$ 10.662.581	\$ 3.349.647	\$ 17.460.136	\$ 25.146.527	9%

En los primeros 2 años Somos Artesanales tendrá resultados negativos, con pérdidas operacionales, las cuales están explicadas por contrataciones y la fuerte inversión en marketing. Esta es una inversión en el futuro de la compañía, ya que se estará realizando una construcción de marca, que permitirá obtener las ganancias futuras.

A partir del año 3 en adelante Somos Artesanales tendrá resultados positivos, con ganancias operacionales, lo que esta explicado por que se alcanzan los volúmenes de ventas que permiten cubrir los gastos y la inversión en marketing.

8.6 Punto de equilibrio.

Para el cálculo de punto de equilibrio, se utilizará como unidad de medida litros de cervezas.

$$Q \text{ Litros} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$Q \text{ Litros} = \frac{\$51.506.250}{\$ 2992 - \$ 1787} = 42.724 \text{ anuales}$$

Se calculó el punto de equilibrio para los 5 años de evaluación, según las proyecciones de ventas desde el año 3 en adelante el volumen de ventas cubre todos los gastos y costos de la empresa.

Tabla 16 Punto de equilibrio por año.

Año	1	2	3	4	5
Gastos Fijos	\$ 51.506.250	\$ 46.344.109	\$ 52.912.016	\$ 60.610.205	\$ 65.031.634
Precio x litro promedio	2992	3118	3230	3337	3434
CV x litro promedio	1787	1862	1929	1993	2050
Litros Anuales	42724	36893	40657	45085	47010
Litros Mensuales	3560	3074	3388	3757	3918
Venta Anual \$	\$ 127.847.187	\$ 115.033.883	\$ 131.336.537	\$ 150.444.737	\$ 161.419.467
Venta Mensual \$	\$ 10.653.932	\$ 9.586.157	\$ 10.944.711	\$ 12.537.061	\$ 13.451.622

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

9.1 Conclusiones.

El fuerte crecimiento que han experimentado el mercado de la cerveza en los últimos 5 años especialmente impulsada por las categorías de cervezas artesanal y premium, entregan una gran oportunidad para Somos Artesanales. En Chile se estima que el consumo de cerveza artesanal está en torno al 3% del consumo total, muy lejano al 10% del consumo que se experimenta en USA, por lo que el mercado de las cervezas artesanales tiene posibilidades de seguir creciendo en los próximos años y acercarse a esos niveles de consumo.

La oportunidad que entrega el mercado puede ser aprovechada con el plan de negocios propuesto, que le permitirá a la empresa rescatar el máximo potencial con los recursos limitados que posee, poniendo el foco en las actividades claves, al consumidor en el centro y que esté apoyado con el plan de inversión en actividades de marketing, gestión y mejoras en la planta. Si se dan las proyecciones y el plan de ventas estimado para Somos Artesanales podrá alcanzar ventas de \$258 millones el año 5 produciendo al 84% de la capacidad instalada.

Con \$258 millones en ventas, la empresa mantiene un margen bruto entre el 38% y 40%, logrando una contribución de última línea del 9%, según estado de resultado proyectado. Cumpliendo el plan de ventas, Somos Artesanales llegaría a un 0,4% de market Share de la categoría de Cervezas Artesanales que, si bien es bajo, es un resultado interesante ya que las grandes cervecerías artesanales, como son Kunstmann, Austral, Kross, Volcanes del Sur entre otras, se estima poseen sobre el 65% de market share.

El proyecto es rentable, por lo que su factibilidad de implementación es viable, con un VAN de \$342,5 Millones y una TIR del 51%. Inicialmente en los objetivos del proyecto, se planteó un crecimiento del 30% para los 2 primeros años y de un 40% hacia adelante, pero al proyectar el plan de venta con los cambios propuesto, la gran oportunidad de negocios que existe en el mercado y la poca penetración y cobertura que tiene la empresa, es que estos crecimiento fueron sub valorados, ya que se estiman crecimientos de un 180% el año 1, 114% año 2, 63% año 3, 47% año 4 y un 18% para el año 5. Crecimientos que se encuentran sustentados en la potente inversión en marketing, la contratación de vendedor e incorporaciones a la gestión, la inversión en Capex y la correcta implementación de la estrategia de crecimiento.

