



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

**“ROMPIENDO PARADIGMAS EN LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR DE
CERVEZA EN EL PUNTO DE VENTA”**

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

CHRISTIAN ANDRÉS ORELLANA VALENCIA

**PROFESOR GUIA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

Dada la tendencia creciente de consumo de cerveza artesanal en Chile, existe una oportunidad para los empresarios gastronómicos y hoteleros de ofrecer cerveza propia para capturar este público a través de una experiencia de consumo única. El objetivo de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para la comercialización de cerveza artesanal en Chile, específicamente determinar el atractivo de este mercado, comprender el comportamiento del consumidor y elaborar un modelo de negocios sustentable.

Este proyecto se llevó a cabo en cinco etapas: Planificación, donde se definió alcance, objetivos y plan de trabajo; Análisis del Mercado y del Consumidor, que permitió lograr una comprensión del mercado de la cerveza artesanal en Chile, sus principales fuerzas y tendencias, el perfil del consumidor y la generación de una estrategia de marketing; Generación de Modelo de Negocios y Análisis Interno de Capacidades, cuyo objetivo fue generar un modelo de negocios que determine una ventaja competitiva en el mercado de la cerveza artesanal; Diseño Operacional, donde se llevó a cabo el análisis financiero y diseño de operaciones y finalmente Generación de Plan de Negocios, donde se consolidaron los aspectos relevantes a incluir en un plan de negocios.

El alcance geográfico de este proyecto es el Gran Valparaíso y los canales de distribución son restaurantes gourmet y de especialidades, bares tradicionales y pubs y hoteles gastronómicos y boutique. Alrededor del 70% de los consumidores percibe una calidad superior en la cerveza artesanal, en su mayoría este público pertenece al segmento socioeconómico ABC1, su rango de edad está entre 25 y 45 años y principalmente son de sexo masculino, éste se constituye como el segmento objetivo, quienes además valoran los atributos de sabor, aroma y presentación y prácticamente no le dan importancia al precio, factores a considerar en la estrategia de marketing, el objetivo es posicionar un producto de categoría Premium que permite a los empresarios gastronómicos y hoteleros el complementar su actual oferta para brindar una experiencia de consumidor única y diferenciarse de su competencia.

Este es un negocio atractivo desde el punto de vista financiero, con un VAN de \$12.068.468 (a una tasa de descuento del 20%), una TIR de 21% y período de retorno de la inversión de 5 años, un elemento crítico para llevarlo a cabo con éxito es el time-to-market para aprovechar la tendencia creciente de consumo de cerveza Premium en nuestro país, dado que existen bajas barreras de entrada y el estar innovando constantemente tanto en el modelo de negocios como en el producto es una fuente de ventaja competitiva y diferenciación.

Se visualizan cinco opciones de evolución del negocio en distintos horizontes temporales: venta de merchandising, expansión geográfica, integración vertical hacia atrás (instalación de una micro-cervecería), integración vertical hacia delante (implementación de un brewpub) y desarrollo de una plataforma que agrupe a productores de cerveza artesanal en Chile. Este negocio es una de las múltiples oportunidades que actualmente existen el mercado de la cerveza artesanal en Chile y puede ser un buen punto de partida para ingresar a este mercado, comprenderlo, establecer alianzas con actores estratégicos y desarrollar nuevos negocios.

DEDICATORIA

A Christian, Martín y Helena
...muy especialmente a Fanny

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no podría haberse llevado a cabo sin la valiosa colaboración de Cristian Vera (Restaurant La Flor de Chile, Viña del Mar), Christian Klemenz (Cerveza St. ERHARD, Bamberg), Tiare Rubio (Cerveza Ruberg, Quilpué), Gonzalo Reyes (ex Gerente de Ventas Cervecerías Chile), Patricio Montt (La Vinoteca), @encargado (www.encargado.cl), Claudio Miranda (Minicervecería), Sergio Miranda (NEXbird), Ulises Villena (Camila 109 Bed & Breakfast, Valparaíso), Ernesto Miranda y Álvaro Ampuero (Expertos cerveceros) y todos con quienes compartí una o más cervezas durante esta aventura.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Descripción del Producto.....	2
Descripción del Mercado.....	6
Análisis Ambiental.....	11
Modelo de Negocios.....	17
Análisis Interno de Capacidades.....	21
Estrategia de Marketing.....	23
Diseño de Operaciones.....	42
Análisis Financiero.....	53
Plan de Implementación.....	65
Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	69
Anexo A: Encuesta de Comportamiento de Consumo de Cerveza Artesanal.....	72
Anexo B: Cuestionario a Proveedores – Claudio Miranda, Minicervecería.....	74
Anexo C: Cuestionario a Productores - Tiare Rubio, Cerveza Ruberg.....	76
Anexo D: Cuestionario a Sommeliers - @encargado.....	77
Anexo E: Descriptores de Flavor más Comunes.....	78
Anexo F: Catastro de Cervecerías Artesanales de Chile.....	79
Anexo G: Recetas de Cerveza.....	99
Anexo H: Catálogo de Productos.....	106
Anexo I: Cuestionario a Dueños de Bares y Restaurantes.....	110
Anexo J: Detalle de Gastos en Marketing y Ventas.....	111
Anexo K: Detalle de Flujos de Caja a 5 Años.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Business Model Canvas	18
Tabla 2: Lean Canvas	20
Tabla 3: Análisis FODA	22
Tabla 4: Evaluación de importancia de atributos	28
Tabla 5: Costos de Publicidad.....	37
Tabla 6: Segmentación de Puntos de Venta	38
Tabla 7: Precios de Cerveza Premium	41
Tabla 8: Ventajas y desventajas de una estructura horizontal	51
Tabla 9: Sueldos del Personal.....	52
Tabla 10: Requerimientos de Producto por Cliente [litros]	54
Tabla 11: Requerimientos de Producto Totales por Mes	57
Tabla 12: Resumen de Costos Fijos [por mes].....	58
Tabla 13: Resumen de Costos Variables [por unidad]	58
Tabla 14: Flujos de Caja del Proyecto.....	59
Tabla 15: Valor Actual Neto.....	60
Tabla 16: Cálculo de Período de Recuperación de Inversión	61
Tabla 17: Tabla Tornado	62
Tabla 18: Métricas de Control	67
Tabla 19: Gastos Marketing y Ventas 2014	111
Tabla 20: Gastos Marketing y Ventas 2015	112
Tabla 21: Gastos Marketing y Ventas 2016, 2017, 2018 y 2019	113
Tabla 22: Detalle de Flujos de Caja año 2014.....	114
Tabla 23: Detalle de Flujos de Caja año 2015.....	115
Tabla 24: Detalle de Flujos de Caja año 2016.....	116
Tabla 25: Detalle de Flujos de Caja año 2017.....	117
Tabla 26: Detalle de Flujos de Caja año 2018.....	118
Tabla 27: Detalle de Flujos de Caja año 2019.....	119

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Consumo de Cerveza en Sudamérica.....	9
Figura 2: Consumo de Cerveza países OECD.....	10
Figura 3: Distribución de tipo de consumo en países OECD	11
Figura 4: Poder Negociador de los Clientes.....	13
Figura 5: Poder Negociador de los Proveedores.....	14
Figura 6: Amenaza de Nuevos Entrantes.....	15
Figura 7: Amenaza de Sustitutos	16
Figura 8: Intensidad de la Rivalidad entre Competidores.....	16
Figura 9: Análisis de la Industria de la Cerveza Artesanal en Chile	17
Figura 10: Rueda de Sabores	29
Figura 11: Sales Funnel	33
Figura 12: Ejemplo de Producto	35
Figura 13: Fijación de Precio.....	41
Figura 14: Estructura de Costos en la Producción de Cerveza.....	42
Figura 15: Cadena de Valor	43
Figura 16: Esquema de la Cadena de Valor	43
Figura 17: Balance entre oferta y demanda	46
Figura 18: Marco de trabajo para la implementación de SRM	49
Figura 19: Estructura de la Organización Propuesta.....	50
Figura 20: Distribución de requerimientos de producto en un año	53
Figura 21: Simulación de Montecarlo.....	63
Figura 22: Estadísticas del Modelo de Montecarlo.....	63
Figura 23: Correlación no lineal de rango (VAN).....	64
Figura 24: Porcentaje de variación explicado (VAN).....	64
Figura 25: Roadmap de implementación.....	66

Introducción

Durante los últimos años se ha generado una tendencia creciente de consumo de cerveza en Chile, si en 2007 se tomaban 34 litros per cápita, en 2012 superaron los 40¹, este fenómeno va de la mano de preferencias más exigentes por parte del consumidor, ya no sólo se bebe la cerveza Lager industrial en época estival, sino que el público se ha vuelto más selectivo, dispuesto a innovar con distintos estilos y combinar con alguna comida. Esta tendencia ha generado la oportunidad para dueños de bares, restaurantes y hoteles de ofrecer cerveza propia de modo de capturar este público a través de una experiencia de consumo única.

Actualmente las alternativas de corto plazo que tienen los empresarios de la industria gastronómica y hotelera para ofrecer su cerveza son reducidas, dado que necesitan generar conocimiento en producción de cerveza artesanal en forma interna o contratar este conocimiento de forma externa, además de invertir en la adquisición, instalación y posterior mantención de una micro-planta de cerveza (de una capacidad aproximada de entre 1 y 5 hectolitros) u ofrecer cerveza de terceros (nacional o importada) de categoría Premium.

Una solución a esta problemática es proveer cerveza artesanal para estos bares, restaurantes y hoteles que no cuentan con capacidad de producción, de modo que sus dueños puedan seleccionar y personalizar el tipo de cerveza, para que luego se despache al local y sea vendida como un producto único que sólo se puede encontrar en ese lugar.

El objetivo de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para la comercialización de cerveza artesanal en Chile, específicamente determinar el atractivo del mercado de cerveza artesanal, comprender el comportamiento del consumidor de cerveza artesanal en Chile y elaborar un modelo de negocios sustentable. Como resultado se espera generar un plan de negocios que pueda ser utilizado como activo para la implementación de un emprendimiento en la industria de la cerveza artesanal en Chile. Para efectos de dimensionamiento y diseño operacional, el alcance geográfico de este proyecto es el Gran Valparaíso (Valparaíso, Viña del Mar, Concón, Quilpué, Villa Alemana, Limache, Olmué), se escoge esta localidad por la existencia de un mercado de consumidores de cerveza artesanal que se ha potenciado por el público universitario y de turistas que conviven en esta región.

Las preguntas clave a responder son: ¿Existe un mercado atractivo para la comercialización de cerveza artesanal en Chile?, ¿Qué aspectos relevantes se deben considerar de modo de proveer una experiencia atractiva al consumidor final?, ¿Cuál es el punto de equilibrio (umbral de rentabilidad) en botellas de cerveza vendida y en cuánto tiempo se alcanza?, ¿Qué alternativas al modelo de negocio existen?

¹ Ramírez, C. 2013. Cerveceros enjuician acusación contra CCU y revelan sus estrategias para competir con el mayor actor chileno. Diario El Mercurio, Santiago, Chile, 13 de Octubre de 2013. B-6.

Descripción del Producto

La cerveza es la tercera bebida más consumida en el mundo, después del agua y el té. Esto no debería sorprendernos, dado que la cerveza es también la bebida más compleja y variada. Puede tener sabor a humo, limón, café, chocolate, calafate, pan, merkén, jengibre o cualquier otro sabor imaginable. La cerveza puede ser ácida y terrosa o puede ser amarga y aromática. El vino, principal rival de la cerveza, tiene muchas virtudes pero ni siquiera intenta asemejarse en su variedad de sabores, aromas y texturas a la cerveza².

El diccionario de la Real Academia Española define cerveza como: “Bebida alcohólica hecha con granos germinados de cebada u otros cereales fermentados en agua y aromatizada con lúpulo, boj, casia, etc.”³, esta simple definición es el fundamento de lo que puede ser una compleja bebida, que ha ido evolucionando tanto en variedad de estilos, como en su proceso de producción y percepción en la sociedad. Es así como este producto es consumido transversalmente por el público en todo el mundo, independiente de su raza, sexo, edad y situación socioeconómica.

La cerveza es tan antigua como la historia de la civilización. Se dice que su descubrimiento fue debido a la casualidad, durante el proceso de elaboración del pan. Los granos de cereales olvidados, fruto de la germinación, se convirtieron en malta, y el pan elaborado se dividió en masa y líquido. El hombre primitivo probó aquel líquido, lo encontró agradable y se dispuso a repetir la operación.⁴

El proceso de elaboración es el mismo que se ha aplicado por siglos, simplemente hoy se ha modernizado el instrumental y junto con ello, la eficacia en la producción. También han surgido nuevos estilos dada la necesidad de adaptarse a las condiciones o a la materia prima del lugar de producción, lo que ha traído a veces la inclusión de ingredientes y aditivos “personales”. La cerveza se logra a partir del cereal malteado (tras remojar los granos se activan las enzimas y llegan los azúcares), luego se aplica el secado y tostado al grado deseado; a continuación se muele, se mezcla con agua (maceración de la malta) pasa por distintos procesos de temperatura, se filtra y se cuece para obtener el “mosto cervecero”. Se deja enfriar y se introducen las levaduras (hongos microscópicos unicelulares), éstas se reproducen y transforman los azúcares de la malta en alcohol con desprendimiento carbónico.⁵

Según el tipo de fermentación aplicada, existen tres familias de cervezas: Ale, Lager y Lambic, además de una convergencia de estilos (híbridas). Los estilos tienen un origen, nacen a partir de los ingredientes específicos (tipos de malta, lúpulos, levaduras, etc.) y el procedimiento usado en su elaboración que la convierte en una receta estable con signos de identidad propios⁶:

² Oliver, G. 2011. The Oxford Companion to Beer. New York, EEUU, Oxford University Press. 920p.

³ Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española, <<http://lema.rae.es/drae/?val=cerveza>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]

⁴ Ibáñez, P. 2008. Guía de la Cerveza en Chile 2008. Santiago de Chile, Aguilar. 180p.

⁵ Ibáñez, P. 2013. Guía de la Cerveza en Chile 2013. Santiago de Chile, Escuela de los Sentidos. 232p.

⁶ Ídem

- Ale: Reciben esta denominación las cervezas fermentadas a alta temperatura, las levaduras suben a la superficie del estanque, el proceso suele comenzar a unos 15°C y podría alcanzar los 25°C debido al calor propio de la fermentación. Cuando termina de actuar, la levadura cae al fondo del tanque. Es un proceso rápido que suele durar entre 5 y 7 días (fermentación primaria). La mayoría de las cervezas de fermentación alta tiene algún tipo de maduración posterior, como una segunda fermentación en botella o barril, aplicándoles azúcar y levaduras, ésta hace que la cerveza siga desarrollando su carácter en el envase final y logran envejecer positivamente en densidad.
- Lager: Fermentan con levaduras que actúan a bajas temperaturas (entre 5°C y 12°C) y realizan su trabajo en la parte baja del estanque. El proceso ocurre en forma más lenta pero más efectiva transformando prácticamente todo el azúcar. Esto hace que la cerveza sea más limpia y seca. La fermentación puede durar hasta dos semanas, luego se mantiene la cerveza en tanques de acondicionamiento (maduración). Durante este período la cerveza desarrolla un carácter especial, dependiendo del tiempo que se deje madurar, que puede ser de unas tres semanas a varios meses.
- Lambic: Nacen producto de la fermentación salvaje de levaduras (espontáneas) y dejan compuestos volátiles en el proceso. Ello les confiere un aroma y paladar vinosos que recuerdan a los de vinos especiales tipo oporto o jerez. En general, las Lambic utilizan un mínimo de 30% de trigo sin maltear. En su forma básica, estas cervezas carecen casi totalmente de gas y con frecuencia se le agregan frutas como cerezas o frambuesas.
- Híbridas: Estas cervezas no se ajustan al formato de Ale o Lager, a veces convergen en ellas distintos tipos de levaduras o se aplican procedimientos que implicarían a ambas familias. En ocasiones aditivos fermentables tales como frutas o especias son los que identifican a estas cervezas, así como ahumados o añejamientos especiales.

La forma de combinar los cuatro ingredientes de la cerveza (agua, malta, lúpulos y levadura) y los posibles aditivos particulares, las hace muy versátiles y nos darán composiciones bien distintas. Los estilos obedecen a recetas que surgen espontáneamente en zonas con arraigo cervecero, fruto de la casualidad o necesidad de utilizar la materia prima del lugar donde se produce.⁷

Algunas recetas clásicas incluyen: Abbey Ale, Altbier, Amber Ale, Barley Wine, Berliner Weisse, Bière de garde, Bière de printemps, Bière de saison, Bitter, Blond Ale, Bockbier, Braggot, Brown Ale, California Common, Cream Ale, Dampfbier, Dark Ale, Dinkelbier, Doppelbock, Dortmunder Export, Dubbel, Dunkel, Dunkelbock, Dunkelweizen, Eisbock, Fruit Ale, Golden Ale, Gose, Gruitbier, Ice Beer, IPA, Imperial IPA, Kellerbier, Kölsch, Kriek, Lager, Lambic, Maibock, Malt Liquor, Mild Ale, Oktoberfest, Old Ale, Pale Ale, Pilsner, Porter, Pub Wheat, Pumpkin Ale, Rauchbier, Red Ale, Roggenbier, Rye Ale, Sahti, Schwarzbier, Scotch Ale, Smoked Ale, Spelt Beer,

⁷ Ibáñez, P. 2013. Guía de la Cerveza en Chile 2013. Santiago de Chile, Escuela de los Sentidos. 232p.

Sticke, Stout, Vienna Lager, Weissbier, Weizenbock, Wiess, Witbier, Zoiglbier, Zwickelbier.⁸

El producto cerveza se clasifica convencionalmente en tres segmentos dependiendo de su precio: Descuento, Mainstream y Premium, dentro de este último se posiciona la cerveza artesanal.

En términos prácticos, la cerveza artesanal está hecha en base a ingredientes de primera calidad, los cuales son: cereal malteado (cebada, trigo, etc.), lúpulos, levadura y agua. A diferencia de la cerveza industrial, que de acuerdo a la norma internacional puede usar hasta un 30% de arroz, en las producciones artesanales se utiliza cebada malteada (o trigo, etc.) 100% pura. Otro de sus básicos es el lúpulo en flor o pellet, que conserva todas las propiedades de sabor y aroma natural, mientras que la cerveza producida industrialmente se hace con extracto de lúpulo, que entrega sabor, pero no aroma.⁹

El carácter de los lúpulos, a menudo con varios niveles de acidez sobre los utilizados en las cervezas de mercados masivos, marca varios estilos de cerveza artesanal. Sabor y aroma intenso a lúpulo son también características importantes, utilizando técnicas saborizantes tradicionales como “dry hopping” y “mash hopping”. Los cerveceros artesanales han vuelto a popularizar una serie de técnicas de elaboración de cerveza como la condimentación, acondicionamiento de botellas, envejecimiento en barriles e incluso agriar intencionalmente la cerveza para crear nuevos sabores.¹⁰

La cocción también es un aspecto diferenciador y un verdadero emblema de la cerveza artesanal. Los cerveceros cuecen el grano con una mezcla de agua con distintos niveles minerales, a la que se incorporan en forma manual entre tres y cinco tipos de lúpulos distintos, consiguiendo con eso sabores con más personalidad, diferentes y auténticos. Respecto a la fabricación industrial, la diferencia es diametral, ya que en las grandes fábricas se trabaja con una dosificación estándar de sólo un tipo de lúpulo.¹¹

Este proceso de producción, tan personal dependiendo de la cervecera de la que se trate, implica un alto costo en materias primas, ya que al tratarse de producciones reducidas, las materias primas se compran en pequeñas cantidades y a costos más altos que cuando se hace a gran escala. Para sacar lo mejor de ambos mundos, y anhelando el equilibrio entre sabor y economía, algunas micro-cervecerías han optado por utilizar la tecnología del proceso industrial, conservando la calidad de los ingredientes de las artesanales.¹²

⁸ Dornbusch, H. 2010. The Ultimate Almanac of World Beer Recipes. Bamberg, Alemania, Cerevisia Communications. 244p.

⁹ Cervezas Artesanales el Sabor de lo Natural. Dinero, Inversión y Consumo. Septiembre 2010. <<http://www.emb.cl/dinero/articulo.mvc?xid=595&edi=26&xit=cervezas-artesanales-el-sabor-de-lo-natural>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]

¹⁰ Oliver, G. 2011. The Oxford Companion to Beer. New York, EEUU, Oxford University Press. 920p.