9.2 Recomendaciones.

Somos Artesanales debe implementar los cambios propuestos, ya que actualmente tiene resultados rojos en sus estados de resultados, con flujos operacionales negativos, por lo tanto, su primer desafío es llegar rápidamente a la venta de \$10,7 Millones promedio mensual y/o de 3560 litros, que es su punto de equilibrio, para luego seguir aprovechando las oportunidades de crecimiento que existen en el mercado.

Hay que cambiar la forma de gestionar el negocio, pasar desde una mirada al interior de la empresa donde se realizan los estilos de cervezas que Somos Artesanales cree que son los mejores, y llevarla a una mirada hacia afuera de la compañía, donde los consumidores sean lo más importante, para lo cual hay que escucharlos e interpretar de la mejor manera posible sus necesidades y expectativas de las cervezas artesanales que desean.

La empresa debe realizar el refrescamiento de marca e invertir en el futuro para posicionarse en la mente de los consumidores y ser reconocida en el mercado, aprovechar la experiencia de sus socios para llevar a Somos Artesanales a ser un actor relevante en el mercado.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Albert, A. H. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting.
- 2.- A. Ross, R. W. (2012). Finanzas corporativas: Mc Graw Hill
- 3.- Best, R. J. (2007). Marketing Estratégico 4ta Edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
- 4.- Porter, M. E. (1991). Ventaja Competitiva. Argentina: Editorial Rei Argentina S.A.
- 5.- Instituto nacional de estadísticas INE, página web institucional, www.ine.cl
- 6.- Servicio de impuestos internos SII (2018), página web institucional www.sii.cl
- 7.- <https://www.latercera.com/pulso/noticia/cervezas-premium-el-creciente-mercado-que-moviliza-a-ccu/CWB3MFJHZBEZ3F6MBY52YPPQQY/>
- 8.- https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2017&lang=esp
- 9.- <https://www.radioventisqueros.cl/index.php/2019/03/28/cerveza-artesanal-un-mercado-emergente-en-chile/>
- 10.- Latin Focus Consensus Forecast 2022 LATAM (Mayo 2022), Hacienda Nacional **(Estudio Nilsen H1 2022)**
- 11.- <https://acechi.cl/>

ANEXOS

ANEXO A: ESTUDIO DE MERCADO

Antecedentes

Somos Artesanales Brewing Company, es una cervecería independiente y regional con base en la ciudad de Viña del Mar, la cual en noviembre cumplirá 3 años en el mercado. Su principal actividad es la producción de cervezas de alta calidad haciendo uso de la sinergia entre sus dos socios que tienen más de 10 años en la industria. Bajo la premisa: ¡Uno Maestro del Acero y el otro, Maestro Cervecerero! Juntos fusionan sus pasiones en el milenario brebaje de la cerveza.

Con la información disponible, se puede determinar que la cerveza es la bebida alcohólica preferida por los consumidores en Chile con un 68,1% del volumen (Anexo 1). Pero la cerveza artesanal sólo ha penetrado un 3% del consumo de cerveza a nivel nacional, muy lejano al 10% del consumo en USA.

Actualmente la empresa está produciendo 3 estilos de cervezas que se producen estacionalmente, los cuales son sus principales ingresos por ventas, además se producen algunos estilos experimentales.

1.- Rize Of The Fénix

Cerveza de estilo Amber Ale, 5.2% y 25 IBU

2.- Harry Porter

Cerveza de estilo English Porter 6.7% y 30 IBU

3.- IPA y Punto

Cerveza de estilo English Ipa 6.9% y 40 IBU

La empresa, está constantemente en la búsqueda de nuevos sabores de cervezas experimentales. En la actualidad la venta está enfocada en los Bares de la 5ta Región y participación en ferias, pero se evalúa un proyecto de crecimiento, el cual contempla la venta al detalle en el retail a través de botillerías, tiendas especializadas, páginas web cerveceras, Apps y otras plataformas digitales. Además de bares en la región metropolitana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conocer la percepción, necesidades y preferencia de los consumidores sobre los atributos de los productos.
- Identificar y caracterizar los perfiles de consumidores.
- Conocer los principales canales donde los consumidores compran cerveza artesanal.
- Identificar los tipos de cervezas preferidos por los consumidores.

- Identificar los formatos preferidos por los consumidores.

METODOLOGÍA.

Población objetivo

La población objetivo de la investigación se enfocará en los consumidores de cervezas entre 25 y 50 años que residan en la Quinta Región y en la Región Metropolitana.

Método de recolección

La herramienta que se utilizará para recolectar la información es el **focus group con degustación**, donde se determinará una muestra sobre la cual se aplicarán preguntas sobre el consumo de cerveza y sus preferencias y percepciones. Los aspectos a evaluar son los indicados en el punto 2.2, siendo los más importantes conocer la importancia del consumidor con respecto a la percepción del sabor, espesor, así como la frecuencia y ocasión de consumo y puntos de comparación con la competencia.

Diseño y tamaño muestral

Se realizaron 4 focus group con degustación de 3 variedades de cervezas, además de utilizar 2 cervezas de competidores de los mismos estilos. Cada grupo estuvo compuesto de seis personas, lo anterior para identificar las percepciones de los consumidores, sus preferencias y las diferencias entre las cervezas en degustación. El cual se realizó durante los días 14, 15 y 16 de Julio de 2022, donde participaron 26 personas.

El detalle se muestra en la siguiente tabla::

<u>Productos</u>	<u>Consumidores de Cervezas Artesanales</u>	<u>No Consumidores de Cervezas Artesanales</u>	<u>Total</u>
Hombres y Mujeres entre 25 y 35 Años	Grupo 1 (6 personas)	Grupo 2 (6 personas)	2
Hombres y Mujeres entre 36 y 50 Años	Grupo 3 (7 personas)	Grupo 4 (7 personas)	2
TOTAL	2	2	4



Análisis de resultados

Los 4 grupos, tuvieron participación de hombres y mujeres, pero los participantes fueron mayoritariamente hombres, entre 30 y 35 años, seguido por el rango de 35 y 40 años. Las mujeres que participaron se encontraban principalmente entre los rangos 30 a 35 años y 40 a 45 años.

En términos de ingresos, los focus group se concentró en grupos socioeconómicos ABC 1, lo que indica una mayor capacidad adquisitiva, y por lo tanto, mayor disposición a pagar por atributos que cumplan sus necesidades.

Conocimiento sobre cerveza y valorización:

En los 4 grupos se observó una amplia percepción de la cerveza como una bebida que permite relajarse y disfrutar para compartir en diferentes ocasiones sociales con el objetivo de celebrar o compartir con familia y amigos, así como relajarse.

Las ocasiones de consumo van desde fiestas, asados, celebraciones, reuniones familiares, comidas, almuerzos, ya sea en casa o fuera del hogar: como bares, eventos deportivos o reuniones.

Los motivos de consumo se relacionaron a:

- Gusto
- Compartir/ Sociabilizar
- Amenizar momentos
- Probar nuevos estilos y conocer nuevos productos/ marcas
- Acompañar comidas
- Saciar sed
- Celebrar
- Pasar un buen momento
- Refrescarse
- Disfrutar
- Nuevas experiencias

Dentro de los lugares de compra más mencionados se encuentran principalmente el E-commerce, botillerías especializadas y de barrio, supermercado y en menor medida directo a productores y sitios web de cervecerías.

A su vez los lugares de consumo que más mencionaron fueron principalmente bares, casa y en menor medida en restaurantes y paseos.

Conocimiento sobre cerveza artesanal y valorización:

En los 4 grupos se observó una amplia percepción de la cerveza artesanal como una bebida exclusiva, de mejor calidad, con un grado de distinción, con sabores, aromas y texturas diferentes, alejada de la producción masiva industrial, con un proceso de producción dedicado. Otras percepciones fueron:

- La mejor opción de cerveza
- Un estilo de vida
- Un gusto
- Producto de especialidad y único

En general se observó un gusto generalizado por la cerveza artesanal, destacando como motivos:

- Mayor cuerpo
- Intensidad sabor y aroma
- Variedad de estilos
- Innovación
- Cantidad de sabores, aromas, texturas
- Calidad

Las marcas más reconocidas fueron: Cuello Negro, Tamango, Guayacán, Conejo Furioso, Somos Artesanales, Kross, Jester, Del Puerto, Belloto del Norte, Granizo, Dolbek, Patagonia, Orvus, Tubinger, Alameda, Szot, entre otras.

De estas, las preferencias se encuentran en Cuello Negro, Tamango, Dolbek y Kross.

Dentro de la variedad/ estilo de cerveza artesanal, lager fue la preferida sin dudas, seguido muy de lejos por Ambar, Rubia, Ipa y Negra.