¹¹ Cervezas Artesanales el Sabor de lo Natural. Dinero, Inversión y Consumo. Septiembre 2010. <<http://www.emb.cl/dinero/articulo.mvc?xid=595&edi=26&xit=cervezas-artesanales-el-sabor-de-lo-natural>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]

¹² Ídem

La producción de cerveza artesanal, cuyo movimiento comenzó a finales de los años '70 en el Reino Unido, para luego florecer en Estados Unidos en los años '90 y extenderse al resto del mundo durante la primera década del siglo XXI, es llevada a cabo por micro cervecerías independientes a través de procedimientos tradicionales y utilizando ingredientes también tradicionales con el propósito de producir cerveza con sabor más intenso que las de las marcas comunes de grandes cervecerías industriales.

En Estados Unidos, el 97% de los productores de cerveza son cervecerías artesanales, casi todas ellas han comenzado a operar dentro de los últimos 30 años y representan alrededor del 7,6% de las ventas de cerveza en ese país.¹³

Aunque las cervecerías artesanales compiten entre sí, este mercado está generalmente marcado por una naturaleza cooperativa y colaborativa. Muchas cervecerías crean, producen y comercializan ediciones especiales de cervezas con otras cervecerías y los resultados de estas colaboraciones son muy apreciados por los entusiastas de la cerveza artesanal. Ediciones limitadas y por temporadas son también comunes y no es poco usual para una cervecería artesanal el producir 20 o más cervezas diferentes por año.¹⁴

Otro aspecto importante a considerar dentro del mercado de este producto es el maridaje. La comida se ha vuelto una importante parte en el movimiento de la cerveza artesanal, dado el amplio rango de sabores disponibles dentro de los estilos nuevos y tradicionales le dan a estas cervezas una versatilidad notable para combinar con distintas comidas.

Durante los últimos años el movimiento de la cerveza artesanal ha mostrado una fortaleza notable en muchos países, es así como cerveceros artesanales de Brasil y Argentina han resucitado la cultura cervecera alemana que floreció en muchas partes de Sudamérica en el siglo XIX.¹⁵

En Chile, la delantera la llevan las cervezas artesanales categoría Ale, que requieren tiempos de maduración menores para alcanzar un sabor, aroma, color y consistencia óptimos. A nivel local, se están abriendo paso aquellas que se han adaptado al gusto del consumidor de nuestro país, que en general prefiere la cerveza con menores grados de amargor, aunque sin perjuicio de esto, los chilenos están en un proceso de comenzar a conocer y a abrirse al mundo de las cervezas con más identidad y cuerpo.¹⁶

Según comentarios de expertos en la industria de la cerveza en Chile (Gonzalo Reyes, ex Gerente de Ventas de Cervecerías Chile y Patricio Montt, Ejecutivo de Ventas de La Vinoteca), los principales desafíos de la cervecerías artesanales son¹⁷:

¹³ Craft Beer Today. [en línea]. <<http://www.craftbeer.com/beerology/history-of-beer/craft-beer-today>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]

¹⁴ Oliver, G. 2011. The Oxford Companion to Beer. New York, EEUU, Oxford University Press. 920p.

¹⁵ Ídem

¹⁶ Cervezas Artesanales el Sabor de lo Natural. Dinero, Inversión y Consumo. Septiembre 2010. <<http://www.emb.cl/dinero/articulo.mvc?xid=595&edi=26&xit=cervezas-artesanales-el-sabor-de-lo-natural>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]

- Precariedad de instalaciones en algunos casos y falta de estandarización en sus procesos de producción.
- Aseguramiento de la calidad y la consistencia del producto (que el producto de cada lote tenga las mismas características).
- Gestión de inventario y evitar rotura de stock, determinación de lotes eficientes de producción.
- Gestión efectiva de marketing, ventas y distribución.

Es parte de los objetivos de este trabajo el determinar recomendaciones a estas problemáticas, según sea el caso.

Descripción del Mercado

Aunque el vino es la bebida alcohólica por la cual Chile es conocido mundialmente, en el mercado interno la cerveza ha ganado un lugar expandiéndose con la aparición de marcas de productos artesanales.

Pese a que en Chile la cerveza es un mercado que produce 6.906 miles de hectolitros al año¹⁸, nuestro país vivió un monopolio por décadas con las variedades Lager, sin probar otras. Sin embargo, desde hace ya una década que se comercializa una serie de nuevas marcas artesanales y de distintos tipos.

El consumo per cápita de cervezas en Chile para 2012 registró 40 litros/año, indicador que aumentó 1 litro respecto del año 2011¹⁹. El consumo de cerveza artesanal en Chile equivale sólo al 2% del total del mercado local de bebestibles, pero ha ido creciendo con fuerza en un orden del 30 por ciento anual²⁰. Estas pequeñas empresas venden sus productos en bares, pubs o restaurantes y llegan a un público joven, en su mayoría, dispuesto a probarlas. Su principal característica es que usan diferentes tipos de ingredientes, diversificando los sabores y estilos. Algunas marcas ya se han atrevido a exportar, aunque de manera incipiente.

En nuestro país hoy existen más de 300 marcas de cerveza en Chile y más de 120 productoras, según estimaciones de la Asociación de Productores de Cerveza (Acechi)²¹. Se producen en todas las zonas del país y cada una apuesta por entregar un sabor, un aroma y un color más definido y característico. Están abriéndose paso en una industria competitiva, que a nivel mundial le lleva años de ventaja.

En supermercados, botillerías y otras tiendas especializadas ya existe un espacio para las cervezas artesanales hechas en Chile, que tienen un público de fieles seguidores y otros más novatos, interesados en descubrir en qué se diferencian estos productos de la tradicional oferta industrial, especialmente si su valor es más alto. Ese mismo público

¹⁸ Memoria Anual CCU. 2012. Santiago, Chile.

¹⁹ Ídem

²⁰ Agencia Xinhua. 2012. Chile experimenta nuevo mercado de cervezas artesanales. [en línea].

<<http://mostosydestilados.cl/index.php/noticias/item/384-chile-experimenta-nuevo-mercado-de-cervezas-artesanales>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]

²¹ Ramírez, C. 2013. Cerveceros enjuician acusación contra CCU y revelan sus estrategias para competir con el mayor actor chileno. Diario El Mercurio, Santiago, Chile, 13 de Octubre de 2013. B-6

está dispuesto a conocer otros tipos de cerveza y a pagar por algunas variedades importadas hasta 15 mil pesos en tiendas boutique. Los cerveceros, por su parte, están atreviéndose con nuevas mezclas de sabores, aromas y colores, sin perder de vista que en Chile el gusto por la cerveza es más bien clásico y más cercano a lo suave que a lo amargo, llevando sus muestras por todo el país para generar el mismo fenómeno que se dio hace algunos años en Estados Unidos.²²

En Chile, la cerveza se introdujo durante la época de la Independencia. La producción masiva de la bebida despegó en 1850 y ya para fines de siglo se consumía a lo largo de todo el país. El desarrollo de la industria cervecera en Chile, desde mediados del siglo diecinueve, muestra que su consumo se fue haciendo cada vez más generalizado, al igual que en los demás países de América. La nivelación o estabilización de la producción y consumo de cerveza en Chile durante la última década del siglo XIX y la primera del XX parecieran demostrar que, para entonces, la cerveza ya había pasado a formar parte de la dieta líquida de los chilenos. Para 1876, la cerveza era de uso diario en muchos hogares. El promedio de consumo entre 1886 y 1900 era de 12 y 14 litros anuales por persona. En tanto en 1973 se consumían 19 litros promedio y esta cifra subía a 27 litros en 1998, 24 en el año 2000, 34 en el 2007, 39 en el 2011 y 40 litros por persona en el año 2012.²³

A nivel mundial existe una tendencia a la consolidación, es así como las tres compañías más grandes del planeta: ABInbev, SAB Miller y Heineken dominan el 37% del volumen total de cervezas. Para lograr semejante tamaño, estas compañías han seguido una estrategia de posicionamiento global a través de crecimiento inorgánico. Latinoamérica no ha quedado fuera de este proceso, ya que de manera separada, tanto ABInbev, SAB Miller como Heineken, han tomado el control de las principales cerveceras de la región.²⁴

ABInBev, es por lejos la mayor cervecera a nivel mundial con una participación global en torno a 18,3%. Surge como resultado, de la fusión entre la brasileña AmBev y la belga Interbrew en 2004 (dando origen a Inbev) y la posterior fusión de Inbev con la norteamericana Anheuser Busch en 2008. De esta forma, ABInBev, a través de AmBev, controla cerca del 70% del mercado brasileño de cervezas. Adicionalmente, AmBev asumió el control de Quilmes la cervecera líder del mercado argentino, con una participación cercana al 74% de ese mercado, además, Quilmes distribuye cerveza en Chile a través de Cervecería Chile, que posee una participación en el mercado local en torno al 14%. Durante el año 2012, ABInBev anuncio la fusión con la cervecera mexicana Modelo, que posee cerca del 60% del mercado mexicano y una fuerte presencia en el mercado norteamericano, lo cual ha retrasado el proceso de fusión, ya que las autoridades antimonopolio en Estados Unidos, han puesto algunas condiciones para que se haga efectiva la fusión.²⁵

²² Cervezas Artesanales el Sabor de lo Natural. Dinero, Inversión y Consumo. Septiembre 2010. <<http://www.emb.cl/dinero/articulo.mvc?xid=595&edi=26&xit=cervezas-artesanales-el-sabor-de-lo-natural>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]

²³ Ibáñez, P. 2008. Guía de la Cerveza en Chile 2008. Santiago de Chile, Aguilar. 180p.

²⁴ Letelier P. y Acuña P. Corpresearch. Informe Sector Bebidas. 12 de Marzo de 2013.

²⁵ Ídem

Por su parte, SAB Miller es la segunda mayor cervecera a nivel mundial, con una participación global de 9,7%. Su ingreso a Latinoamérica se produce de la mano de la colombiana Bavaria, que tiene presencia en Colombia, Perú, Ecuador y Centroamérica, con la cual se fusionó en el año 2005. De esta forma, SAB Miller quedó con el dominio absoluto del mercado colombiano, donde posee cerca de un 99% de participación, de igual forma que en el mercado peruano, donde alcanza el 93% de participación. Además, en 2010 entró al mercado argentino con la adquisición de Isenbeck que posee una participación de 3% en ese país.²⁶

Finalmente, Heineken, la tercera a nivel mundial, con un 8,7% de participación global, tiene participaciones en Latinoamérica a través de la chilena CCU, donde posee en conjunto con el grupo chileno Luksic el 61% de la propiedad, lo cual le da acceso al mercado cervecero chileno y argentino con una participación de mercado aproximada de 80% y 23% respectivamente. Adicionalmente, en el año 2010, Heineken se fusionó con el negocio cervecero del grupo FEMSA, que posee el segundo lugar en México, después de Modelo, con un 40% de participación de mercado y una creciente participación en Brasil con el 8,5% del mercado.²⁷

De acuerdo a lo anterior, la consolidación en la industria cervecera en Latinoamérica, ha generado competidores de gran tamaño, lo cual ha originado cambios en las condiciones de la industria, elevando las barreras de entrada, haciendo cada vez más difícil ingresar a nuevos mercados o incrementar la participación de mercado, dado que los grandes operadores mundiales, ya han tomado posiciones en las compañías locales de mayor atractivo. En este sentido, las oportunidades de crecimiento inorgánico, se enfocan hacia la adquisición de pequeños embotelladores, en mercados con bajo nivel de penetración y bajo consumo per cápita, como son Uruguay y Paraguay donde el consumo alcanza 31 litros y 37 litros por persona al año respectivamente, bajo en relación al promedio de la región. Otras oportunidades en los mercados maduros como Colombia, Perú, Chile Argentina y Brasil, es la adquisición de embotelladoras del segmento artesanal Premium, las cuales permiten operar con bajo volumen, pero con mayores márgenes, sin embargo, esta estrategia puede derivar en un crecimiento inorgánico caracterizado por la adquisiciones de operaciones demasiado pequeñas y dispersas dentro de Sudamérica, las cuales no incrementan el valor de la compañía.²⁸

En Chile, cada vez son más los consumidores que están apostando por la cerveza, según algunos actores de este mercado, son varios los factores que han impulsado este crecimiento, el incremento en valor exhibido durante los últimos años ha tenido directa relación con la entrada de productos de mayor precio y la alta penetración que han tenido los segmentos artesanales. El consumidor está prefiriendo productos Premium, esta categoría crece mucho más rápido que la masiva, y eso se ve reflejado con algunas marcas importantes. En el caso de las cervezas artesanales, que todavía tienen una participación pequeña en la industria, ya están incrementándose a tasas del 30% y 40% anuales.

²⁶ Letelier P. y Acuña P. Corpresearch. Informe Sector Bebidas. 12 de Marzo de 2013.

²⁷ Ídem

²⁸ Ídem

Chile es un país más abierto a las importaciones que muchos otros sudamericanos y además, es productor de maltas de cebada, así que existe un fácil acceso a la materia prima principal. El aumento del consumo de la cerveza se debe en gran parte a los productos Premium que están entrando en el mercado. La economía crece y la gente se está dando gustos comprando cervezas de mayor valor. Otro factor es el mayor conocimiento del producto que están teniendo los chilenos, el consumidor es muy distinto al de hace cinco o seis años, es un comprador más informado, más globalizado, exigente en sus gustos y que tiene mayor poder adquisitivo. Gracias a la globalización, hoy en día es mucho más fácil conocer y acceder a productos Premium sin mayores esfuerzos. Actualmente hay mucho mayor y mejor conocimiento de marcas y productos y eso incita a dar un salto de calidad y probar productos mejores.

La Ley de Alcoholes hizo que la participación del segmento Premium en las bebidas alcohólicas aumentara porque como la gente puede tomar menos optó por consumir mejores productos o directamente consumir cerveza sin alcohol, la demanda de estos productos continuará creciendo a tasas de dos dígitos por lo menos en los próximos cinco años.²⁹

Todos estos factores determinan que a pesar de que en Chile el consumo per cápita de cerveza es moderado entre los países sudamericanos (ver Figura 1: Consumo de Cerveza en Sudamérica), la participación del segmento Premium alcanza el 18% del total, la mayor entre las naciones de la región. En nuestro país, mientras que las ventas del segmento de cervezas masivas está teniendo un incremento anual de 3% (el promedio de la industria es de 5%), el Premium está empujando el crecimiento con un alza de 15% al año.

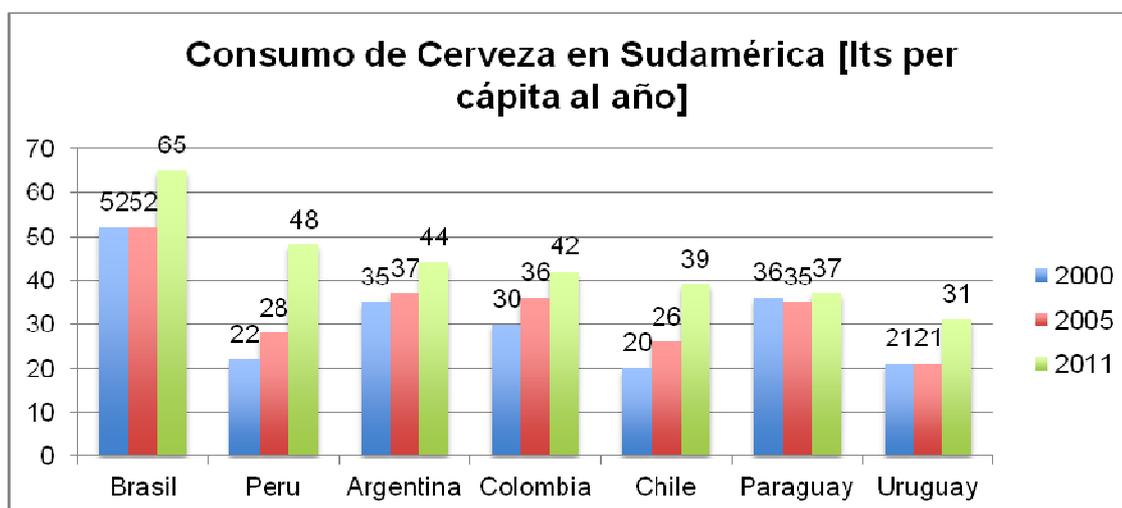


Figura 1: Consumo de Cerveza en Sudamérica³⁰

²⁹ Rodríguez, C. Chile lidera consumo per cápita de cervezas Premium. [en línea] Economía y Negocios Online. 5 de Junio de 2013. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=109436>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

³⁰ Letelier P. y Acuña P. Corpresearch. Informe Sector Bebidas. 12 de Marzo de 2013.

Los consumidores del segmento Premium exigen un producto de calidad, 100% natural, con más cuerpo, aroma y sabor que los productos del segmento mainstream y descuento las que en su totalidad son cervezas industriales. Estos consumidores no sólo piden una simple cerveza, sino que son capaces de especificar su tipo, es decir Lager, Ale o Stout y saben apreciar los diferentes niveles de amargor de cada una, por ejemplo. Este segmento constituye el mercado objetivo de este trabajo.

El mercado de la cerveza ha tenido un enorme crecimiento en los últimos años. La gente ya está empezando a distinguir las diferentes cervezas, están poco a poco instruyéndose en el tema y ajustando el paladar. Se estima que este mercado va a crecer tan fuerte como lo hizo el del vino en su momento³¹, que igualmente tuvo que educar a los consumidores para que aprendieran a distinguir entre los diferentes tipos de vinos que existen. Las micro cervecías continúan siendo una fuente de crecimiento dinámico en el mercado chileno.³²

Si comparamos el consumo de cerveza en Chile en relación a otros países de la OECD con similar PIB per cápita tenemos que nuestro país muestra niveles bastante bajo el promedio (ver Figura 2: Consumo de Cerveza países OECD), lo que indicaría que dadas las condiciones antes expuestas de desarrollo económico y de tendencias de consumo, existe fundamento para inferir que el crecimiento del mercado de los productos Premium y en particular de la cerveza artesanal seguirá su tendencia y que existe un terreno fértil para generación de negocios innovadores dentro de esta industria.

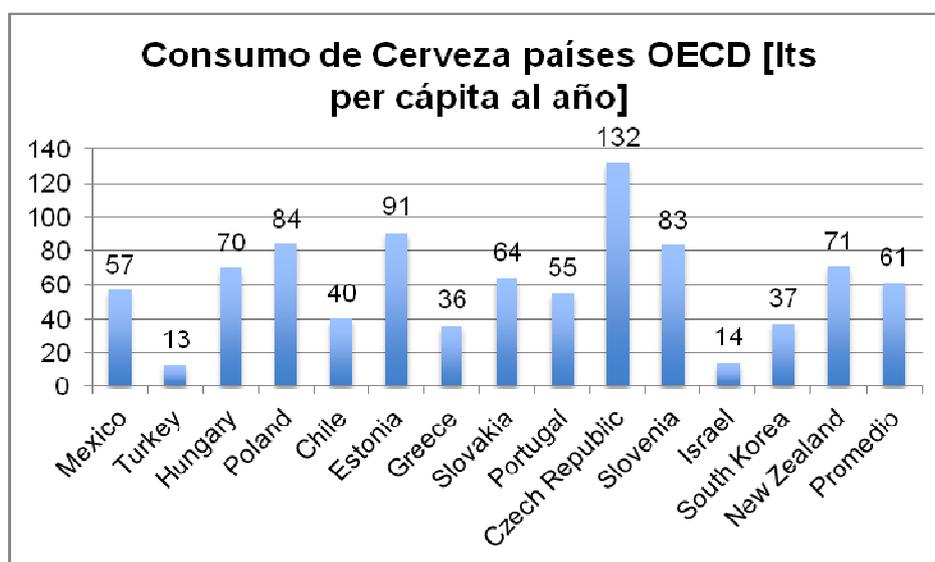


Figura 2: Consumo de Cerveza países OECD³³

Ahora bien, dentro de este mismo grupo de países, es interesante observar como la descomposición por tipo de consumo (on-trade: venta en bares, restaurantes, hoteles,

³¹ Premingen, G. 2007. Desarrollo y estudio de la cerveza orgánica D'Olbek en Chile.