La preferencia por cerveza artesanales es en general mayor a la industrial, solo algunos señalaron que depende de la ocasión y contexto.

En términos de frecuencia de compra, estaba más dividido, si bien varios compraban cervezas artesanales, algunos también compraban cervezas industriales, si bien para el caso de cervezas artesanales el motivo de la compra era la relación precio/calidad, así como el gustos y sabor, en el caso de las cervezas industriales el motivo de compra era el precio, presupuesto y disponibilidad de promociones, evidenciando claramente que si bien la preferencia es por la cerveza artesanal, una variable que tiene peso en la decisión de compra se relaciona fuertemente al precio.

Los formatos más comprados son botella y shops, dada las ocasiones de consumo, destacando el shop en bares y restaurantes, y la botella en casa.

Evaluación General

Degustación Cerveza IPA.

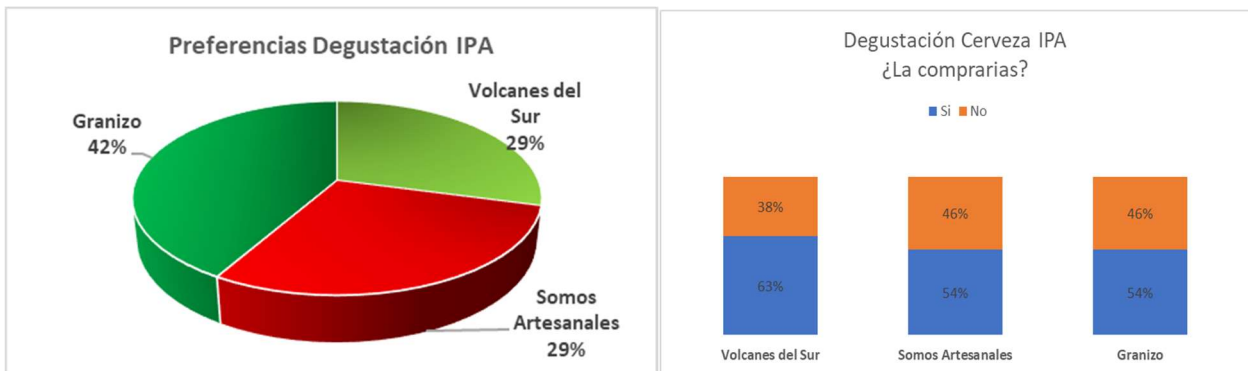
Para la variedad de cervezas IPA's las marcas evaluadas fueron, Volcanes del Sur, Somos Artesanales y Granizo.



Ante las preguntas ¿Te gusto o no?, ¿Te gusto su aroma?, ¿Te gusto su sabor?, la recomendarías? Se obtuvieron los siguientes resultados:



Ante las preguntas ¿Cual Cerveza IPA te gusto más? Y ¿la comprarías?, se generó el siguiente resultado:

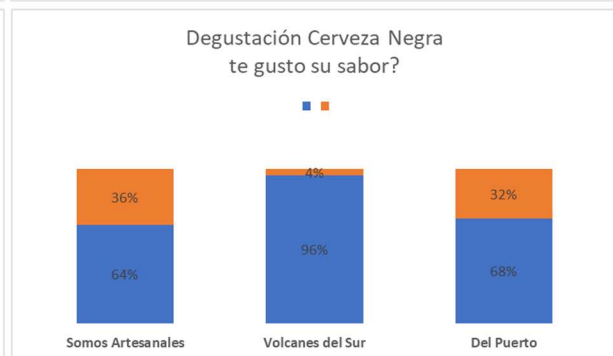
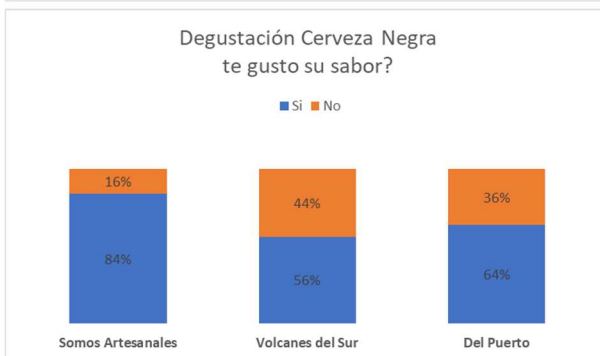
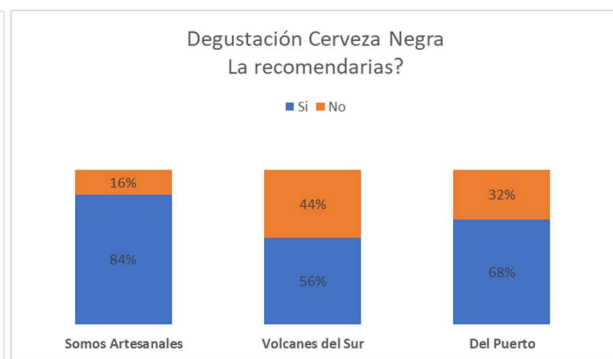
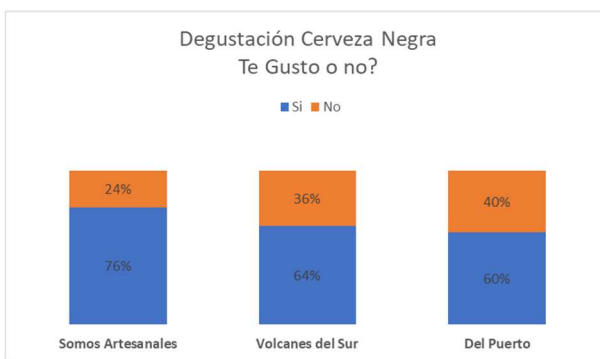


Granizo Gran IPA es la preferida con mejor evaluación y la más recomendada. En Aroma, se valora el Lúpulo y toques frutales (perfumadas).

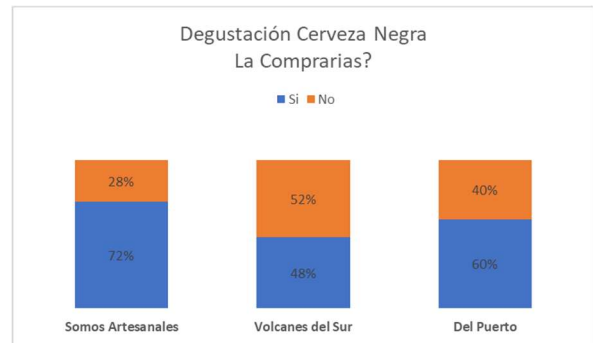
En Sabor, se valora amargor justo y adecuado, toques frutales, herbales y resinosa. **Somos Artesanales** obtuvo una mala evaluación y mala percepción de la presentación, del diseño y de la Lata.

Degustación Cerveza Negras.

Las marcas evaluadas fueron, Volcanes del Sur, Somos Artesanales y Del Puerto. Ante las preguntas ¿Te gusto o no?, ¿Te gusto su aroma?, ¿Te gusto su sabor?, la recomendarías? Se obtuvieron los siguientes resultados:



Ante las preguntas ¿Cual Cerveza Negra te gusto más? Y ¿la comprarías?, se generó el siguiente resultado:



Somos Artesanales es **la preferida con la mejor evaluación y la más recomendada**. **En Aroma**, se valoran los aromas tostados con toques de café, vainilla, no hostigosos. **En Sabor**, se valora sabor tostado con toques de café, buen cuerpo y caramelizado, fuerte, pero sin sabor a alcohol. **Somos Artesanales** obtuvo la mejor evaluación y un 72% de las personas está dispuesta a comprarla a pesar de no ser la cerveza preferida en el mercado. Somos Artesanales es Finalista Copas las Américas 2022. Mala percepción de la presentación y del diseño de la Lata.

ESTUDIO CUANTITATIVO:

Se realizó un segundo estudio con la intención de explorar e intensificar el análisis de los hallazgos encontrados en el estudio cualitativo:

Objetivo General

Cuantificar las preferencias, atributos y la disposición a compra de los consumidores de la cerveza industrial y artesanal, con la finalidad de identificar el o los segmentos objetivos que valoriza atributos como sabor, apariencia y aroma de los productos que actualmente se comercializan y compararlos con los principales competidores.