³² Claves que marcan el camino del mercado de bebidas alcohólicas. 10 de Mayo de 2013. <<http://www.aredelvino.com/articulo.php?num=25143>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

³³ The Brewers of Europe. Beer Statistics 2012 Edition. Octubre 2012. 32p.

etc. y off-trade: venta en modalidad retail) en Chile es similar a la de países como Hungría, Eslovaquia y República Checa (ver Figura 3: Distribución de tipo de consumo en países OECD), esto podría inferir que dado que son países similares al nuestro en términos de desarrollo económico y además en usos en el consumo, Chile podría asemejarse a ellos en términos de consumo cuantitativo al ir desarrollándose el mercado de la cerveza en nuestro país, considerando por supuesto elementos culturales dado que el caso de República Checa es especial, éste es el país con mayor consumo per cápita en el mundo por una serie de motivos históricos y socioculturales, por lo mismo sería más realista compararse con Hungría y Eslovaquia. En ambos países existe una fuerte influencia alemana en términos de tipos de cerveza consumida, además de la proliferación de bares de cerveza (brewpubs) y micro cervecerías a partir del año 1990 aproximadamente.

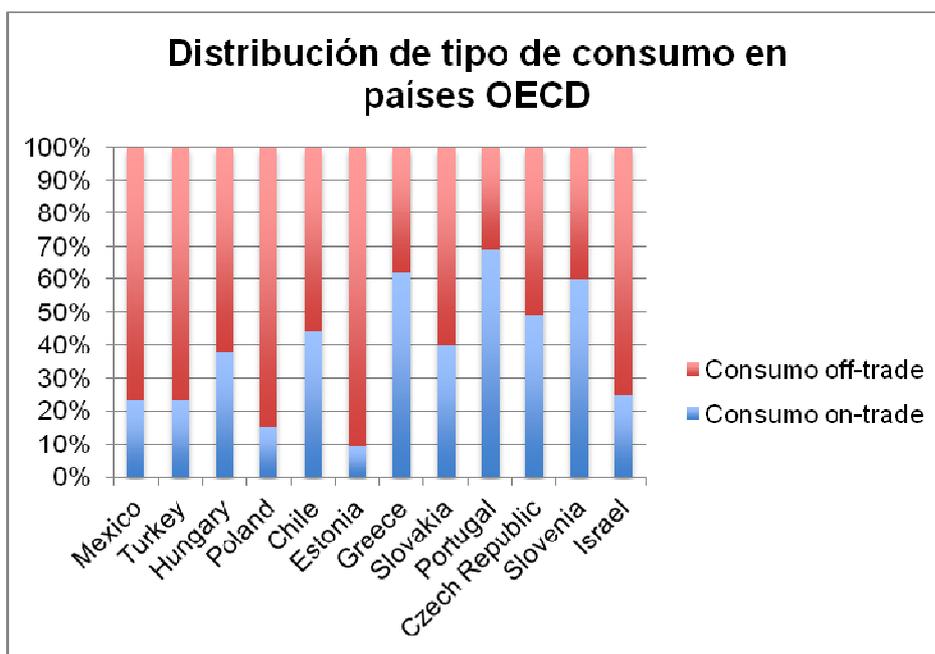


Figura 3: Distribución de tipo de consumo en países OECD³⁴

Análisis Ambiental

Con el objetivo de identificar las principales variables que deben ser consideradas estratégicamente en la formulación de un negocio en la industria de la cerveza artesanal, a continuación se desarrollan análisis de factores de entorno y de la industria utilizando las herramientas Análisis PEST para el primero y Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para el segundo.

³⁴ The Brewers of Europe. Beer Statistics 2012 Edition. Octubre 2012. 32p.

Análisis de Factores de Entorno (PEST)

Factores Políticos y Legales: Existe una serie de leyes que conforman un marco legal relacionado a la producción, comercialización y consumo de bebidas alcohólicas en Chile:

- Ley N° 18.455: Fija normas sobre producción elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres.
- Ley N° 19.925: Ley sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas.
- Ley N° 19.716: Adecua a las normas de la Organización Mundial del Comercio sobre el impuesto adicional al impuesto al valor agregado que grava a las bebidas alcohólicas.
- Ley N° 20.580: Modifica Ley N° 18.290, aumentando las sanciones por manejo en estado de ebriedad, bajo la influencia de sustancias estupefacientes o sicotrópicas, y bajo la influencia del alcohol.

Factores Económicos:

- Existe una tendencia de crecimiento positiva en el consumo de cerveza en Chile y en particular en el segmento Premium.
- Se pronostica un crecimiento sostenido de la economía chilena para los años siguientes.
- Ingreso per cápita en Chile va en aumento.

Factores Sociales y Medioambientales:

- Existe un aumento en la demanda por productos “personalizados”.
- Estilo de vida “aspiracional”, de búsqueda de status social.
- Tendencia positiva en conciencia hacia el consumo de productos naturales y saludables.

Factores Tecnológicos:

- Mejora de eficiencia en la cadena de suministro de la cerveza, incluyendo logística, distribución y manejo de inventario.
- Mejora de tecnología en producción de cerveza.

Del análisis de los factores de entorno se desprenden las siguientes oportunidades:

- Desde que se promulgó la ley de tolerancia cero (20.580) se ha producido un aumento de consumo de cerveza sin alcohol así como también para la cerveza artesanal, dado que el consumidor prefiere consumir menos cerveza pero de mejor calidad.
- Tendencia de crecimiento positiva en el consumo de cerveza en Chile y en particular en el segmento Premium.
- Tendencia positiva en conciencia hacia el consumo de productos naturales y saludables.
- Mejoras en cadena de suministro de cerveza.

Del mismo modo, se visualiza la siguiente amenaza:

- Existe un robusto marco regulatorio en torno a la producción, comercialización y consumo de bebidas alcohólicas.

Análisis de la Industria de la Cerveza Artesanal en Chile (5 Fuerzas de Porter)

A continuación, esta industria será analizada tomando los productores de cerveza artesanal como participantes. Los principales clientes son las empresas que actúan como canales de ventas ya sean off-trade (retail) u on-trade (bares, restaurantes, hoteles). Los principales proveedores son quienes suministran ingredientes (malta, lúpulos, etc.) e insumos (botellas, barriles, etc.).

Poder negociador de los clientes

Los principales clientes en el mercado de la cerveza artesanal son supermercados, bares y restaurantes. En nuestro país, las cadenas de supermercados están muy concentradas en el mercado al por menor de alimentos y bebidas. Tales clientes a menudo son capaces de negociar términos favorables en precio con los productores de cerveza dado el tamaño de estos actores, lo que aumenta el poder de compra de manera significativa. Los costos de cambio para los clientes no son particularmente altos, lo que aumenta poder de la demanda en todos los mercados. Los productores de cerveza pueden diferenciar sus productos muy fuertemente a través de varios factores, como la marca, ingredientes y estilo, entre otros. Los grandes clientes en general necesitan ofrecer una amplia variedad de cervezas para adaptarse a las preferencias del consumidor final, lo que debería ser una ventaja para los productores de cerveza. Además, los productores y los minoristas operan en distintos tipos de negocios, con muy pocas probabilidades de integración hacia delante o hacia atrás. En general, el poder negociador de los clientes se valora como moderado.

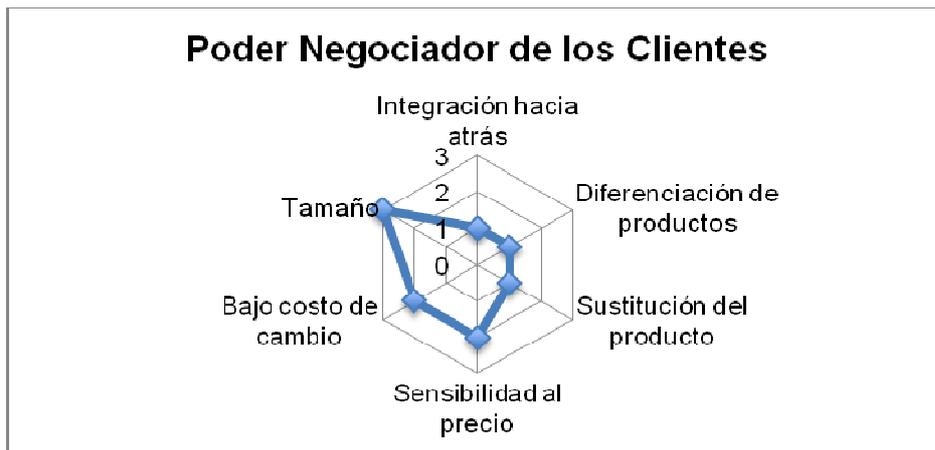


Figura 4: Poder Negociador de los Clientes³⁵

³⁵ Elaboración propia.

Poder negociador de los proveedores

Los principales insumos para los productores de cerveza son la malta, lúpulos y botellas o barriles. Tradicionalmente los fabricantes de cerveza operan negocios que no se integran verticalmente, compran ingredientes a distribuidores de productos importados o representantes de malterías y botellas y barriles a grandes fabricantes de estos insumos. Estos actores son pocos en el mercado, constituyendo oligopolios, además para ellos también es posible integrarse hacia adelante en la fabricación de cerveza. Estos factores aumentan el poder de los proveedores. La calidad de la materia prima es muy importante en este negocio dado que el producto final es fuertemente influenciado por la naturaleza de los ingredientes utilizados. En general, existe un alto poder negociador de los proveedores.

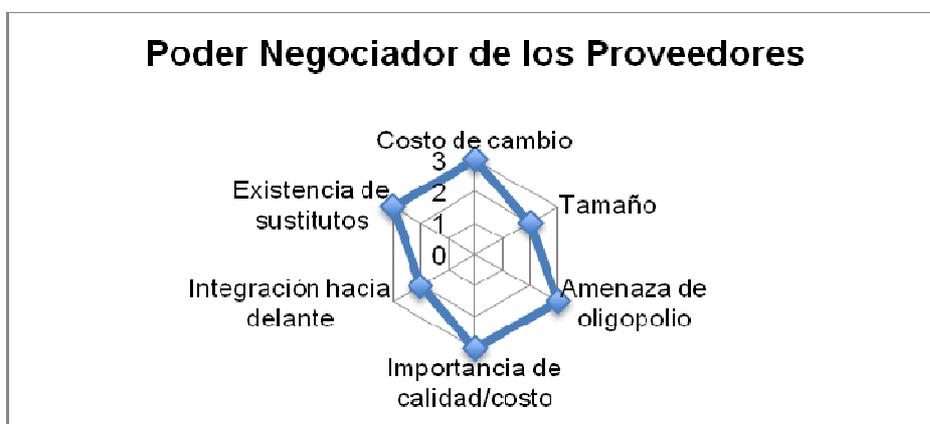


Figura 5: Poder Negociador de los Proveedores³⁶

Amenaza de nuevos entrantes

Como la cerveza artesanal de alta calidad se puede vender a precios elevados, es posible entrar al mercado a pequeña escala con una micro cervecería. La inversión en las instalaciones para la producción se puede recuperar al agregar un buen margen al precio del producto final. Sin embargo, las grandes empresas, tienden a desarrollar sus negocios en la producción para el mercado masivo, aquí los márgenes pueden ser mucho más bajos. Los productores necesitan distribuir sus productos ampliamente basándose en canales como supermercados. Estas cadenas de distribución a menudo tienen un fuerte poder de negociación, lo que puede disminuir el margen de los productores de cerveza artesanal. En tal mercado, las economías de escala se convierten en un aspecto mucho más relevante. Como resultado, las barreras de entrada, como la inversión inicial en gran escala para plantas de producción y la necesidad de establecer un suministro fiable de múltiples proveedores de ingredientes e insumos, llegan a ser altas. El marco legal de la cerveza y otras bebidas alcohólicas es estricto y puede tener un impacto en la facilidad de acceso al mercado. En general, la amenaza de nuevos entrantes es baja.

³⁶ Elaboración propia.

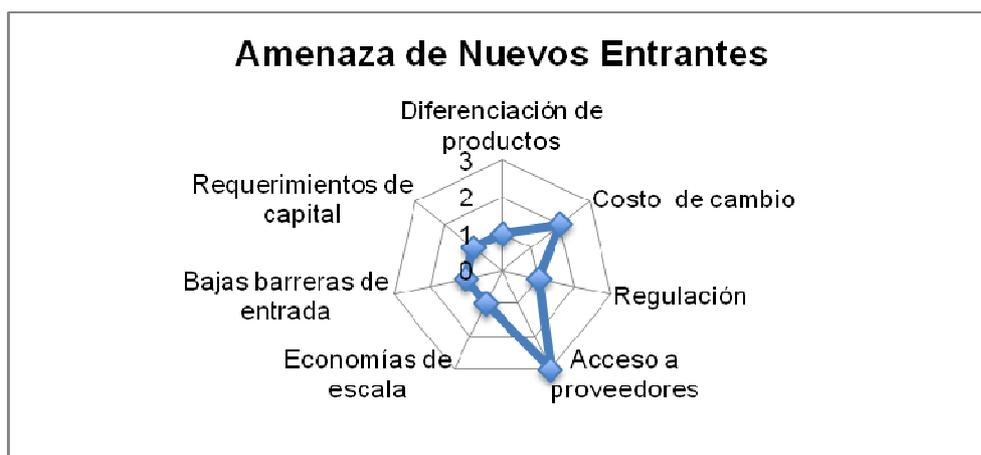


Figura 6: Amenaza de Nuevos Entrantes³⁷

Amenaza de sustitutos

Los principales sustitutos de la cerveza son otras bebidas alcohólicas como el vino y los licores y en algunos casos las bebidas sin alcohol como las bebidas funcionales. La cerveza representa la bebida alcohólica con mayor consumo en Chile, los chilenos prefieren cada vez más la cerveza en desmedro del vino, un cambio cultura aún más pronunciado en 2012. En Chile se consumen 40 litros de cerveza per cápita al año, muy superior al consumo de vino, que corresponde a 12 litros per cápita al año.³⁸

Por otra parte, los costos de cambio son bajos y los precios por unidad de volumen son más altos para los distribuidores que en el caso del vino y los licores. También es difícil ser concluyente sobre los beneficios de los sustitutos, dado que todos ellos se almacenan en bodegas refrigeradas, lo que sube estos costos. Los licores pueden ofrecer un mejor rendimiento de espacio en las estanterías que los vinos y cervezas de mayor volumen. Sin embargo, algunos establecimientos en el comercio (por ejemplo, bares) tendrían dificultades para operar sin la venta de cerveza, mientras que otros (por ejemplo, restaurantes) pueden orientar la demografía de sus clientes en particular y centrarse en la provisión de vinos y licores. En el caso de las cervezas artesanales se observa un público cautivo que difícilmente cambie a un producto sustituto, considerando además que en general estos productos sufren un alza constante de precios. En general, la amenaza de sustitutos es baja.

³⁷ Elaboración propia.

³⁸ Acuña, P. Corpresearch. Informe Sector Bebidas. 18 de Diciembre de 2013.



Figura 7: Amenaza de Sustitutos³⁹

Intensidad de la rivalidad entre competidores

El mercado de la cerveza artesanal en Chile aún no se consolida, algunos actores importantes han comenzado a introducir la gestión de marca con el fin de ser más identificables para el público. Los consumidores tienen una amplia variedad de cervezas para elegir, con costos de cambio relativamente bajos. Dado que este es un mercado enfocado a un segmento Premium, la mayoría de los actores sigue una estrategia de diferenciación apuntando a nichos de mercado. Esto implica que no existe una real necesidad de operar grandes cervecerías. Por otra parte, los precios que se pueden negociar con las grandes cadenas de minoristas en general tienen a reducir los márgenes, por lo que en general estos actores se enfocan mayoritariamente en consumo on-trade. Estos factores aumentan rivalidad, que se evalúa como moderada en general.



Figura 8: Intensidad de la Rivalidad entre Competidores⁴⁰

³⁹ Elaboración propia.

⁴⁰ Elaboración propia.

Conclusión del análisis de la industria de la cerveza artesanal en Chile

Existe un alto grado de diferenciación en el mercado, debido a la gran variedad de estilos ofrecidos, formatos, etc. El poder de negociación de los clientes es más fuerte en los retailers que en los actores de consumo on-trade (bares, restaurantes, hoteles), aunque en general los costos de cambio no son altos, sin embargo la gran cantidad de marcas disponibles en el mercado hacen que el poder del cliente no se vuelva desproporcionadamente alto. El poder de negociación de los proveedores en este caso es alto, dado que son pocos actores que concentran la mayor parte de los ingredientes e insumos. Las barreras de entrada se vuelven más altas en la medida que los principales productores de cerveza crezcan y comiencen a generar economías de escala, finalmente la amenaza de sustitutos es baja debido a lo específico del consumidor de cerveza artesanal, por lo que su costo de cambio es alto. Dados estos factores, el atractivo de este mercado se evalúa como medio-alto.



Figura 9: Análisis de la Industria de la Cerveza Artesanal en Chile⁴¹

Modelo de Negocios

El alcance geográfico de este negocio es el Gran Valparaíso, se escoge esta localidad por la existencia de un mercado de consumidores de cerveza artesanal que se ha potenciado por el público universitario y de turistas que conviven en esta región, además de existir una sólida red gastronómica y hotelera bajo el alero de las Cámaras de Comercio de Viña del Mar y Valparaíso. El modelo de negocios consiste en la generación de un “broker” entre productores de cerveza artesanal y los puntos de venta que en este caso son bares, restaurantes y hoteles, es decir, el producto se adquiere principalmente en las plantas de cerveza artesanal de la Quinta Región de Valparaíso (por ejemplo: Ruberg, Altamira, Cerveza del Puerto, Tauss Braü, entre otras), quienes proveerán el producto ya envasado y etiquetado según las especificaciones requeridas y el producto será despachado directamente a los puntos de venta utilizando los medios de logística que se hayan determinado para cada caso.

Para la generación del modelo de negocios se aplicaron las herramientas “Business Model Canvas”⁴² de Alexander Osterwalder y “Lean Canvas”⁴³ de Ash Maurya. Los

⁴¹ Elaboración propia.

nueve bloques del Business Model Canvas que se identificaron en este modelo de negocios son los siguientes:

Asociaciones Clave Productores de cerveza artesanal Empresas de logística	Actividades Clave Control de Calidad Gestión de Proveedores Gestión de Inventarios Marketing y Ventas Servicio al Cliente	Propuesta de Valor Experiencia de consumidor única en el punto de venta (tipo de cerveza y presentación diferenciada)	Relaciones con Clientes A través de Ejecutivo de Cuentas	Segmentos de Clientes Dueños de bares, restaurantes y hoteles quienes deseen ofrecer cerveza propia a sus clientes Consumidores de cerveza artesanal
	Recursos Clave Maestro cervecero Fuerza de Ventas		Canales Despacho directo desde el productor al punto de venta	
Estructura de Costos Sueldos, cerveza, publicidad, merchandising, oficina, otros		Fuentes de Ingresos Venta de botellas de cerveza		

Tabla 1: Business Model Canvas⁴⁴

1. Propuesta de Valor: Experiencia de consumidor única en el punto de venta (tipo de cerveza y presentación diferenciada), la que se considera como la ventaja competitiva de este modelo de negocios, al ser el aspecto más innovador del mismo.
2. Segmentos de Clientes: Dueños de bares, restaurantes y hoteles del Gran Valparaíso quienes deseen ofrecer cerveza propia a sus clientes y a través de estos los consumidores finales de cerveza artesanal en esos puntos de venta.

⁴² Osterwalder, A. y Pigneur Y. 2010. Business Model Generation. EEUU, Wiley. 281p.

⁴³ Maurya, A. 2012. Running Lean. EEUU, O'Reilly Media. 207p.

⁴⁴ Osterwalder, A. y Pigneur Y. 2010. Business Model Generation. EEUU, Wiley. 281p.

3. Relaciones con clientes: Dado el carácter personal del producto que se quiere ofrecer, el mecanismo más adecuado que se plantea es la relación a través de ejecutivo de cuentas.
4. Canales: Despacho directo desde el productor de cerveza artesanal al punto de venta (bar, restaurant, hotel).
5. Asociaciones clave: Es necesario tener alianzas estratégicas con productores de cerveza artesanal y empresas de logística.
6. Actividades clave: Control de calidad, gestión de proveedores, gestión de inventarios, marketing y ventas, servicio al cliente.
7. Recursos clave: Personal, en particular un Maestro Cervecerero ó Sommelier y la fuerza de ventas.
8. Estructura de costos: Se pretende optimizar la estructura de costos llevándolos a costos variables en la medida de lo posible, de modo que dependan directamente de los requerimientos de producto, esto se puede lograr a través de la contratación de personal por hora y pronóstico de la demanda a través de datos estacionales históricos.
9. Fuentes de ingresos: Venta de botellas de cerveza.