Objetivos Específicos

- Cuantificar la percepción, necesidades y preferencias de los consumidores de cerveza en cuanto a los atributos y calidad del producto.
- Investigar, analizar y cuantificar las características de los consumidores.
- Identificar los principales canales de compra de los consumidores de cerveza artesanal.
- Identificar, analizar y cuantificar los tipos de cervezas preferidos por los consumidores.
- Investigar los formatos de adquisición y consumo preferidos por los consumidores.
- Investigar los principales competidores.
- Investigar y caracterizar los segmentos y target objetivos.
- Investigar la disposición a pagar por parte de los consumidores de cerveza artesanal.

Diseño Metodológico

Población objetivo

La población objetivo de la investigación se enfocará en los consumidores de cervezas entre 25 y 50 años que residan en la Quinta Región y en la Región Metropolitana.

Método de recolección

La herramienta que se utilizó para recolectar la información fue a través de encuestas individuales, las que fueron distribuidas a través de plataformas digitales y realizadas de manera online, lo anterior debido a que no se cuenta con una base de datos de personas que cumplan con las características del punto anterior y debido a que la población objetivo tiene alto uso del internet. Esta herramienta permitió distribuir y lograr un mayor alcance de la encuesta, permitiendo disminuir la tasa de no respuesta al tener más respuestas que al realizar la encuesta de manera presencial.

Diseño y tamaño muestral

Se obtendrá la población objetivo de este estudio cuantitativo a través de encuestas personales online. Se estima que un valor representativo para la muestra será según el detalle de la siguiente tabla:

Grupo edad	Hombre	Mujer	Total
25 a 29 años	10	10	20
30 a 35 años	20	20	40
36 a 39 años	20	20	40
40 a 44 años	20	20	40
45 a 50 años	10	10	20
Mayor a 50 años	10	10	20
Total	90	90	180

Resultados de encuestas:

Se definió que los participantes de la encuesta formarían parte de la muestra final dependiendo de la disponibilidad de estos (Proximidad con los investigadores, amistades, etc.) En este sentido la encuesta fue distribuida por diversos medios como redes sociales (Whatsapp, linkedin y Facebook), foros (cervezas artesanales Chile, cervezas artesanales chilenas y cerveza chile) y correo electrónico a personas principalmente de la región metropolitana y de Valparaíso con el fin de obtener una muestra menos aleatoria con forma tal de abordar el segmento objetivo.

Se adjunta cuadro detalle de encuestados por grupo y encuestas efectivas que respondieron bajo los criterios definidos:

Rango	Total Encuestados	No bebe Cervezas	No termino Completa	Correctas		Total Correctas
				Hombre	Mujer	
25 a 29 años	44	10	15	15	4	19
30 a 35 años	109	11	28	44	26	70
36 a 39 años	67	9	23	27	8	35
40 a 44 años	58	6	19	27	6	33
45 a 50 años	32	6	8	10	8	18
Mayor a 50 años	26	9	5	9	3	12
Grand Total	336	51	98	132	55	187

Si bien la muestra es aleatoria, la recomendación es ampliarla para que tenga mayor representatividad de los consumidores de cerveza, ya que hay grupos que no quedaron bien representados en esta muestra, de todas formas, con los resultados obtenidos podemos resolver correctamente los principales objetivos propuestos en el estudio.

Los resultados finales con sus gráficos formaran parte de cada uno de los análisis que forman parte del diagnóstico.

ESTUDIO CUALITATIVO ENTREVISTA PERSONAL

Como tercera parte del estudio de mercado, se realizaron entrevistas personales a 2 expertos en el mercado nacional de la cerveza artesanal:

Gonzalo Andres Gonzalez:

Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Ejecución Administración.
 fundo Cerveza Mossto 2010, con la cual obtuvo en Copa Cervezas de América 2012 medalla de oro y reconocimiento como la mejor cerveza chilena.
 Fundo Ex Bar Mossto Barrio Italia.



Ben Wood:

Director de Beervana, tienda especializada en Cervezas artesanales y premium.

Director de bar El Honesto Mike.

Director de cervecería Alameda Beer Company. <https://www.beervana.cl/>

<https://alamedabeer.cl/>

<https://www.elhonestomike.cl/>



Los resultados finales con sus gráficos formaran parte de cada uno de los análisis que forman parte del diagnóstico.

Preguntas Focus Group.**I. Bloque de indagación**

1. ¿Qué es la cerveza para ti?
2. ¿Cuál es el motivo de consumo para la cerveza?
3. ¿En qué ocasiones consumes cerveza?
4. ¿Para que consumes cerveza?
- 5 - ¿Dónde compras principalmente cerveza?
- 6 - ¿Dónde consumen principalmente cerveza?
7. ¿Qué es la cerveza artesanal para ti?
8. ¿Qué piensas de la cerveza artesanal? ¿Por qué?

- 9 - ¿Qué marca de cerveza artesanal conoces?
- 10 - ¿Qué marca de cerveza artesanal es tu preferida?
- 11 - ¿Qué variedad de cerveza es tu preferido?
- 12 - ¿Qué prefiere una cerveza artesanal o industrial? ¿Por qué?
- 13 - ¿Qué tipo de cerveza compras con mayor frecuencia? ¿Por qué?
- 14 - ¿Qué formato prefieres? ¿Y por que?
- 15 - ¿Depende de la ocasión de consumo?
- 16 - ¿En qué formato prefieres comprar? ¿Y por que?

II. Bloque de evaluación con degustación.

- 1 - ¿Cómo (qué) te pareció la cerveza? ¿Por qué?
- 2 - ¿Qué te parece su apariencia? ¿Por qué?
- 3. ¿Qué opinas de su aroma? ¿Por qué?
- 4. ¿La recomendarías, a quien se la recomendarías? ¿Por qué?
- 3 - ¿Qué piensas de su sabor? ¿Por qué?
- 4 - Impresión general
- 5 - ¿La comprarías? ¿Por qué?
- 6 - ¿Con que cerveza la comparas del mercado?
- 7 - De las tres cervezas que acabas de probar, ¿podrías listarlas de la que más te gustó a la que menos te gustó? ¿Por que?

Cervezas a Evaluar

IPA

Cerveza 1

Cerveza 2

Cerveza 3

PORTER

Cerveza 1

Cerveza 2

Cerveza 3

III - Bloque de caracterización

1 - ¿En qué comuna vives?

Pregunta abierta

2 - Rango de sueldo

500 mil - 1.000.000

1.000.001 - 1.500.000

1.500.001 - 2.000.000

2.000.001 - 3.000.000

3.000.001 o más

- Preguntas de encuesta:

¿Cuántos años tienes?

¿En qué región vives? - Selected Choice

¿Cuál es su rango de sueldo?

¿Usted bebe cerveza?

¿Con qué frecuencia bebe cerveza?

¿Qué tipo de cerveza te gusta más? - Selected Choice

¿Cuántos litros de cerveza artesanal consume al mes?

¿Por qué prefiere cerveza artesanal? - Selected Choice

¿Por qué prefiere cerveza industrial? - Selected Choice

¿Dónde compras cerveza generalmente? - Selected Choice

Indique cuáles son las cervezas artesanales que recuerda. - Selected Choice

De las siguientes marcas de cervezas artesanales, ¿cuáles conoce? (Marque las que requiera) - Selected Choice

¿Cuál de estas marcas de cerveza artesanal ha probado en el último mes? (Marque las que requiera) - Selected Choice

¿Qué estilos de cervezas te gustan? (Ordenar de mayor a menor preferencia) - IPA's

¿Qué estilos de cervezas te gustan? (Ordenar de mayor a menor preferencia) - Pale Ale/
APA

¿Qué estilos de cervezas te gustan? (Ordenar de mayor a menor preferencia) - Ambar /
Red Ale

¿Qué estilos de cervezas te gustan? (Ordenar de mayor a menor preferencia) - Porter

¿Qué estilos de cervezas te gustan? (Ordenar de mayor a menor preferencia) - Añejadas/
Barrel Aged

¿Qué estilos de cervezas te gustan? (Ordenar de mayor a menor preferencia) - Sour

¿Qué estilos de cervezas te gustan? (Ordenar de mayor a menor preferencia) - Frutales
/ Fruit Beer

¿Qué estilos de cervezas te gustan? (Ordenar de mayor a menor preferencia) - Stout/
Imperial Stout

¿Qué estilos de cervezas te gustan? (Ordenar de mayor a menor preferencia) - Weisen/
Trigo