Por su parte, el modelo Lean Canvas está basado en el Business Model Canvas y optimizado para ser implementado en un startup aplicando la técnica Lean Startup⁴⁵ de Eric Ries, Lean Canvas agrega los bloques: Problema, Solución, Métricas Clave y Ventaja Injusta, eliminando los bloques: Actividades Clave, Recursos Clave, Relaciones con Clientes y Asociaciones Clave.

Los cuatro bloques adicionales de Lean Canvas que se identificaron en este modelo de negocio son los siguientes:

1. Problema: Existe un público más exigente en su consumo de cerveza, esto genera la oportunidad en los empresarios de la industria gastronómica y hotelera de producir cerveza artesanal propia, pero existe un alto costo inicial de implementación en infraestructura y capacitación. Las alternativas existentes incluyen el vender cerveza Premium de terceros (nacional o importada).
2. Solución: Se plantea ofrecer una experiencia de consumo de cerveza artesanal personalizada a estos dueños de bares, restaurantes y hoteles, de modo que puedan ofrecer un producto propio y único a sus clientes, el tamaño de lote también será ajustado a las necesidades de cada cliente en particular, finalmente el cliente recibirá el soporte para diseñar la presentación de su producto.
3. Métricas clave: Inicialmente se determinan como métrica relevantes las siguientes: número de clientes, número de litros requeridos al mes, número de litros despachados al mes, inventario en stock, lead time ofrecido al cliente.
4. Ventaja injusta: Se plantea como barreras de entrada y diferenciación del producto el operar como una plataforma de compra-venta de cerveza artesanal, donde los productores de cerveza pueden aumentar sus ventas a través de este canal y los bares, restaurantes y hoteles pueden ofrecer un producto propio a sus clientes como parte de su experiencia de consumidor.

⁴⁵ Ries, E. 2011. The Lean Startup. Inglaterra, Portfolio Penguin. 320p.

Problema Público es más exigente Necesidad de producir cerveza artesanal única Alto costo en infraestructura y capacitación Alternativas existentes: vender cerveza Premium (nacional o importada)	Solución Receta y presentación personalizada Tamaño de lote ajustado al cliente Venta en botellas	Propuesta de Valor Única Experiencia de consumidor única en el punto de venta (tipo de cerveza y presentación diferenciada)	Ventaja Injusta Plataforma de compra-venta de cerveza artesanal	Segmento de Clientes Dueños de bares, restaurantes y hoteles quienes deseen ofrecer cerveza propia a sus clientes Consumidores de cerveza artesanal
	Métricas Clave # clientes # lts/mes requeridos # lts/mes despachados inventario en stock lead time ofrecido al cliente		Canales Despacho directo desde el producto al punto de venta	
Estructura de Costos Sueldos, cerveza, publicidad, merchandising, oficina, otros		Fuentes de Ingresos Venta de botellas de cerveza		

Tabla 2: Lean Canvas⁴⁶

El modelo de negocios seleccionado posee suficiente flexibilidad para incorporar retroalimentación de actores clave en el mercado de la cerveza, por lo mismo se plantea dentro del plan de implementación el llevar a cabo un periodo de marcha blanca donde el modelo de negocios puede refinarse hasta uno que funcione en forma óptima.

Los factores críticos de éxito de este modelo de negocios son: Control de calidad, Logística e inventarios, Marketing y ventas, Gestión de proveedores y Servicio al cliente. Aspectos que son parte medular del diseño de la cadena de valor en capítulos posteriores.

⁴⁶ Maurya, A. 2012. Running Lean. EEUU, O'Reilly Media. 207p.

Análisis Interno de Capacidades

El modelo de negocios antes seleccionado ha sido objeto de un análisis interno de capacidades, con respecto al mismo, la propuesta de valor se constituye en competencia central: propuesta de valor única soportada en su producto diferenciado en base a innovación en la experiencia del consumidor de cerveza artesanal en el punto de venta, apuntando a un nicho de mercado.

Esta competencia central se soporta en el modelo VRIO⁴⁷:

- Valor: nueva experiencia de consumo de cerveza artesanal en variedad y presentación.
- Rareza: es un producto innovador, el punto de venta ya no es el mismo de antes.
- Inimitabilidad: difícil de copiar las alianzas con proveedores de cerveza artesanal y canales on-trade.
- Organización: este es un startup cuyas capacidades están alineadas con la competencia central.

Adicionalmente, se han identificado las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Foco en nicho de mercado
- Soporte de las Cámaras de Comercio de Viña del Mar y Valparaíso y acceso a la red gastronómica y hotelera de la V Región a través de esta asociación gremial, lo que se traduce en la generación de redes de contacto con potenciales clientes, proveedores y otros actores en el mercado de la cerveza artesanal, industria turística y gastronómica, a través de la participación en eventos y otras actividades que pueden servir para promocionar los productos, además de la ayuda de parte de estas asociaciones gremiales para la generación de nuevos negocios, apoyo en estudios de mercado y otras actividades necesarias para el desarrollo de planes y modelos de negocio.
- Existe una propuesta de valor única: experiencia del consumidor
- El producir a menor escala y con elementos de mejor calidad, permite producir una mejor velocidad de reacción al mercado
- Bajo costo del producto en relación con otros productos alcohólicos
- Poca variabilidad de la producción de las materias primas, que hacen más estable y previsible la producción de cerveza
- Innovación en estilos
- Extensa red de proveedores de cerveza artesanal

Debilidades:

- Desaprovechamiento de economías de escala
- Bajo reconocimiento de marca en etapas tempranas del proyecto
- Baja distinción del público entre cervezas artesanales e industriales

⁴⁷ Wheelen, T., Hunger, J. y Oliva I. 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ª edición. México, Pearson Educación. 422p.

Análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento de consumo de cerveza Premium ▪ Conciencia hacia el consumo de productos naturales y saludables ▪ Mejoras en cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco regulatorio ▪ Nuevos entrantes ▪ Sustitutos
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco en nicho de mercado ▪ Soporte de las Cámaras de Comercio de Viña del Mar y Valparaíso ▪ Innovación en estilos ▪ Extensa red de proveedores de cerveza artesanal 	<p>Aprovechar el consumo creciente de cerveza Premium y penetrar en la industria gastronómica y hotelera del Gran Valparaíso</p>	<p>Creer rápido con el soporte de la red de contactos</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desaprovechamiento de economías de escala ▪ Bajo reconocimiento de marca ▪ Baja distinción del público entre cervezas artesanales e industriales 	<p>Mejoras en la cadena de suministro para suplir el desaprovechamiento de economías de escala</p>	<p>Time-to-market ayudará a mitigar amenazas</p>

Tabla 3: Análisis FODA⁴⁸

La Tabla 3: Análisis FODA ilustra las estrategias F-O, F-A, D-O y D-A que se obtienen al cruzar las principales fortalezas y debilidades de este emprendimiento con las oportunidades y amenazas del mercado.

⁴⁸ Wheelen, T., Hunger, J. y Oliva I. 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ª edición. México, Pearson Educación. 422p.

Del análisis FODA se desprende que se deben aprovechar las tendencias de crecimiento de los mercados Premium y utilizar efectivamente la red de contactos para ser el primero en ofrecer este producto, crecer rápidamente, penetrar el mercado gastronómico y hotelero del Gran Valparaíso. El time-to-market es un factor clave en este tipo de emprendimiento y además la capacidad de innovación que va de la mano con una respuesta ágil y flexible a los cambios del entorno y por consecuencia del mercado. Por ejemplo: La ley de “tolerancia cero” supuso una baja en el consumo de bebidas alcohólicas, lo que efectivamente sucedió para casi todos estos productos, con excepción de la cerveza categoría Premium: el público prefería beber menos pero mejor, los cerveceros además potenciaron el producto cerveza sin alcohol, la cual alcanzó niveles históricos de consumo.

Estrategia de Marketing

La presente estrategia de marketing considera la segmentación de consumidores de cerveza artesanal e identificación de los patrones de consumo, identificación de los atributos del producto cerveza artesanal, selección de una estrategia de marketing, posicionamiento y marketing mix.

Segmentación de Consumidores de Cerveza Artesanal

Para realizar una segmentación que resultara apropiada para el mercado en el cual se desenvuelve este proyecto, además de identificar los patrones de consumo de este público se llevó a cabo una encuesta a consumidores de cerveza durante el mes de Octubre de 2013. El detalle de este cuestionario se encuentra en el Anexo A: Encuesta de Comportamiento de Consumo de Cerveza Artesanal.

Algunos hallazgos relevantes e interesantes que se extraen de los resultados de esta encuesta son:

- Del total de personas encuestadas (156 personas), el 86% manifestó que consume cerveza y el 14% que no consume cerveza, de este último grupo, el 50% manifestó que no consume bebidas alcohólicas, el 36% que prefiere consumir vino y el 14% restante prefiere consumir licores destilados.
- De entre quienes consumen cerveza, el 69% afirmó que la cerveza artesanal es de calidad superior a la cerveza industrial, un 27% que ambas son de calidad similar y sólo un 4% afirmó que la cerveza industrial es de calidad superior al de la cerveza artesanal.
- De entre los consumidores de cerveza, un 54% afirma que compra lo recomendado por el vendedor cuando no está disponible la cerveza que busca, un 46% hace lo contrario. De este mismo grupo, un 88% está dispuesto a probar una cerveza producida localmente en un bar o restaurante.
- Casi el 50% de los encuestados afirmó que consume cerveza más de una vez a la semana, este grupo consume de preferencia en el hogar.
- Al consumir cerveza en un bar o restaurante, las preferencias por cerveza artesanal alcanzan el 63%, en contraste con el 25% que prefiere cerveza industrial, el resto de los encuestados es indiferente.

- Al consumir cerveza en el hogar, las preferencias entre cerveza artesanal y cerveza industrial son muy parecidas, 44% y 40% respectivamente.

Patrones de Consumo

En el mercado de la cerveza observamos una principal característica que es la estacionalidad. Las ventas de cerveza muestran un alza bastante fuerte durante el primer y el cuarto trimestre, y en el resto del año, que corresponde a las estaciones más frías, las ventas de cerveza se mantienen bajas. Sin embargo para el consumidor objetivo esta tendencia no es tan marcada, ya que al ser “amante” de la cerveza éste es menos susceptible a esta estacionalidad.

Podemos esperar que en el mercado de las cervezas Premium se produzca un fenómeno similar al observado en la industria de los vinos Premium: baja fidelidad a la marca, ya que al ser el consumidor un líder de opinión, está constantemente probando nuevas marcas. El consumidor objetivo se encuentra en el segmento socioeconómico ABC1, a continuación se profundiza en los distintos sub-segmentos definidos por edad y sexo:

- **Hombres 18 - 25 años:** Estudiantes, compran ellos mismos la cerveza que consumen. Altísima frecuencia, sensibilidad media al precio. Son exigentes y de fidelidad media. Son innovadores en su consumo, les gusta experimentar. Para el consumo en asados u otros eventos generalmente compran ellos mismos en supermercados y botillerías antes del evento. Para consumo inmediato en fiestas, bares, schoperías o picadas compran ellos mismos al momento del consumo. Al realizar la compra toman en cuenta el sabor de la cerveza, la temperatura, la moda, las opiniones de los amigos, y el precio. Prefieren cervezas fuertes y con alto contenido de alcohol. Toman directamente de la lata o la botella o de vasos schoperos.
Están muy preocupados de la temperatura, que estén muy heladas. Son el objetivo de prácticamente todas las campañas publicitarias de la industria, tanto de las cervezas como de las bebidas alcohólicas.
- **Mujeres 18 – 25 años:** Estudiantes universitarias. Consumen con baja frecuencia y en menor cantidad que los hombres. Las ocasiones de consumo son en asados o fiestas en compañía de los hombres e influenciadas por la decisión de compra de éstos, y por otro lado en bares o pubs, situación en la cual ellas toman la decisión de compra.
Prefieren cervezas de sabor más dulce y suave, y les importa que los productos que consumen sean sanos y Light. Al momento de consumir bebidas alcohólicas les gusta experimentar entre las distintas bebidas, y por lo general prefieren vino o diversos tragos frutosos (mango sour, berries, pisco sour, cosmopolitan). La cerveza la prefieren tomar en vaso largo o copa, la estética es importante. En la decisión de compra influye principalmente la moda y la elección de los pares, el sabor, las calorías y en menor escala el precio.
- **Hombres 25 – 45 años:** Adultos jóvenes, trabajadores, la mayoría ejecutivos, tienen alto poder adquisitivo. Están altamente dispuestos a experimentar productos nuevos, son consumidores innovadores, y siguen las tendencias

mundiales. Comienzan a preocuparse por su salud y estado físico. Buscan alta calidad en los productos que consumen, buscan satisfacción, y tienen mayor disposición a pagar. Están muy conscientes de su poder como consumidores. El consumo se da principalmente en bares y restaurantes, donde el que toma la decisión compra es él mismo, influenciado por sus pares, la moda y las recomendaciones.

Por otro lado se da también el consumo en los hogares, regularmente en el día a día y también en asados o variadas celebraciones, donde la que realiza la compra es generalmente la mujer, quien toma la decisión basada en los gustos de él y en precios. En términos de bebidas alcohólicas, tiene una fuerte tendencia hacia los vinos tintos y tragos más fuertes y con mayores grados de alcohol como vodka o whisky, pero la cerveza sigue ocupando un lugar preferencial en el consumo diario y asociado a deportes (partidos de fútbol, etc.). Prefieren cervezas Premium ya que buscan calidad ante todo. Buscan sabores fuertes y altos grados de alcohol. Les gusta sin espuma, aunque saben que en Europa se prefiere espumosa como indicador de calidad. Toman directamente de la botella, pero prefieren vasos y schops previamente helados.

- Mujeres 25 – 45 años: Ejecutivas y/o dueñas de casa, mujeres multifuncionales que combinan carreras profesionales y el manejo del hogar. Las mayores dentro de este segmento están en la primera etapa de maternidad, con hijos hasta la etapa adolescente. Preocupadas de balancear y combinar sus roles de madre, esposa y profesional, se preocupan también de su físico y su salud. Siguen la moda pero también es fundamental lo práctico dentro de sus decisiones de consumo, en cuanto a precios y accesibilidad.
El consumo de bebidas alcohólicas se da generalmente en eventos o salidas nocturnas, comidas, happy hours, etc. Es muy poco frecuente y en baja cantidad. Prefieren vinos frutosos y suaves, o tragos dulces similares a los preferidos por el segmento anterior. Están abiertas a probar nuevas cervezas, siempre que éstas sean de excelente calidad. Prefieren sabores suaves con baja graduación de alcohol. No les gusta tomar del envase por un motivo estético.
- Hombres de 45 años y más: Son los consumidores más exigentes y aunque consumen menos que los segmentos anteriores están dispuestos a pagar más. Son poco propensos a innovar, por lo general no cambian de marcas (alta fidelidad).
El consumo se desarrolla básicamente en su casa o en almuerzos u otros eventos. También consumen en restaurantes, pero en baja cantidad. La compra la realiza regularmente la dueña de casa. Normalmente tienen un stock de cervezas en sus casas. Buscan calidad ante todo. Les gustan los sabores fuertes y baja graduación de alcohol. Toman sólo en vaso, rechazan tomar directamente del envase. Toman la decisión de consumo basada en gustos y tradiciones, por lo general no cambian mucho de marca.
- Mujeres de 45 años y más: Son madres en etapa avanzada (hijos menores están en etapa adolescente), dueñas de casa y algunas veces profesionales. Dentro de los sub-segmentos mencionados son las que menos toman cerveza. Prefieren tomar vinos blancos frutosos (late harvest) o vinos tintos. También toman pisco

sour, mango sour y otros tragos preparados en casa, no les gustan las bebidas pre-mixtas.

En cuanto a cervezas, la ocasión de consumo se podría dar ocasionalmente en restaurantes y a la hora de almuerzo. Prefieren cervezas Premium, de sabores suaves. Nunca tomarían del envase y tampoco les gustaría tomar de un vaso schopero, debiera ser vaso largo o copa. Las ocasiones de compra se dan en los supermercados durante las compras semanales, y compran para su marido y sus hijos, basadas en los gustos y preferencias de ellos, pero también en los precios.

Una vez analizados estos sub-segmentos se puede concluir que el segmento objetivo para el producto de este trabajo son los hombres entre 25 y 45 años. Las mujeres de esta edad también son un segmento importante. Ellos consumirán en bares y restaurantes. Los hombres y mujeres entre 18 y 25 años también se pueden considerar como potenciales clientes.

Como se ha expuesto en capítulos anteriores, el mercado de la cerveza ha tenido un enorme crecimiento en los últimos años. El consumidor ya está empezando a distinguir entre diferentes cervezas, está poco a poco instruyéndose y ajustando el paladar. El producto que se ofrecerá es de categoría Premium y los consumidores comienzan a distinguir y valorar ese segmento. Como potencial industria, la tarea es educar a los consumidores para que aprendan a distinguir entre los diferentes tipos de cerveza, que hay más allá de lo tradicional. De esa manera, los consumidores irán evolucionando desde alta aceptación a las novedades hasta alta exigencia en calidad del producto. Claramente, esta evolución será positiva para este negocio, pues dado que se apuesta a ofrecer calidad ello se convierte en una fortaleza y al mismo tiempo esta exigencia por parte del consumidor pasará a ser un desafío para la empresa, en términos de parámetros de calidad. Debemos destacar las distintas características que tienen las cervezas que las diferencian a unas de otras, y tal como en la industria del vino, lleva a que la elaboración de cervezas sea un proceso complejo y delicado. La cerveza tiene cuerpo, aroma, sabor, textura.

Los consumidores en Chile están cada vez más estrictos, más empoderados y comienzan a dar a conocer sus opiniones sobre los productos que ellos consumen regularmente. Ellos exigen la calidad esperada y en un mundo competitivo, si algo no les gusta, se cambian a la competencia.⁴⁹

Valoración de Atributos

Se distinguen nueve atributos del producto cerveza:

1. Sabor: Es el principal atributo de cualquier cerveza en particular que la distingue de las otras y una de las principales razones por las cuales seleccionamos la cerveza. Es también el atributo de la cerveza que ha cambiado más drásticamente durante la era moderna.⁵⁰

⁴⁹ Premingen, G. 2007. Desarrollo y estudio de la cerveza orgánica D'Olbek en Chile.

⁵⁰ Oliver, G. 2011. The Oxford Companion to Beer. New York, EEUU, Oxford University Press. 920p.

2. Amargor: Es uno de los cuatro gustos individuales que son identificados por diferentes áreas en la lengua del ser humano. Los otros son dulce, ácido y salado, los que no necesitan explicación, pero el amargor es a menudo confundido con las sensaciones físicas de quemadura y astringencia o sequedad. Así como quienes producen vino deben balancear la razón ácido-azúcar, los cerveceros deben balancear la dulzura derivada de la malta con el amargor derivado de los lúpulos y a veces otras fuentes. Ya sea muy fuerte o casi imperceptible, el amargor es críticamente importante en el sabor de la cerveza.⁵¹
3. Aroma: El sentido del aroma se enlaza directamente dentro las partes más primitivas del cerebro, evocando placer, disgusto, reconocimiento y memoria. Un aroma fuerte puede transportar la mente del ser humano directamente al pasado a un momento y lugar en particular. La mayoría de lo que pensamos es nuestro sentido del gusto es en realidad basado en el aroma.⁵²
4. Color: Es una parte importante e integral de nuestra experiencia al comer y beber y la cerveza no es la excepción. Cuando se sirve la cerveza en un vaso, el color es lo primero que el bebedor percibe. El color invariablemente evoca expectativas, usualmente en forma subliminal, con respecto a la experiencia de sabor que viene.⁵³
5. Grado Alcohólico: En la cerveza se genera como la función de la cantidad de azúcares fermentables originalmente presentes en el mosto de la cerveza y hasta qué extensión esas azúcares son efectivamente fermentadas por la levadura.⁵⁴
6. Presentación: La presentación del producto cerveza incluye elementos como el tipo de envase (botella, lata, etc.), tapa, etiqueta, formas, colores y materiales de estos elementos. Este elemento es muy importante dado que produce un efecto de generación de expectativas del producto al ser percibido inicialmente por la vista.
7. Procedencia: Existen países y regiones de tradición cervecera, por ejemplo Bélgica, Alemania e Inglaterra desarrollan este producto hace siglos, últimamente se ha sumado otros países como Estados Unidos que ha revivido algunas técnicas ancestrales como también creado nuevos estilos propios. Dentro de Chile, la cerveza producida en la Región de Valparaíso y específicamente en Limache es muy apetecida fundamentalmente por el agua de esta zona, también hay que agregar las cervezas producidas en el sur de Chile, como Valdivia o Punta Arenas, donde colonos alemanes y de otros países de Europa han generado esta tradición cervecera desde el siglo XIX.