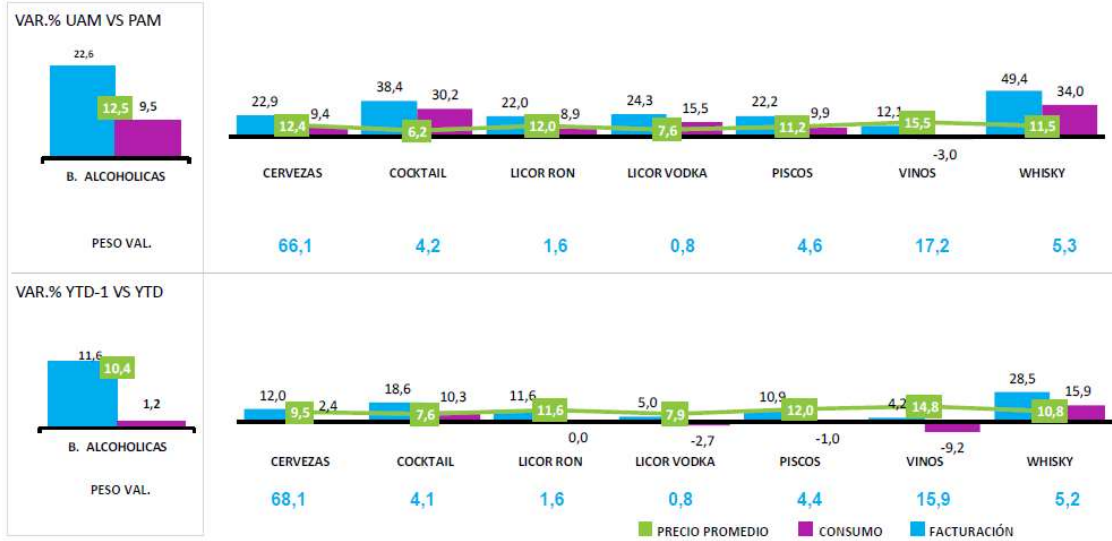
¿Qué estilos de cervezas te gustan? (Ordenar de mayor a menor preferencia) - Ninguna

- ¿Cuándo compras una Cerveza artesanal, cuáles son los aspectos que más pesan en tu elección de compra? - Marca
- ¿Cuándo compras una Cerveza artesanal, cuáles son los aspectos que más pesan en tu elección de compra? - Estilo de Cerveza
- ¿Cuándo compras una Cerveza artesanal, cuáles son los aspectos que más pesan en tu elección de compra? - Empaque
- ¿Cuándo compras una Cerveza artesanal, cuáles son los aspectos que más pesan en tu elección de compra? - Recomendación del vendedor
- ¿Cuándo compras una Cerveza artesanal, cuáles son los aspectos que más pesan en tu elección de compra? - La que este disponible
- ¿Cuándo compras una Cerveza artesanal, cuáles son los aspectos que más pesan en tu elección de compra? - Menor Precio
- ¿En qué formato prefiere tomar cerveza artesanal? - Selected Choice
- Pensando en el formato lata de 500 cc. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal?
- ¿Qué pack artesanal prefieres comprar? - Selected Choice
- ¿En qué lugar prefiere beber cerveza? - Selected Choice
- ¿En qué ocasiones prefiere beber cerveza? - Selected Choice
- ¿Qué le parece la oferta de cervezas artesanales en su región?
- ¿Encuentra fácilmente la cerveza artesanal que busca en su zona? - Selected Choice
- ¿En su opinión qué falta para mejorar la disponibilidad de cerveza artesanal en su región?
- ¿Qué haría que consumieras más cerveza artesanal?
- ¿Qué aportes crees que ha hecho la industria de cerveza artesanal al país?
- ¿En qué comuna vives?
- ¿Con qué sexo te identificas?

ANEXO B: INDICADORES NIELSEN

INDUSTRIA B. ALCOHÓLICAS | TOTAL CHILE

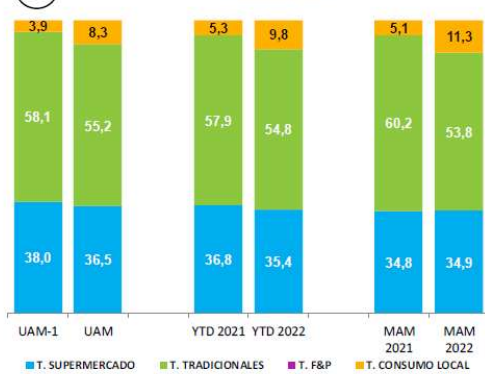
Evolución de Categorías



ESTRUCTURA DE MERCADO | TOTAL CHILE

Industria Bebidas Alcohólicas

MIX DE CANALES EN FACTURACIÓN



MIX DE CANALES EN VOLUMEN