⁵¹ Ídem

⁵² Ídem

⁵³ Ídem

⁵⁴ Ídem

8. Marca: El posicionamiento de marca es un atributo que definitivamente es importante, dado que reúne todos los factores que determinan la percepción mental que un consumidor tiene de una determinada cerveza.
9. Precio: Finalmente el precio está ligado a la disposición a pagar que el consumidor tiene con respecto a una cerveza en particular, relacionado además directamente con el segmento de mercado al que pertenece y sus preferencias al momento de comprar.

Del análisis de la valoración de atributos de la cerveza extraído de la encuesta realizada en Octubre del 2013 mencionada anteriormente, se obtienen los siguientes resultados:

Preferencia [“muy importante”]	Público en General	Segmento Objetivo [ABC1 entre 25 y 45 años]
1	Sabor (86,57%)	Sabor (85,71%)
2	Aroma (34,33%)	Aroma (33,33%)
3	Amargor (32,09%)	Presentación (23,81%)
4	Marca (26,12%)	Color (23,81%)
5	Color (24,63%)	Amargor (19,05%)
6	Presentación (23,13%)	Marca (9,52%)
7	Grado Alcohólico (17,16%)	Procedencia (9,52%)
8	Procedencia (13,43%)	Grado Alcohólico (4,76%)
9	Precio (8,21%)	Precio (0%)

Tabla 4: Evaluación de importancia de atributos⁵⁵

Es interesante observar que para el segmento objetivo, Presentación del producto es uno de los tres atributos más valorados, mientras que Precio no tiene importancia, elementos a considerar dentro de la estrategia de marketing.

Además, claramente el atributo Sabor es el que representa de mayor importancia tanto para el público en general como para el segmento objetivo, esto puede justificarse dado que es el atributo que tiende a englobar la experiencia en el consumo integrando otros atributos como el amargor y aroma. El atributo Sabor está estrictamente ligado al estilo de la cerveza, por lo tanto va a depender de su tipo de fermentación, granos, lúpulos y adjuntos utilizados, éste se mide por tres factores: el gusto, el aroma y la sensación en la boca, es decir, al evaluar el Sabor de una determinada cerveza se perciben los gustos, al mismo tiempo el sentido del tacto, la reacción de las mucosas bucales que

⁵⁵ Elaboración propia

permiten apreciar sensaciones térmicas y táctiles y al final el retrogusto. La herramienta “Rueda de Sabores” permite clasificar la cerveza por su sabor.



Figura 10: Rueda de Sabores⁵⁶

En cuanto a las características ideales de una cerveza Premium, las siguientes son las expectativas de los potenciales consumidores que se traducen en factores de decisión al momento de comprar:

- Se espera que las cervezas sean espumosas ya que eso es visto como indicador de calidad, sin embargo al momento de tomar la cerveza los consumidores prefieren con poca espuma, es decir el ideal es que la cerveza sea espumosa pero que la espuma baje rápidamente.
- El color esperado es para los consumidores un indicador del sabor, se asocian cervezas oscuras a sabores fuertes y ahumados, cervezas color caramelo a sabores a miel y dulces bastante marcados y las cervezas claras las asocian a las cervezas tradicionales. Existe la noción de que las cervezas artesanales no tienen el mismo color clásico de las tradicionales, más bien deben diferenciarse de ellas en cuanto a color. En cuanto a envase prefieren envases de vidrio. La botella de vidrio debe tener cuello alto para mantener el gas (cuello Corona) y ser en formatos menores a los 400cc por la misma razón. El vidrio debe ser de colores opacos (verde olivo o miel) y que combinen con el color de la cerveza, pero con la transparencia suficiente para poder distinguir en profundidad el color de la bebida.
- En los puntos de venta de consumo inmediato, les gusta que les sirvan directamente del envase. Las mujeres muestran una tendencia clara a que les gusta que les pasen su envase propio y de él les sirvan en un vaso, ya sea alto

⁵⁶ Pérez, C. Boan, M. 2008. Evaluación Sensorial de la Cerveza. <http://www.somoscervecedores.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/3_evaluacion_sensorial_santafe2008.pdf>. [consulta: 21 de enero de 2014]

cónico o alto normal. Es valorado que les abran la botella frente a sus ojos, no que la traigan abierta.

- Finalmente, los clientes que consumen en bares o restaurantes esperan que el producto cumpla las características ofrecidas en cuanto a calidad: sabor, aroma, etc. Se espera que el producto llegue frío y recién abierto (con gas). Sin embargo eso lo debe ofrecer el local respectivo. Es importante dejar esos requerimientos claros con los clientes.⁵⁷

Selección de Estrategia y Posicionamiento

Dado que se apunta a nichos de mercado, se selecciona una estrategia de enfoque de diferenciación a través del desarrollo de productos específicos. El objetivo es concentrarse en los bares, restaurantes y hoteles del Gran Valparaíso donde el consumo de cerveza artesanal sea relevante. Al aplicar esta estrategia, el negocio se diferenciará en el segmento de mercado meta (público ABC1 entre 25 y 45 años). Esta estrategia es seleccionada dado que por las capacidades de este emprendimiento, al concentrar los esfuerzos se puede satisfacer con más eficiencia las necesidades especiales de un objetivo estratégico reducido.

Se creará la marca paraguas “Cerveza de la Casa” a la que se añadirá la imagen de marca del cliente. De esta manera se consolidará como una plataforma que agregue valor a los productores de cerveza y a los empresarios gastronómicos y hoteleros en el desarrollo de sus negocios.

La experiencia del consumidor debe ir de la mano con el tipo de recinto, por ejemplo tipo de comida del restaurante, ambientación del bar u hotel, por lo tanto se debe desarrollar un concepto especial en conjunto con cada uno de los restaurantes, bares y hoteles del Gran Valparaíso que caen en las categorías seleccionadas, las cuales se mencionan más adelante en este capítulo.

Por otra parte, los productores de cerveza visualizan a esta empresa como un distribuidor clave en su negocio, al establecerse como un canal de ventas continuo y con llegada a una diversidad de puntos de venta donde anteriormente no tenían cabida.

El posicionamiento de marca al que se quiere apuntar es el siguiente:

“Cerveza de la Casa es un producto de categoría Premium que permite a los empresarios gastronómicos y hoteleros el complementar su actual oferta para brindar una experiencia de consumidor única y diferenciarse de su competencia”

Para alcanzar este posicionamiento se potenciará la propuesta de valor de la marca, es decir la mezcla de beneficios que proporciona la marca. El ofrecer cerveza artesanal propia proporciona mayores beneficios a los dueños de bares, restaurantes u hoteles que el ofrecer una cerveza tradicional que pueda comprarse en cualquier otro lugar, dado que forma parte de la experiencia en la que sus consumidores se sumergen cada vez que compran el producto.

⁵⁷ Premingen, G. 2007. Desarrollo y estudio de la cerveza orgánica D’Olbek en Chile.

Entre estos beneficios está la diferenciación de productos con su competencia, el darle un carácter especial, personalizado, de un experto en el mercado de la cerveza artesanal, el de un líder innovador que invita a sus consumidores a ser parte de esa experiencia única.

Por lo mismo, el posicionamiento apropiado para este producto es el “más por más”, es decir, ofrecer el mejor producto del mercado y cobrar un precio más alto que corresponda con el valor que se está entregando, esto se condice porque la oferta no es sólo de gran calidad, sino que proporciona prestigio al cliente y su consumidor final, simboliza estatus social y estilo de vida más elevado.⁵⁸

Para entregar y comunicar esta posición deseada a los consumidores meta se plantea el objetivo de marketing de desarrollar una imagen de marca sólida y mantenerla en el tiempo, potenciando un producto de alta calidad en toda su cadena de valor, para esto se debe demostrar la calidad del producto, eligiendo proveedores de cerveza artesanal de alta calidad y competencia, el precio por lo mismo será alto comparado con las otras marcas de cerveza en la misma categoría, la distribución se realizará en locales reconocidos por su alta calidad de servicio (restaurantes gourmet, hoteles boutique, etc.), los materiales de publicidad como papelería y elementos de merchandising deben ser elaborados con materiales innovadores y de alta calidad y finalmente crear mensajes de ventas y publicidad que difundan la superioridad del producto. De esta forma el posicionamiento será consistente y creíble.

Estrategia de Ventas

Con el objetivo de llevar a cabo presentaciones en terreno se constituirá una fuerza de ventas de dos personas quienes reportarán directamente al Gerente de Marketing y Ventas de la compañía, este número se considera apropiado para cubrir en forma eficaz el grupo objetivo de restaurantes, bares y hoteles que se especifica más adelante, con un total aproximado de 180 recintos, de los cuales se esperan capturar 57 en un horizonte de 5 años, por lo tanto cada ejecutivo de ventas tendrá una cartera aproximada de 30 potenciales clientes que visitar y luego atender.

Este equipo tendrá relación directa con potenciales clientes y con proveedores, estará conformada por personas con conocimientos del producto y de técnicas de venta, se realizará una capacitación en estos aspectos como parte de su proceso de inducción a la empresa, este personal es clave dado que estará presente en todas las etapas del Sales Funnel, por lo tanto se requiere que el vendedor ideal sea independiente y con iniciativa, su enfoque debe estar en cerrar negocios, lo que requiere un esfuerzo intenso y sostenido, su compensación estará basada en un sueldo base de \$400.000 más una comisión por venta pagada del 5%. En el caso del Gerente de Marketing y Ventas, quien supervisará a este equipo, recibirá un sueldo base de \$700.000 más una comisión por venta pagada del 3%.

⁵⁸ Kotler, P. y Armstrong G. 2008. Fundamentos de Marketing. 8ª edición. México, Pearson Educación. 522p.

El proceso de ventas a seguir se compone de los siguientes pasos⁵⁹:

1. Búsqueda y calificación: el vendedor elige al restaurant, bar u hotel y lo califica inicialmente según los siguientes criterios:
 - Localización: ¿en qué ciudad del Gran Valparaíso se encuentra?, facilidad de acceso para despacho del producto.
 - Tipo de recinto y sub-categoría: bar, restaurant u hotel y su segmento, capacidad de bodegaje con que cuenta el recinto.
 - ¿Qué lugar ocupa el producto cerveza en su carta?: variedad en la carta, sustitutos, cervezas que vende.
 - Volumen de ventas de cerveza tradicional y artesanal: distribución de la venta en el año.
 - Público objetivo: segmento de mercado de los consumidores.
 - Interés: ¿Está realmente interesado en contar con este producto?
2. Acercamiento previo: el vendedor aprende lo más que puede acerca del prospecto de cliente antes de realizar su visita de ventas.
3. Acercamiento: el vendedor visita al cliente por primera vez, en esta instancia se le pide que complete la encuesta que se adjunta en el Anexo I: Cuestionario a Dueños de Bares y Restaurantes.
4. Presentación: el vendedor relata la historia del producto al comprador destacando los beneficios para el cliente, presenta además un prototipo de producto para su local (estilo y presentación recomendada). En esta etapa, el Maestro Cervecerero acompañará al vendedor para asesorar al cliente. Se enfatizará además las diversas características del servicio que se proveerá: capacitación, incentivos, acompañamiento en la salida del producto, etc.
5. Manejo de objeciones: el vendedor busca, aclara y supera las objeciones que el cliente podría tener con respecto a comprar.
6. Cierre: el vendedor solicita al cliente la realización de un programa piloto y/o la realización de un pedido.
7. Seguimiento: el vendedor asegura la satisfacción del cliente a través de un servicio post-venta que incluirá asesoría continua en la promoción, difusión y apoyo en la salida del producto con campañas publicitarias y Sommelier que visitará el local para conversar con los consumidores sobre el producto y resaltar sus cualidades mientras éstos degustan el producto.

Dadas las características del producto, se estima un ciclo de venta de aproximadamente seis meses, calculado en base a retroalimentación de empresarios gastronómicos del Gran Valparaíso, dada la extensión de este ciclo de ventas, se definen los siguientes objetivos de negocio:

⁵⁹ Kotler, P. y Armstrong G. 2008. Fundamentos de Marketing. 8ª edición. México, Pearson Educación. 522p.

1. Desde el cuarto mes de operación y durante 18 meses en total se desarrollará un programa piloto con clientes interesados en diseñar su experiencia de consumidor, se proveerá un lote de producto a cinco bares, restaurantes u hoteles en el Gran Valparaíso por mes y se acompañará al potencial cliente en la selección del estilo de cerveza y la presentación con que se quiere complementar a través de un prototipo. Luego se medirá la aceptación tanto del cliente como de los consumidores para obtener retroalimentación y eventualmente capturar este cliente. Para esto se proveerá una pequeña encuesta a los consumidores de modo que expresen su impresión del producto en cuanto a sus distintos atributos.
2. A partir del sexto mes de esfuerzo de publicidad y ventas se capturará un cliente mensual, esto creará la cartera inicial de clientes con que se potenciará el producto y la imagen de marca. Posiblemente la tendencia en un comienzo será de adquirir clientes rápidamente para luego disminuir esta velocidad, por lo tanto se considera que mantener esta cartera con un crecimiento lineal es lo suficientemente realista como para poder realizar las estimaciones financieras del proyecto.

El siguiente diagrama muestra el Sales Funnel para este negocio, la etapa de “Conciencia” se llevará a cabo con los esfuerzos de promoción en especial durante ferias y eventos. Las etapas de “Interés” y “Consideración” se generan durante la ejecución del programa piloto y finalmente las etapas de “Intención”, “Evaluación” y “Compra” se ejecutan como parte del esfuerzo en el proceso de ventas y captando la retroalimentación del programa piloto.

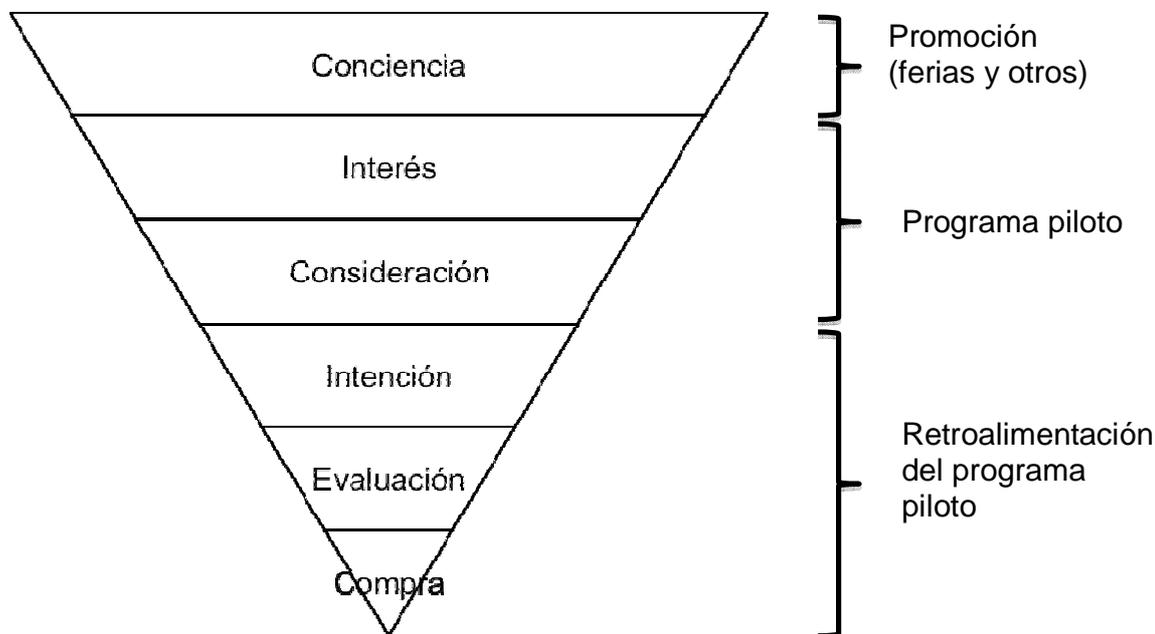


Figura 11: Sales Funnel⁶⁰

⁶⁰ Elaboración propia.

Marketing Mix

Producto:

El producto se compone de: estilo de cerveza y su presentación, se desarrollará un catálogo para permitir al cliente seleccionar estos elementos y crear así su producto propio, en el Anexo H: Catálogo de Productos se muestra un ejemplo de este instrumento de ventas.

Estilos: En el Anexo F: Catastro de Cervecerías Artesanales de Chile, se puede apreciar la gran cantidad de potenciales proveedores, sin embargo en un principio se trabajará con las siguientes micro-cervecerías del Gran Valparaíso, dado que cumplen con los criterios de calidad, capacidad, localización y disponibilidad de estilos: Altamira, Cerro Alegre, Del Puerto, Granizo, K'vas, Kobold, Ruberg y Tauss Braü.

Siguiendo el mismo criterio, se ofrecerán los siguientes estilos de cerveza a los clientes:

- Amber Ale
- Blonde Ale
- Brown Ale
- Pilsner
- Porter
- Pale Ale
- Scotch Ale
- Stout
- Weissbier

Estos estilos se han escogido porque representan una buena muestra de la amplia gama de estilos que se pueden producir potencialmente en un futuro, además de la disponibilidad del producto en las cerveceras antes mencionadas y la experiencia de ellas en su producción. Aunque son recetas estándar, éstas se pueden variar manteniendo el carácter de la original y agregando personalización acentuando algunos atributos en particular como grado alcohólico, aroma, espuma, amargor, etc. En el Anexo G: Recetas de Cerveza se muestra una selección de estilos que se incluyen en la etapa de introducción del producto como también otros que se pueden incorporar una vez que el producto llegue a su etapa de crecimiento o madurez.

Para asegurar que el estilo seleccionado sea del agrado del consumidor tipo del bar, restaurant u hotel se debe considerar cuál es el estilo de cerveza que más se vende en el local en caso de ya ofertar cerveza artesanal, además de maridar adecuadamente el estilo con el tipo de comida que se ofrece, de este modo se configura una experiencia de consumidor armónica, la asesoría que la empresa dará al cliente en este ámbito es de vital importancia, por lo mismo es que esta labor la debe realizar un Maestro Cervecerero o Sommelier.

Con respecto a la presentación, ésta está compuesta por los siguientes elementos: botella, etiquetado y tapa.

- Botellas: inicialmente se utilizará el formato botella de 330cc Boca/Corona 3 en colores verde olivo y miel. Para luego ampliar la oferta de formatos a botellas de 750cc u otros a partir del segundo año de operación. No se innovará con respecto al diseño de la botella en un comienzo.
- El etiquetado de anverso, reverso y cuello de la botella dependerá del diseño definido en conjunto con el cliente.
- Tapas en variedad de colores para combinar colores de etiqueta: dorado claro, dorado oscuro, naranja, plateado, rojo, burdeo, negro, azul, blanco y verde.

Ejemplo de producto:

- Marca: “Cerveza de la Casa – La Flor de Chile”. La Flor de Chile es un restaurante tradicional de Viña del Mar, que se especializa en comida chilena y española.
- Estilo: Scotch Ale, color rojizo oscuro, grado alcohólico 6,8%.
- Etiqueta autoadhesiva transparente con el logo de “Cerveza de la Casa”, logo del La Flor de Chile y estilo en anverso, ficha técnica en reverso.



Figura 12: Ejemplo de Producto⁶¹

Promoción:

Los elementos de promoción que se desarrollarán son los siguientes:

- Desarrollo de catálogo de productos, con toda la información de recetas y formatos base a seleccionar.
- Desarrollo de página web informativa, incluyendo información de contacto, catálogos, notas de prensa, etc.
- Desarrollo de App para Smartphone (iOS y Android) que entregue información geo localizada de bares, restaurantes y hoteles donde se ofrezca el producto, el estilo de cerveza y la existencia de promociones en el lugar.
- Participación en ferias y eventos como proveedor B2B, se constituirá como uno de los principales canales de promoción, dado que en estas instancias confluyen distintos actores en la industria de la cerveza artesanal, como consumidores,

⁶¹ Elaboración propia.

productores, proveedores y potenciales clientes. Estas ferias generalmente se realizan el último trimestre de cada año en distintos lugares del país, es de interés participar en particular en las que se llevan a cabo en el Gran Valparaíso y Santiago.

- Programa de incentivos a garzones, uno de los aspectos relevantes que se recolectaron durante la encuesta de consumo de cerveza artesanal como también en conversaciones con dueños de bares y restaurantes y garzones de los mismos es que la opinión y recomendación del garzón es muy bien recibida por los consumidores en general, por lo tanto una forma clave de hacer salir el producto es incentivando a estos colaboradores en ofrecer el producto para lograr un mayor consumo. Los incentivos serán en merchandising y producto y se entregarán a quienes logren mayor venta de producto en un mes, variables controladas por el dueño del bar, restaurant u hotel. Este tipo de programa es totalmente comúnmente usado en la industria como parte de campañas de introducción de productos nuevos al mercado, se mide a través de las herramientas de control de ventas de los restaurantes, bares y hoteles, donde queda registrado quién realiza la venta y cuándo.
- Capacitación y apoyo al cliente en la venta a consumidor final, como parte del servicio que se ofrecerá a los clientes, está el capacitar al cliente y a un grupo de sus colaboradores (5 personas en total) en degustación y fabricación de cerveza, de modo que este conocimiento se pueda utilizar para complementar el servicio que se otorgará a los consumidores finales, pudiendo entregar elementos gastronómicos, culturales e históricos relacionados con la cerveza que se va a ofrecer. El costo de este programa de capacitación será asumido completamente por la empresa, no teniendo que desembolsar el cliente por este concepto, el horario de las capacitaciones serán a convenir con las escuelas que dan estos cursos en días sábado.
- Publicidad en punto de venta, desarrollo de material publicitario para ser usado en el punto de venta: pendones, posavasos, carteles, flyers, etc.
- Merchandising, artículos para ser regalados en ferias, eventos, promociones y otros: poleras, vasos, destapadores, etc.
- Promociones: durante los meses de menor venta del producto (meses de invierno), se ofrecerán promociones del tipo: “lleve 2 botellas de cerveza por \$2.000” (esto cubre el precio retail de una botella más el precio intermediario de la segunda), la idea es que el consumidor se lleve una botella de producto a su hogar.
- En horas peak, el Maestro Cervecerero o Sommelier visitará a los clientes para conversar acerca del producto con los consumidores y dar breves charlas acerca del estilo de cerveza consumida, historia, notas de cata, etc.

Se realizará inversión en publicidad al comienzo del proyecto y luego en Enero y Julio de cada año, para el caso del programa de incentivos se llevará a cabo a partir del noveno mes de operación de la empresa y la capacitación se efectuará cada vez que se

incorpore un nuevo cliente. La participación en ferias y eventos se concentrará en el último trimestre de cada año.

Los costos de publicidad se muestran en la siguiente tabla y su presupuesto fue solicitado a una empresa de diseño de la V región:

Ítem	Desarrollo	Impresión	Observaciones
Catálogo	\$1.200.000	\$350.000	100 copias
Sitio web	\$600.000		Mantenición: \$125.000 / mes
App	\$1.500.000		
Pendones	\$35.000	\$500.000	10 piezas
Imagen de marca	\$500.000		
Posavasos		\$150.000	1.000 piezas
Posters	\$100.000	\$700.000	100 copias
Vasos		\$200.000	100 piezas
Camisetas		\$1.000.000	100 piezas
Destapadores		\$200.000	500 piezas
Bolsas reciclables		\$200.000	1.000 piezas
Trípticos	\$250.000	\$300.000	1.000 copias
Etiquetas	\$200.000	\$200.000	1.000 copias
Ferias y eventos	\$200.000		Por evento
Programa de incentivos	\$200.000		Por mes
Capacitación al cliente	\$50.000		Por persona

Tabla 5: Costos de Publicidad⁶²

Plaza:

Existen varias formas de segmentar tanto a restaurantes como bares y hoteles, para efecto de este trabajo se utilizará una clasificación práctica que cumpla con el objetivo de segmentar los distintos tipos de recinto objetivo donde la cerveza artesanal sea un

⁶² Elaboración propia.

producto relevante de comercializar, de este modo se ha determinado que el mínimo de producto requerido para operar con cualquiera de estos locales es de 140 litros mensuales, en otras palabras, sólo se operará con clientes cuyos consumo de cerveza artesanal es igual o superior a este umbral. Este valor se determinó en base a un estudio de la venta de cerveza en un restaurant tipo de la Región de Valparaíso, donde la venta mensual de cerveza artesanal Premium alcanza ese mínimo en el mes de Septiembre, el mes con mayor cantidad de días festivos y por lo tanto con menor nivel de ventas. Más detalles de este estudio se incluyen en el capítulo de Análisis Financiero.

La siguiente tabla muestra la segmentación que se ha realizado por cada uno de estos tipos de recinto de consumo on-trade:

Restaurantes	Bares	Hoteles
Gourmet	Bar tradicional	Gastronómico
Especialidades	Pub	Boutique
Familiar	Bar de cervezas	Business
Conveniente	Bar universitario	Budget
Otros	Club	Otros
	Otros	

Tabla 6: Segmentación de Puntos de Venta⁶³

Restaurantes:

- **Gourmet:** Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos por un Maitre. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.⁶⁴
- **De especialidades:** Ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Estos establecimientos muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean mariscos, aves, carnes o pastas, entre otros posibles. Existe otro tipo de restaurante, que es fácil de confundir con el de especialidades como es el restaurante étnico, mismo que ofrece lo más sobresaliente o representativo de la cultura gastronómica de algún país, es decir, pueden ser mexicanos, chinos, italianos, franceses, etc.⁶⁵

⁶³ Elaboración propia.

⁶⁴ Wikipedia, The Free Encyclopedia. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

⁶⁵ Nociones básicas de restaurantería. <<http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/p/clasificacion-de-los-restaurantes.html>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

- Familiar: Sirve alimentos sencillos a precios moderados, accesibles a la familia. Su característica radica en la confiabilidad que ofrece a sus clientes, en términos de precios y servicio estándar. Por lo general, estos establecimientos pertenecen a cadenas, o bien, son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización.⁶⁶
- Conveniente: Se caracteriza por su servicio rápido; el precio de los alimentos suele ser económico y la limpieza del establecimiento intachable, por lo que goza de confiabilidad y preferencia.⁶⁷

Bares:

- Tradicional: Se trata de pequeños locales con encanto, al que acude todo tipo de público, familias, jóvenes o mayores. Suelen tener una larga barra, y ofrecen servicio igualmente en mesas, sirviendo desde desayunos, comidas o cenas, y especialidades típicas de la tierra.⁶⁸
- Pub: Es típico de Inglaterra, en donde también se llamaba Public House. Atendían a todas las clases sociales, donde se servían bebidas y se compartían divertimentos como juegos, canciones, etc. En Europa es donde más se han adueñado del término y por ende existen muchos lugares como estos en sus países.⁶⁹ Los pub están más centrados en el ocio nocturno, y la música es una de las protagonistas en ellos, para amenizar el ambiente mientras los asistentes toman una copa por la noche.⁷⁰
- Bar de cervezas: Locales especializados en cervezas de todos los rincones del mundo, y donde se sirven aperitivos basados en carnes frías, embutidos o quesos. En cuanto a la decoración, puede variar según el estilo del bar, tipo alemán, irlandés, etc., en ellos predomina también la decoración de madera más clara, y se da importancia a la iluminación, dando un aspecto de claridad.⁷¹
- Club: Es un bar que abre de noche y cuenta con música grabada o en vivo y pista para bailar siendo el lugar pequeño y acogedor. Por lo general cobran por derecho de admisión. Muy apreciado por la gente joven ya que asisten básicamente a bailar y conocer nuevos amigos.

Hoteles:

- Gastronómico: Se caracterizan por ofrecer una oferta gastronómica exclusiva que se presenta como la principal del establecimiento. Poseen una cuidada cocina creativa con influencia internacional en sus restaurantes, degustación de diferentes estilos culinarios y una variada selección de vinos.⁷²
- Boutique: Todo aquel establecimiento con un ambiente moderno, un servicio personalizado y un diseño sofisticado para los viajeros más exigentes. Son

⁶⁶ Ídem

⁶⁷ Ídem

⁶⁸ Tipos de bares. <<http://www.originalmusic.es/tipos-de-bares>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

⁶⁹ El bar concepto y clasificación. <<http://mesabar-jorgeantonio.blogspot.com/2011/05/el-bar-concepto-y-clasificacion.html>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

⁷⁰ Tipos de bares. <<http://www.originalmusic.es/tipos-de-bares>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

⁷¹ Ídem

⁷² Wikipedia, The Free Encyclopedia. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

generalmente independientes de las grandes cadenas de hoteles y suelen tener menos de 200 habitaciones, ofrecen la experiencia de una estancia relajante en un ambiente íntimo.⁷³

- **Business:** Este tipo de hoteles se caracterizan por atender a personas que visitan un lugar con fines de trabajo o negocio, existen muchas cadenas hoteleras que se especializan en atender a este tipo de huéspedes, los cuales requieren servicios muy particulares de los hoteles tales como: Internet en habitaciones y áreas generales, centro de negocios, servicio a la habitación, express Check In y Check Out (Término utilizado en la hostelería para definir el momento de registro y de salida de un huésped, respectivamente), Bell Boy y Valet Parking. También han sido diseñados con el objetivo de poder realizar convenciones y reuniones, en consecuencia estarán dotados de los servicios complementarios pertinentes.⁷⁴
- **Budget:** Es un concepto relativamente nuevo en hoteles y combinan precios bajos con calidad de habitaciones y servicios básicos, ideales para pasajeros con presupuesto ajustado y que necesitan alojar durante períodos cortos en el lugar.

Dado el perfil del consumidor de cerveza artesanal, quienes exigen una calidad superior de servicio, los tipos de recinto objetivo dentro del canal on-trade son los siguientes: restaurantes gourmet y de especialidades, bares tradicionales y pubs, hoteles gastronómicos y boutique. En el Gran Valparaíso existen aproximadamente 76, 64 y 40 respectivamente. Ahora bien, según cifras del Servicio Nacional de turismo (Sernatur) existe un crecimiento anual del 15% en el sector turismo en el Gran Valparaíso, lo que lleva consigo un aumento en la oferta gastronómica y hotelera de la región, por lo tanto se espera que la cantidad de potenciales clientes vaya en aumento de la mano de esta tendencia.

Finalmente, es necesario desarrollar un diseño de logística efectivo y eficiente que logre cubrir los requerimientos de despacho de producto, una estrategia en este sentido es la redundancia de proveedores de logística.

Precio:

El principal aspecto a considerar en la fijación del precio es la percepción de valor en los clientes que se está generando con este producto, por lo mismo se fijará el precio de forma independiente para cada cliente dependiendo del concepto que se quiera desarrollar en conjunto, de esta forma se puede establecer el precio meta con base en las percepciones del cliente con respecto al valor del producto. El valor y el precio meta controlan entonces las decisiones sobre el diseño del producto y los costos en que puede incurrirse. El resultado es que la fijación de precios inicia con un análisis de las necesidades y percepciones de valor de los consumidores y el precio se fija de modo

⁷³ Wikipedia, The Free Encyclopedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel_boutique>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

⁷⁴ Wikipedia, The Free Encyclopedia. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

que sea congruente con ese valor percibido por el cliente.⁷⁵ De esta forma se obtiene un precio de valor agregado.

Ahora bien, se ha realizado el siguiente análisis comparativo de precios de la competencia, con el objetivo de determinar un precio de lista que sirva como referencia para la fijación del precio final a intermediario y retail:

Cerveza	Precio Intermediario	Precio Retail
Kross	\$863	\$2.700
Ruberg	\$1.000	\$3.000
Kunstmann	\$950	\$2.700
Becks	690	\$2.400
Austral	890	\$2.700

Tabla 7: Precios de Cerveza Premium⁷⁶

En base a este análisis, se ha propuesto fijar precio intermediario de \$1.250 y precio retail recomendado de \$3.000 para una botella de 330cc del producto, se ha consultado la disposición a pagar de algunos dueños de bares y restaurantes y este precio intermediario calza con sus expectativas. Este valor considera el eventual quiebre de stock, que no debe superar el 0,5% del total del inventario.

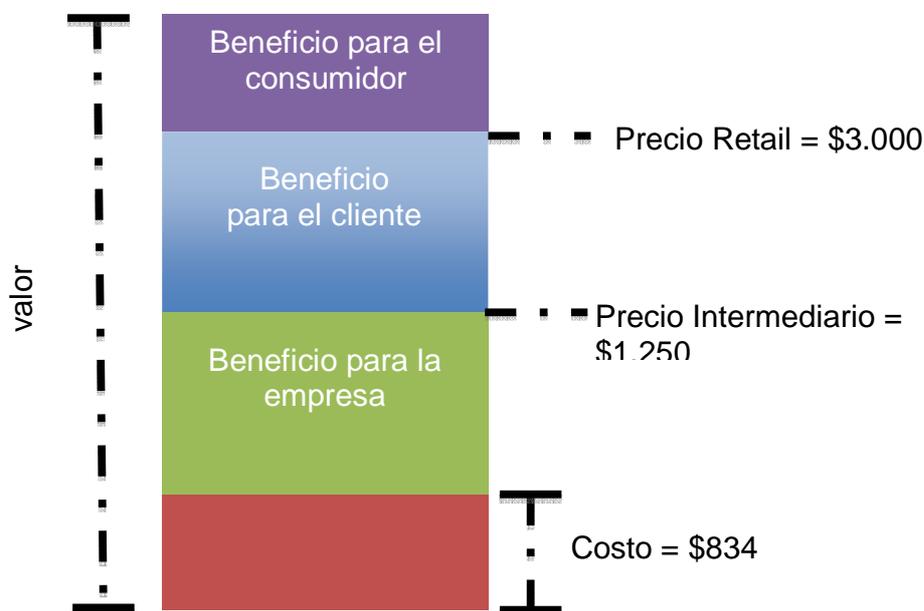


Figura 13: Fijación de Precio⁷⁷

⁷⁵ Kotler, P. y Armstrong G. 2008. Fundamentos de Marketing. 8ª edición. México, Pearson Educación. 522p.

⁷⁶ Elaboración propia.

Cabe mencionar que este es sólo un precio de referencia, el precio final se determinará una vez que se defina completamente el producto específico para cada bar, restaurant u hotel.

En relación a la estructura de costos, es interesante destacar que sólo el 30% está relacionado directamente con el producto (costo líquido), dado que el envase constituye el 38%, marketing y ventas 17% y el impuesto 15%.⁷⁸

En este caso el costo es \$834, donde \$250 corresponden al producto, \$317 al envase, \$142 a marketing y ventas y \$125 al impuesto.

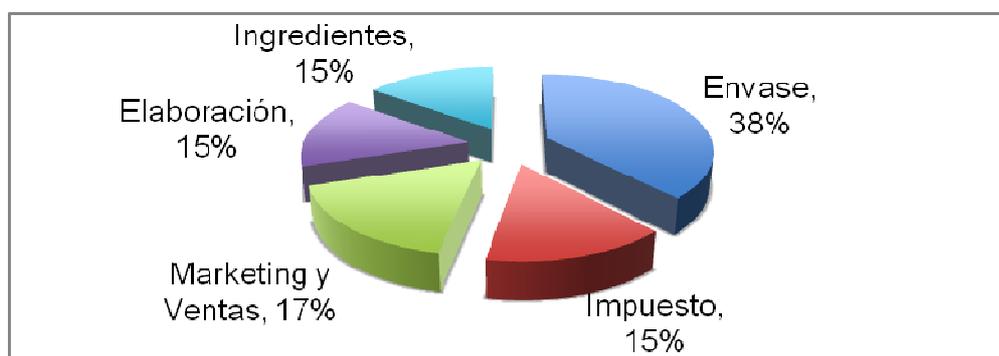


Figura 14: Estructura de Costos en la Producción de Cerveza⁷⁹

Diseño de Operaciones

Dentro de los aspectos que se desarrollan a continuación como parte del diseño de operaciones están la Cadena de Valor, el Proceso de Gestión de Proveedores, el Diseño de la Organización y Localización.

Cadena de Valor

Esta empresa actúa como un “broker” entre productores de cerveza artesanal y los puntos de venta, es decir, el producto se adquiere principalmente en las plantas de cerveza artesanal de la Quinta Región de Valparaíso (Altamira, Cerro Alegre, Del Puerto, Granizo, K’vas, Kobold, Ruberg y Tauss Braü), quienes proveerán el producto ya envasado y etiquetado según las especificaciones requeridas y el producto será despachado a los puntos de venta utilizando los medios de logística que se hayan determinado para cada caso.

Las actividades clave en este proceso son:

⁷⁷ Elaboración propia.

⁷⁸ Adeler, C. 2011. Beer Industry. < <http://www.slideshare.net/cadeler/beer-industry>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

⁷⁹ Ídem.

- Gestión de proveedores de cerveza artesanal
- Gestión de inventario en el cliente
- Aseguramiento de calidad del producto
- Marketing y ventas
- Servicio al cliente (servicio post-venta)

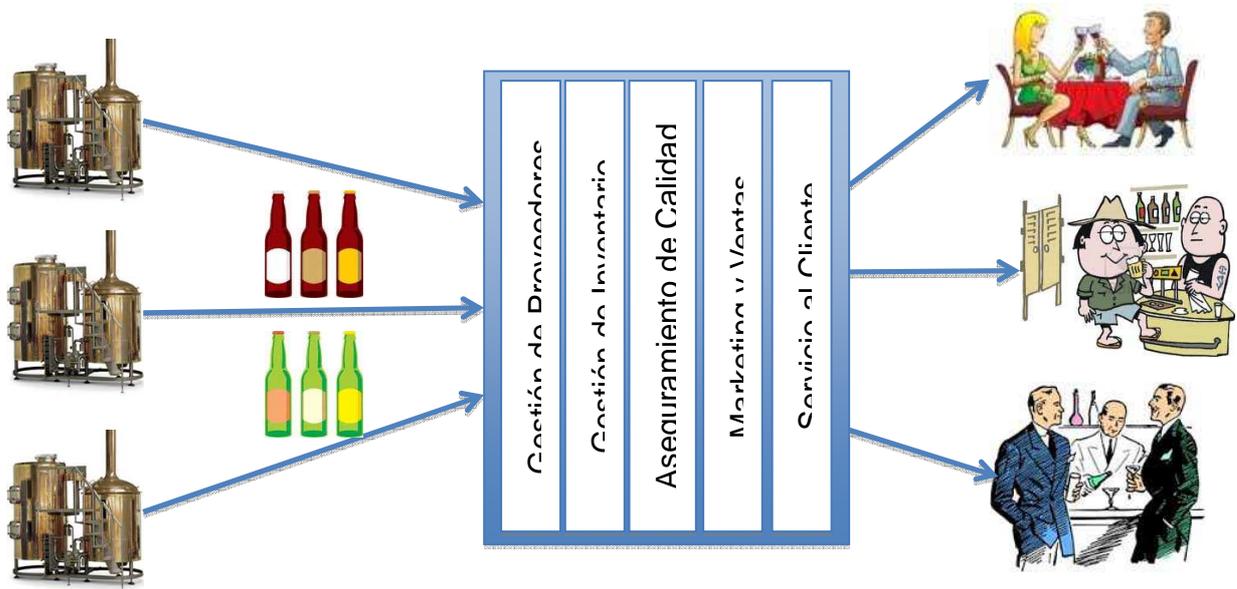


Figura 15: Cadena de Valor⁸⁰

En forma esquemática, cada uno de los bloques de la cadena de valor se configura de la siguiente forma:

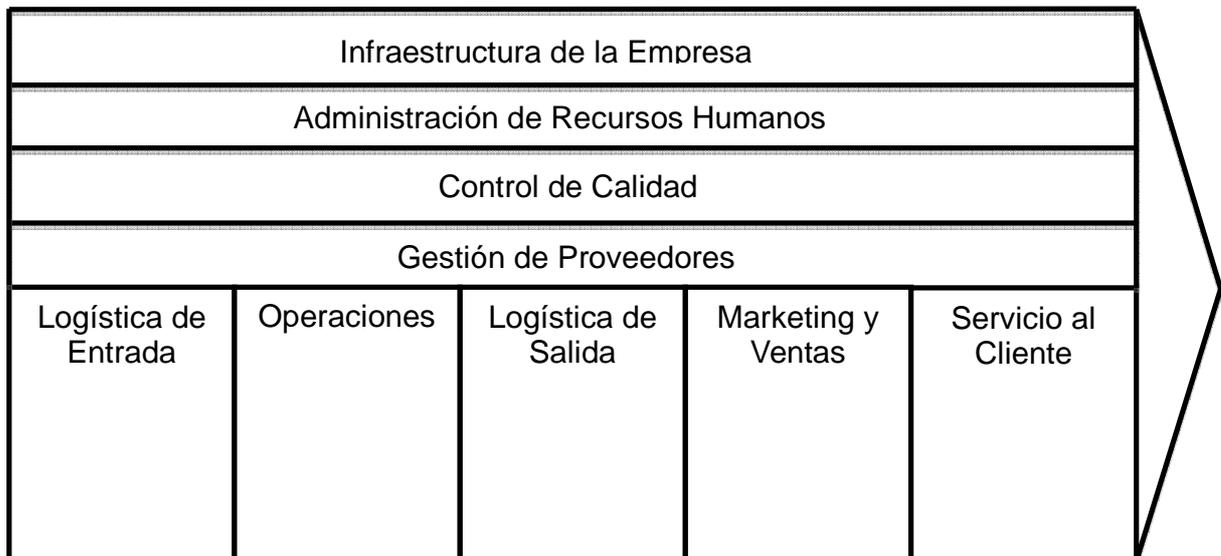


Figura 16: Esquema de la Cadena de Valor⁸¹

⁸⁰ Elaboración propia.

Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Son las actividades de soporte que se requieren para poder operar en forma efectiva, como por ejemplo administración, contabilidad, finanzas, planificación estratégica, tecnologías de información, etc.
- Administración de recursos humanos: Dado que las personas son clave en el éxito de cualquier emprendimiento, es necesario contar con mecanismos de selección, reclutamiento, inducción, entrenamiento y compensación que sean efectivos en la atracción y retención de personal clave en la organización.
- Control de calidad: El modelo de negocios determina una cadena de valor donde el producto no se desarrolla al interior de la organización, sino que se adquiere a terceros, por lo que es fundamental el contar con mecanismos de aseguramiento y control de calidad que permitan ofrecer un producto de altos estándares a los clientes. Para este rol se contratará a un Maestro Cervecerero o Sommelier que certifique la calidad del producto y que se ajuste a las especificaciones solicitadas, si un lote de producto no cumple con los estándares definidos, éste se devolverá al productor, este tipo de determinaciones quedarán estipuladas en el contrato que se celebrará con cada uno de los proveedores de cerveza artesanal.

La metodología utilizada para el control de calidad es la denominada “evaluación sensorial de cerveza” que es el examen de los atributos de la cerveza mediante los sentidos (vista, olfato, gusto y tacto), obteniendo datos cuantificables y objetivos. Es una herramienta útil para medir atributos de la cerveza artesanal dado que es capaz de describir una cerveza además de proveer retroalimentación al Maestro Cervecerero de que tan bien representa un determinado estilo, servir para detectar problemas, corregirlos y mejorarlos.

Las características de evaluación de la cerveza se dividen en apariencia (transparencia, color, formación de burbujas, espuma) y flavor (gusto, aroma, sensación en la boca).⁸²

- Gestión de proveedores: Esta empresa actuará como un “broker” de cerveza artesanal, por lo tanto es fundamental la definición e implementación de un proceso de gestión de proveedores de clase mundial, dado que el producto que finalmente se ofrecerá a los clientes será producido por terceros y estos deben cumplir los niveles de servicio requeridos para que el negocio opere sin sobresaltos. En la siguiente sección de este capítulo se aborda en detalle esta actividad.

Actividades propias de la cadena de valor:

- Logística de entrada: Consiste en la adquisición de producto desde los productores de cerveza artesanal con su debido envasado siguiendo las especificaciones definidas según el cliente. El producto viene en botellas de 330cc. El transporte de producto se llevará a cabo a través de proveedores especializados.
- Operaciones: Las operaciones consisten fundamentalmente en la gestión de inventario en los clientes, para esto se implementará el estándar de la industria

⁸¹ Elaboración propia.

⁸² Pérez C. y Boan M. B.A. Malt S.A. 2008. Evaluación Sensorial de la Cerveza.

llamado Sales and Operations Planning (S&OP). Éste es un proceso integrado de gestión empresarial desarrollada en la década de 1980 por Oliver Wight a través del cual el equipo ejecutivo logra continuamente enfoque, alineación y sincronización entre todas las funciones de la organización. La planificación S&OP incluye un pronóstico actualizado que conduce a un plan de ventas, plan de producción, plan de inventario, plan de tiempo de espera (lead times) de los clientes (backlog), plan de desarrollo de nuevos productos, plan de iniciativas estratégicas y el plan financiero resultante. Los cortos ciclos de vida de productos y una alta volatilidad de la demanda requieren una planificación de productos que se consumen de manera constante.

Si se implementa correctamente, el proceso S&OP también permite la gestión eficaz de la cadena de suministro. Un proceso S&OP implementado correctamente revisa rutinariamente la demanda de los clientes y la oferta de recursos y re-planifica cuantitativamente a través de un horizonte rodante determinado. El proceso de re-planificación se centra en los cambios del plan de ventas y operaciones previamente definidos. A pesar de que ayuda a que el equipo de gestión comprenda cómo la empresa logró su nivel actual de desempeño, su enfoque principal es sobre las acciones futuras y resultados previstos. Las empresas que tienen un proceso de gestión integrada de negocios utilizan el proceso de S&OP para supervisar la ejecución de las estrategias de la compañía.⁸³ Aplicando S&OP para la gestión de inventario, se ha definido el algoritmo que se muestra en la figura Figura 17: Balance entre oferta y demanda. De esta manera, se logra optimizar las necesidades de producto en stock y estar preparados ante las eventualidades de cambios en la oferta y/o demanda, además de prevenir efectos indeseados como el denominado “efecto látigo”.

Es muy importante destacar que esta empresa no acopiará inventario internamente, sino que la totalidad del inventario estará en el punto de venta, para asegurar continuidad operacional en este ámbito es necesario integrar los sistemas de administración de la información de inventario de las empresas, de modo de tener diariamente el indicador de existencias actualizado y determinar las necesidades de abastecimiento apoyado en el modelo antes descrito. Esta decisión estratégica trae consigo algunos beneficios tales como no necesitar bodegas o instalaciones especiales para almacenar el producto y el costo administrativo que trae consigo.

Para asegurar que no existan quiebres de stock, se define un tamaño de lote mínimo de pedido de 140 litros mensuales. Este valor se determinó en base a un estudio de la venta de cerveza en un restaurant tipo de la Región de Valparaíso, donde la venta mensual de cerveza artesanal Premium alcanza ese mínimo en el mes de Septiembre, el mes con mayor cantidad de días festivos y por lo tanto con menor nivel de ventas. Al mismo tiempo, este es un tamaño de lote que se ha validado con los proveedores seleccionados y que pueden cubrir en forma mensual sin problemas dadas sus capacidades instaladas de producción. En todo caso, el lead time que se ofrecerá a los clientes es de 1 mes, tiempo suficiente para fabricar la cantidad de cerveza solicitada en caso que no exista disponibilidad en el proveedor.

⁸³ Palmatier, G. 2007. <<https://www.oliverwight-americas.com/system/files/public/resources/sales-operations-planning-palmatier.pdf>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]

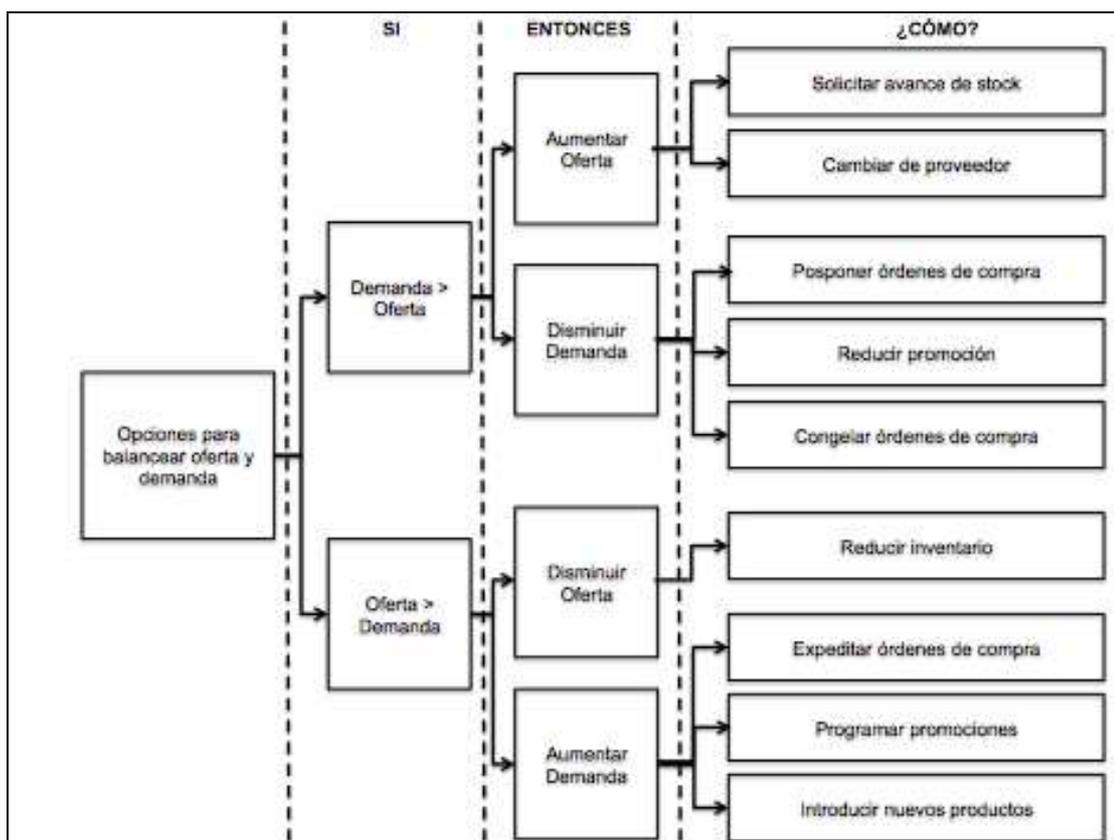


Figura 17: Balance entre oferta y demanda⁸⁴

- Logística de salida: En esta actividad se concentran las tareas de distribución de producto a los puntos de venta on-trade específicos: bares, restaurantes y hoteles del Gran Valparaíso y de acuerdo a la especificación de producto definida por cada uno de ellos. El transporte de producto se llevará a cabo a través de proveedores especializados.
- Marketing y ventas: Dentro de esta actividad se agrupan los esfuerzos relacionados con publicidad, promoción, fijación de precios, relaciones de canales y diseño y gestión de productos. Se requerirá personal especialista en la industria de la cerveza en Chile y en específico de la cerveza artesanal, además de una fuerza de ventas capacitada en el producto de modo de capturar nuevos clientes.
- Servicio al cliente: Tiene que ver con el seguimiento del ciclo de vida del producto en el punto de venta, asistencia continua a los clientes, capacitación y captación de nuevos requerimientos y retroalimentación. En la Estrategia de Ventas antes expuesta se describen las actividades específicas que se llevará cabo como parte del servicio post-venta.

⁸⁴ Schalekamp, P. De Romijn, A. 2010. KPI Dashboard at Heineken Netherlands. <http://download.microsoft.com/download/7/8/C/78C8EFF4-6CF1-4F8E-B539-B7AF218BCA12/Heineken_Netherlands_Every_Angle_KPI-Dashboard_4maat.pdf>. [consulta: 21 de enero de 2014]

Gestión de Proveedores

La gestión de proveedores es crítica en este negocio, el producto que se va a ofrecer finalmente a los clientes es abastecido en su totalidad por fuentes externas, por lo tanto es de vital importancia el aplicar estándares de la industria para administrar este proceso.

En particular durante los últimos años se ha dado a conocer el concepto de Supplier Relationship Management (SRM) que es la disciplina de planificación estratégica para gestionar todas las interacciones con las terceras partes proveedoras de bienes y/o servicios a una organización con el fin de maximizar el valor de esas interacciones. En la práctica, SRM implica la creación de relaciones más estrechas y más colaborativas con proveedores clave con el fin de descubrir nuevo valor y reducir el riesgo.

SRM se refiere a la evaluación sistemática de las capacidades de los proveedores con respecto a la estrategia general del negocio, la determinación de cuáles son las actividades a realizar con cada uno de ellos y la planificación y ejecución de todas las interacciones con los proveedores de forma coordinada a través del ciclo de vida de la relación para maximizar el valor a través de esas interacciones. El foco de SRM es desarrollar relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores estratégicos para ofrecer mayores niveles de innovación y ventaja competitiva que los que podrían lograrse mediante la operación de forma independiente o a través de un acuerdo tradicional de compra.⁸⁵

En la Figura 18: Marco de trabajo para la implementación de SRM, se muestran los procesos de negocio claves que se necesitan implementar e integrar para permitir una coordinación y colaboración efectiva en los niveles organizacionales e interpersonales.

Los procesos son:

- Desarrollo de estrategias de abastecimiento: Proceso de predicción y análisis de materiales o necesidades de servicios y creación de estrategias óptimas para obtener esos bienes y servicios. Para este proceso se utilizarán las técnicas descritas anteriormente en relación a la gestión de inventarios en el cliente (S&OP).
- Evaluación y selección de proveedores: Proceso de identificación y selección de proveedores. Idealmente, este proceso está diseñado y gestionado de manera que produzca no sólo buenas decisiones de selección, sino que sirve para recopilar información sobre la mejor manera de trabajar con los proveedores seleccionados y la construcción de una base de confianza que permita una colaboración eficaz. Se plantea llevar un registro de desempeño de los proveedores en los siguientes ámbitos: tiempo de respuesta, calidad, plazo de entrega, nivel de cumplimiento y precio, en base a este registro se determinará la continuidad de operación con el proveedor o la necesidad de cambio.
- Negociación de contratos: Proceso de desarrollo de contratos maestros y otros acuerdos de suministro después de haber sido seleccionado el proveedor. Para

⁸⁵ Wikipedia, The Free Encyclopedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Supplier_relationship_management>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]

este punto se requerirá el desarrollo de un contrato marco el cual se diferenciará caso a caso con cada proveedor según sea necesario dependiendo del producto provisto y otros criterios.

- Gobierno del portafolio de proveedores: Proceso por el cual una compañía evalúa periódicamente el tipo de relaciones que requiere con sus diferentes proveedores y las oportunidades para continuar con los proveedores de apoyo a los objetivos estratégicos de la empresa. Este proceso se llevará a cabo en forma semestral y a la demanda según sea necesario.
- Desarrollo de proveedores: Proceso por el cual una empresa identifica y evalúa las oportunidades para mejorar las capacidades de proveedores y recursos y gestiona iniciativas para llevarlas a cabo garantizando que produzcan resultados. La filosofía detrás de este proceso es una de “egoísmo ilustrado”, esto es, determinar donde hay oportunidades de inversión con proveedores para que produzcan un rendimiento atractivo para nosotros como mejora de calidad, reducción de costos y similares. Este proceso se llevará a cabo en conjunto con el proceso anterior en forma semestral.
- Planificación del negocio en conjunto: Proceso por el cual los individuos que representan diferentes áreas funcionales y áreas de negocio dentro de una empresa y un proveedor intercambian en forma conjunta la información sobre planes de negocio, prioridades, capacidades, tendencias de mercado, oportunidades y analizan dónde y cómo colaborar con el fin de crear valor para ambas partes.
- Coordinación de operaciones: Proceso por el cual las diversas actividades en curso entre una empresa y sus proveedores (por ejemplo pedidos y cumplimiento, gestión de proyectos, control de calidad y similares) son monitoreadas y apoyadas de manera coordinada en todas las diferentes áreas funcionales con las cuales interactúan.
- Monitoreo de desempeño: Proceso por el cual una empresa y sus proveedores definen y se alinean alrededor de métricas adecuadas para gestionar el rendimiento y valor entregado a ambos lados. Idealmente este proceso es de colaboración en ambas vías y los tableros de control no se centran sólo en la producción, sino que también en datos sobre diagnósticos y posibles soluciones a problemas e identificación de oportunidades. Un buen sistema de medición del desempeño se basa no sólo en los indicadores orientados a los resultados, sino que también en indicadores que permiten una gestión proactiva de la relación. Del mismo modo, los indicadores deben considerar tanto factores tangibles operativos y financieros (por ejemplo, tiempo de ciclo, niveles de inventario, etc.), así como factores intangibles (como el nivel de confianza).
- Escalamiento y resolución de problemas: Proceso por el cual los conflictos entre un cliente y sus proveedores se escalan y se resuelven de manera conjunta a nivel de organización (basado en una clara articulación de vías de escalamiento), garantizando así la resolución oportuna y eficaz y minimizar el riesgo de interrupción de las operaciones o de la relación de trabajo.

variedad de estilos disponibles y contar con redundancia de proveedores para prevenir rotura de stock.

- Empresas de logística: se considerarán aspectos relevantes para su selección los siguientes: cobertura geográfica, reputación, costos, servicio al cliente y niveles de servicio, se asignarán puntajes a cada uno de estos parámetros (de 1 a 5), se rankearán a las empresas en base a estos puntajes y finalmente se trabajarán con aquellas que logren mayor puntaje reflejando de esta forma un mejor servicio.

Diseño de Organización

En la Figura 19: Estructura de la Organización Propuesta, se muestra el diseño que se implementará en esta organización.

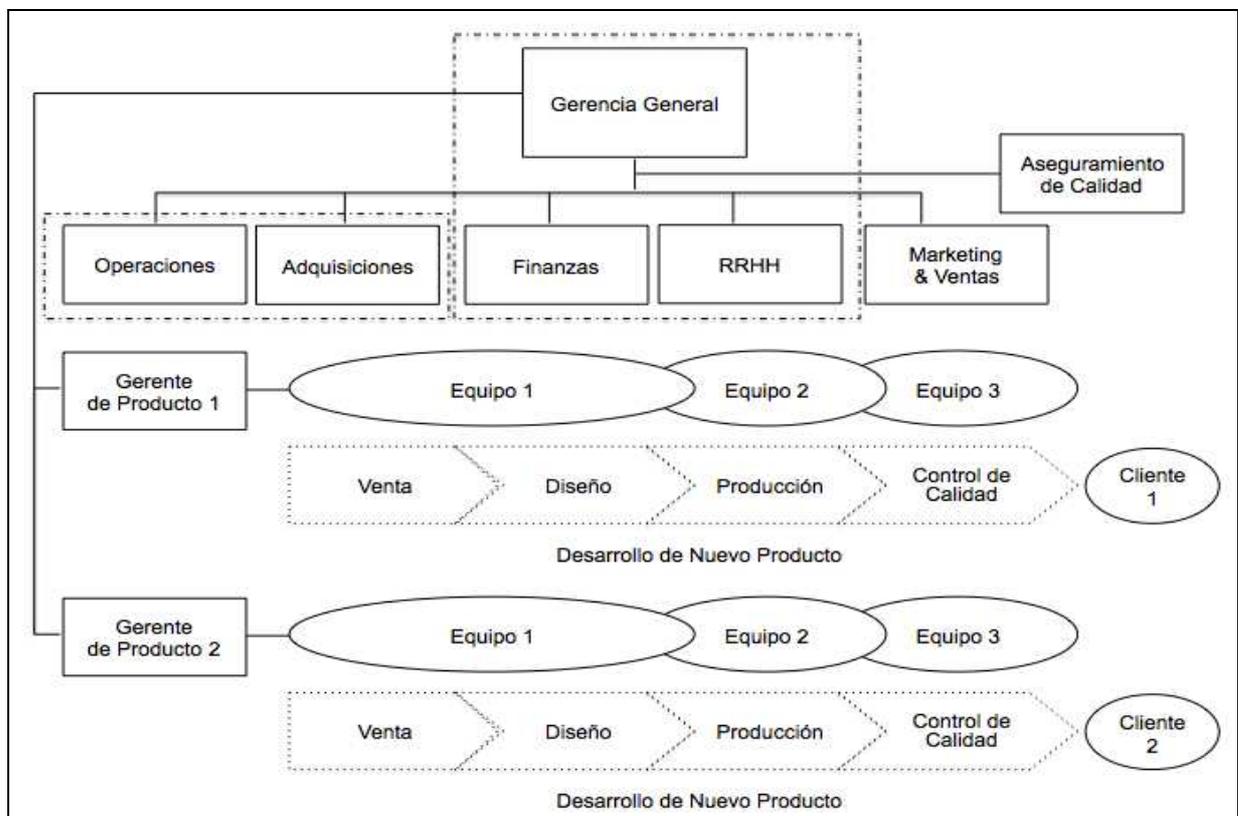


Figura 19: Estructura de la Organización Propuesta⁸⁸

Este diseño de organización se compone de dos principales elementos:

- Una estructura funcional que cuelga de la Gerencia General y abarca los principales grupos de actividades comunes de la organización: Operaciones, Adquisiciones, Finanzas, Recursos Humanos, Marketing & Ventas, Aseguramiento de Calidad. Aquí es importante señalar que independientemente de la naturaleza diversa de estas funciones, dado que este es un

⁸⁸ Elaboración propia.

emprendimiento, algunas de éstas se agruparán en un comienzo y serán asumidas por un solo equipo, es el caso de Operaciones y Adquisiciones y de Gerencia General, Finanzas y Recursos Humanos.

- Una estructura horizontal, concepto que organiza a los empleados en torno a procesos centrales, es decir, grupos de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar entradas en salidas que crean valor a los clientes. Los miembros de esta estructura horizontal pertenecen a áreas funcionales que son asignados a estos equipos mientras dure el proyecto o proceso. Ejemplos de procesos centrales son el desarrollo de nuevos productos y servicio al cliente. Cuando una organización se estructura como horizontal, todas las personas en la organización que trabajan en un proceso en particular tienen mejor acceso entre ellas por lo tanto pueden comunicar y coordinar sus esfuerzos. La estructura horizontal reduce la jerarquía vertical y erosiona los límites entre departamentos, los clientes esperan servicios mejores y más rápidos y los empleados tienen la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y asumir más responsabilidades. Equipos auto-dirigidos (no individuos) son la base del diseño organizacional y desempeño.⁸⁹

La siguiente tabla incluye algunas ventajas y desventajas del enfoque de estructura horizontal en una organización:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promueve la flexibilidad y respuesta rápida a los cambios en las necesidades del cliente ▪ Dirige la atención de todo el equipo a la producción y entrega de valor al cliente ▪ Cada empleado tiene una visión de mayor alcance acerca de los objetivos organizacionales ▪ Promueve el foco en trabajo en equipo y colaboración ▪ Mejora la calidad de vida de los empleados al ofrecerles la oportunidad de compartir responsabilidades, tomar decisiones y hacerse cargo de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere el diseño de una filosofía de administración y sistemas de compensación ▪ Requiere entrenamiento de los empleados para trabajar efectivamente en un equipo horizontal ▪ Puede limitar el desarrollo de habilidades específicas

Tabla 8: Ventajas y desventajas de una estructura horizontal⁹⁰

⁸⁹ Daft, R., Murphy, J. y Willmott, H. 2007. Organization Theory and Design. Reino Unido, Cengage Learning EMEA. 699p.

⁹⁰ Daft, R., Murphy, J. y Willmott, H. 2007. Organization Theory and Design. Reino Unido, Cengage Learning EMEA. 699p.

Las siguientes áreas funcionales se consideran las más importantes al momento de fundar esta empresa: Operaciones, Adquisiciones, Finanzas, RRHH, Marketing y Ventas y Aseguramiento de Calidad, todas reportando directamente a la Gerencia General.

En un comienzo el equipo estará formado por los siguientes cargos:

- Gerente General: A disposición de un Ingeniero Civil Industrial o profesional equivalente, tiene que poseer experiencia en administración de empresas, pues debe ser capaz de coordinar las áreas funcionales de la empresa de manera óptima, además de definir los lineamientos estratégicos de la empresa. Adicionalmente en un comienzo estará a cargo de las funciones de Finanzas y RRHH.
- Operaciones y Adquisiciones: En un comienzo ambas funciones caerán en un mismo profesional. A disposición de un Ingeniero Industrial o profesional equivalente, quien estará a cargo de la coordinación de la logística de entrada y salida y la gestión de contratos con proveedores,
- Marketing y Ventas: De preferencia Ingeniero Comercial o profesional equivalente, estará encargado de coordinar las áreas de ventas y marketing, de la manera más apropiada, establecer la estrategia de marketing usada, la promoción y la relación con las ventas logradas, junto con estimar su proyección en determinados periodos de tiempo. Se contratarán dos personas con experiencia para conformar el equipo de fuerza de ventas, con amplios conocimientos de estrategias de promoción y comercialización.
- Aseguramiento de Calidad: Trabaja en conjunto con Marketing y Ventas en la especificación de productos. A disposición de un técnico y analista químico, especialista en cerveza y con experiencia como Maestro Cerveceros y/o Sommelier, quien debe establecer si el producto se encuentra bajo especificación, en caso contrario, se deberá rechazar el lote de producción, por lo tanto debe tener conocimientos en procedimiento y análisis de lotes, realizando controles de calidad periódicamente.

La estructura de sueldos del equipo es la siguiente:

Cargo	Sueldo Fijo	Sueldo Variable
Gerente General	\$1.200.000	
Gerente de Operaciones	\$1.000.000	
Maestro Cerveceros / Sommelier	\$800.000	
Gerente de Marketing y Ventas	\$700.000	3% de ventas pagadas
Ejecutivo de Ventas	\$400.000	5% de ventas pagadas

Tabla 9: Sueldos del Personal⁹¹

⁹¹ Elaboración propia.

La jornada laboral se extenderá por 45 horas a la semana, de lunes a viernes en horarios de oficina (9:00 AM a 6:00 PM).

Localización

Dado que las operaciones de esta empresa no involucran el requerimiento de espacios especiales como talleres, bodegas, etc. Sino que sólo trabajo de oficina, se optará por arrendar espacio en un edificio de la ciudad de Viña del Mar que cuente con instalaciones para 5 personas, amoblada y con los servicios incluidos (energía eléctrica, agua, internet) además de sala de reuniones, cocina y baño para el personal. El costo mensual de un arriendo de este tipo es de \$550.000.

Análisis Financiero

El análisis financiero de este proyecto incluye la determinación de necesidades de producto, identificación de costos, flujos de caja a 5 años, análisis costo-beneficio y análisis de riesgo.

Para determinar las necesidades de producto por cliente se accedió a información histórica de un restaurante de la V Región, el cual se considera para fines de este trabajo un recinto tipo, dado que cuenta con un flujo de clientes constante durante el año y la cerveza del segmento Premium es un producto muy consumido en el local. En particular se puso especial atención a los volúmenes de consumo y se determinaron mínimos y máximos dependiendo del producto: consumo de botellas de cerveza artesanal y consumo total de botellas de cerveza Premium (en formatos 330cc, 500cc y 750cc), en Tabla 10: Requerimientos de Producto por Cliente [litros] y Figura 20: Distribución de requerimientos de producto en un año, se aprecia el resultado de este proceso de estimación.

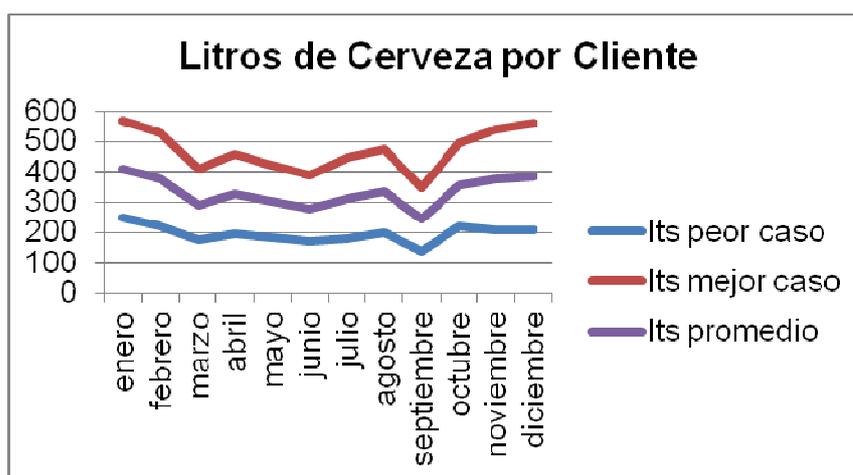


Figura 20: Distribución de requerimientos de producto en un año⁹²

⁹² Elaboración propia.

Mes	Mínimo (peor caso)	Máximo (mejor caso)	Promedio	Cantidad de Botellas de 330cc
Enero	250	570	410	1.230
Febrero	220	530	375	1.125
Marzo	175	410	293	878
Abril	195	460	328	983
Mayo	185	420	303	908
Junio	170	390	280	840
Julio	180	445	313	938
Agosto	200	475	338	1.013
Septiembre	140	350	245	735
Octubre	220	495	358	1.073
Noviembre	210	540	375	1.125
Diciembre	210	560	385	1.155
Total	2.355	5.645	4.000	12.000

Tabla 10: Requerimientos de Producto por Cliente [litros]⁹³

A continuación se presenta el requerimiento total de producto por año, considerando los lotes necesarios para llevar a cabo el programa piloto y los clientes propiamente tales.

2014	total lotes	piloto	clientes	stock promedio	botellas de 330cc
octubre	1	1	0	358	1.073
noviembre	1	1	0	375	1.125
diciembre	1	1	0	385	1.155
TOTAL	3	3	0	1.118	3.353

⁹³ Elaboración propia.

2015	total lotes	piloto	clientes	stock promedio	botellas de 330cc
enero	5	5	0	2.050	6.150
febrero	5	5	0	1.875	5.625
marzo	5	5	0	1.463	4.388
abril	6	5	1	1.965	5.895
mayo	7	5	2	2.118	6.353
junio	8	5	3	2.240	6.720
julio	9	5	4	2.813	8.438
agosto	10	5	5	3.375	10.125
septiembre	11	5	6	2.695	8.085
octubre	12	5	7	4.290	12.870
noviembre	13	5	8	4.875	14.625
diciembre	14	5	9	5.390	16.170
TOTAL	105	60	45	35.148	105.443
2016	total lotes	piloto	total clientes	stock promedio	botellas de 330cc
enero	15	5	10	6.150	18.450
febrero	16	5	11	6.000	18.000
marzo	17	5	12	4.973	14.918
abril	18	5	13	5.895	17.685
mayo	19	5	14	5.748	17.243
junio	20	5	15	5.600	16.800
julio	16	0	16	5.000	15.000
agosto	17	0	17	5.738	17.213
septiembre	18	0	18	4.410	13.230

octubre	19	0	19	6.793	20.378
noviembre	20	0	20	7.500	22.500
diciembre	21	0	21	8.085	24.255
TOTAL	216	30	186	71.890	215.670
2017	total lotes	piloto	total clientes	stock promedio	botellas de 330cc
enero	22	0	22	9.020	27.060
febrero	23	0	23	8.625	25.875
marzo	24	0	24	7.020	21.060
abril	25	0	25	8.188	24.563
mayo	26	0	26	7.865	23.595
junio	27	0	27	7.560	22.680
julio	28	0	28	8.750	26.250
agosto	29	0	29	9.788	29.363
septiembre	30	0	30	7.350	22.050
octubre	31	0	31	11.083	33.248
noviembre	32	0	32	12.000	36.000
diciembre	33	0	33	12.705	38.115
TOTAL	330	0	330	109.953	329.858
2018	total lotes	piloto	total clientes	stock promedio	botellas de 330cc
enero	34	0	34	13.940	41.820
febrero	35	0	35	13.125	39.375
marzo	36	0	36	10.530	31.590
abril	37	0	37	12.118	36.353
mayo	38	0	38	11.495	34.485

junio	39	0	39	10.920	32.760
julio	40	0	40	12.500	37.500
agosto	41	0	41	13.838	41.513
septiembre	42	0	42	10.290	30.870
octubre	43	0	43	15.373	46.118
noviembre	44	0	44	16.500	49.500
diciembre	45	0	45	17.325	51.975
TOTAL	474	0	474	157.953	473.858
2019	total lotes	piloto	total clientes	stock promedio	botellas de 330cc
enero	46	0	46	18.860	56.580
febrero	47	0	47	17.625	52.875
marzo	48	0	48	14.040	42.120
abril	49	0	49	16.048	48.143
mayo	50	0	50	15.125	45.375
junio	51	0	51	14.280	42.840
julio	52	0	52	16.250	48.750
agosto	53	0	53	17.888	53.663
septiembre	54	0	54	13.230	39.690
octubre	55	0	55	19.663	58.988
noviembre	56	0	56	21.000	63.000
diciembre	57	0	57	21.945	65.835
TOTAL	618	0	618	205.953	617.858

Tabla 11: Requerimientos de Producto Totales por Mes⁹⁴

⁹⁴ Elaboración propia.

Resumen de Costos

Los costos fijos que se han identificado corresponden a los sueldos base, arriendo de oficina y servicios de contabilidad.

Resumen de Costos Fijos	
Ítem	Monto
Sueldo Gerente General	\$1.200.000
Sueldo Gerente de Operaciones	\$1.000.000
Sueldo Maestro Cervecerero / Sommelier	\$800.000
Sueldo Gerente de Marketing y Ventas	\$700.000
Sueldo Ejecutivo de Ventas	\$400.000
Arriendo de oficina	\$550.000
Honorarios Contador	\$100.000

Tabla 12: Resumen de Costos Fijos [por mes]⁹⁵

Por otra parte los costos variables son los costos y mermas del producto, las comisiones por venta y el costo de logística que corresponde al 10% del precio de venta del producto y se traspasa directamente al cliente.

Resumen de Costos Variables	
Ítem	Monto
Producto	\$834
Comisiones por venta	8% del precio de venta
Logística	10% del precio de venta
Mermas	0,5% del costo del producto

Tabla 13: Resumen de Costos Variables [por unidad]⁹⁶

En relación a las fuentes de ingreso, en un comienzo éstas serán sólo relacionadas a las ventas de botellas de cerveza artesanal, pudiendo en un futuro incluirse merchandising u otros productos (barriles, dispensadores, etc.).

⁹⁵ Elaboración propia.

⁹⁶ Elaboración propia.

Inversión

No existe inversión en activo fijo en este proyecto, sino que en los programas de Marketing y Ventas antes descritos (ver Anexo J: Detalle de Gastos en Marketing y Ventas), el total de estos esfuerzos a 5 años son \$136.334.610. Se necesita además contar con capital de trabajo para cubrir los costos fijos de la operación durante el primer año, que es el período donde se obtienen utilidades negativas, este monto asciende a \$49.200.000. Por lo tanto se requiere una inversión inicial total de \$185.534.610.

Flujos de Caja

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se ha construido considerando los ingresos esperados en un horizonte de 5 años y 3 meses, además de sus costos variables y costos fijos asociados, aplicando luego un 17% de impuesto a la utilidad según la legislación en Chile e incluyendo posteriormente la inversión en Marketing y ventas. Se puede apreciar que durante los dos primeros años se obtienen flujos negativos los cuales se recuperan en periodos posteriores.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	0	45.443	185.858	329.858	473.858	617.858
Ingresos	0	56.803.750	232.322.500	412.322.500	592.322.500	772.322.500
Costos producto	0	17.972.700	73.075.080	129.570.240	186.065.400	242.560.560
Mermas	0	898.635	3.653.754	6.478.512	9.303.270	12.128.028
Comisiones por ventas	0	4.544.250	18.585.750	32.985.750	47.385.750	61.785.750
Total Costos Variables	0	23.415.585	95.314.584	169.034.502	242.754.420	316.474.338
Arriendo oficina	1.650.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000
Honorarios contador	300.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Sueldos	13.500.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
Total Costos Fijos	15.450.000	61.800.000	61.800.000	61.800.000	61.800.000	61.800.000
Pérdida ejercicio anterior	0	-15.450.000	-43.861.835	0	0	0
Utilidad	-15.450.000	-43.861.835	31.346.081	181.487.998	287.768.080	394.048.162
Impuesto	0	0	5.328.834	30.852.960	48.920.574	66.988.188
Utilidad Neta	-15.450.000	-43.861.835	26.017.247	150.635.038	238.847.506	327.059.974
Marketing y ventas	10.080.985	60.590.000	35.063.625	10.200.000	10.200.000	10.200.000
Inversión inicial	185.534.610					
Flujo de Caja	-211.065.595	-104.451.835	-9.046.378	140.435.038	228.647.506	316.859.974

Tabla 14: Flujos de Caja del Proyecto⁹⁷

⁹⁷ Elaboración propia.

En el Anexo K: Detalle de Flujos de Caja a 5 Años se puede apreciar que a partir del decimotercer mes de operación se comienzan a obtener utilidades positivas y a partir del vigésimo primer mes de operación se comienzan a obtener flujos positivos.

Umbral de Rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el número mínimo de botellas de cerveza artesanal que se necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costos totales igualan a los ingresos totales por venta.

La fórmula por la que se expresa este valor es:

$$Q = CF / (PV - CV) = 5.150.000 / 274,3 = 18.776 \text{ botellas}$$

Lo que corresponde a un ingreso de \$23.470.000. Este umbral se alcanza en el décimo tercer mes de operación.

Análisis Costo-Beneficio

La siguiente tabla muestra el VAN obtenido aplicando distintas tasas de descuento:

Tasa de Descuento	VAN
10%	\$131.749.741
15%	\$62.493.753
20%	\$12.068.468
23%	(\$11.426.880)

Tabla 15: Valor Actual Neto⁹⁸

La determinación de la tasa de descuento busca fijar el retorno mínimo que exige el inversionista para decidir invertir en el proyecto. Para establecer la tasa de descuento se buscó información de otros proyectos relacionados con el rubro, el valor que se encontró es de un 20%, el que se considera apropiado para este proyecto, ya que el mercado al que busca entrar es un mercado conocido y en constante crecimiento, por ende se considera un riesgo intermedio para el proyecto.

Por otra parte, el cálculo de la TIR arroja un 21%.

Ambos métodos de evaluación entrega un resultado de rentabilidad superior a la exigida después de recuperar la inversión en este proyecto. Adicionalmente, la inversión se recupera al quinto año de operación, como se puede apreciar en la Tabla 16: Cálculo de Período de Recuperación de Inversión.

⁹⁸ Elaboración propia.

Año	Saldo Inversión	Flujo Anual	Rentabilidad Exigida [20%]	Recuperación Inversión
2014	185.534.610	-211.065.595	-	0
2015	185.534.610	-104.451.835	-	0
2016	185.534.610	-9.046.378	-	0
2017	185.534.610	140.435.038	28.087.008	112.348.031
2018	73.186.579	228.647.506	45.729.501	73.186.579
2019	0	316.859.974	63.371.995	-

Tabla 16: Cálculo de Período de Recuperación de Inversión

Análisis de Riesgo

Para el análisis de riesgo se utilizó la herramienta Risk Simulator 2013 v9.2.0 de la empresa Real Options Valuation (www.realoptionsvaluation.com), éste incluye el Análisis de Tornado, Simulación de Montecarlo y Análisis de Sensibilidad.

La Tabla Tornado captura los impactos estadísticos de cada variable sobre el modelo resultante. Es decir, la herramienta impacta de manera automática cada variable precedente en el modelo que se ha especificado de antemano, captura las fluctuaciones sobre el modelo final del pronóstico o el resultado final, y organiza las perturbaciones categorizadas en orden de importancia. Precedentes son todas las entradas y las variables intermedias que afectan el modelo resultante.

Una Tabla Tornado organiza todas las entradas que le dan forma al modelo, empezando con la variable de entrada que tiene el impacto más grande sobre los resultados. La tabla se obtiene afectando cada dato ingresado precedente en un rango consistente (por ejemplo, $\pm 10\%$ del caso base) una a la vez, y comparando sus resultados con el caso base. Las Tabla Tornado ayudan a identificar los factores críticos de éxito del resultado de una celda para poder identificar las entradas y simularlas. Las variables críticas identificadas que son inciertas son las únicas que no deben ser simuladas. No pierda su tiempo simulando variables que puedan ser inciertas o tienen poco impacto en los resultados.

La Tabla 17: Tabla Tornado muestra los resultados aplicando esta herramienta para VAN = \$12.070.135, tasa de descuento del 20%.

Según estos resultados, los altos ingresos que se obtienen en el futuro (a 3, 4 y 5 años) son los determinantes en la obtención de un VAN atractivo.

Celda Precedente	Valor Base: \$12.070.135			Cambio de Ingreso		
	Resultado Inferior	Resultado Superior	Rango de Efectividad	Ingreso Inferior	Ingreso Superior	Valor Caso Base
Ventas 2019	-9397752,1	33538022	42935774,27	556.072	679.644	617.858
Ventas 2018	-7687278,6	31827549	39514827,27	426.472	521.244	473.858
Ventas 2017	-4433900,2	28574170	33008070,51	296.872	362.844	329.858
Inversión inicial	27531353	-3391082,4	30922435,00	166.981.149	204.088.071	185.534.610
Ventas 2016	911126,09	23229144	22318017,94	167.272	204.444	185.858
Costos producto 2019	18812477	5327792,7	13484684,77	218.304.504	266.816.616	242.560.560
Costos producto 2018	18276502	5863767,6	12412734,86	167.458.860	204.671.940	186.065.400
Costos producto 2017	17256444	6883826,3	10372617,59	116.613.216	142.527.264	129.570.240
Marketing y ventas 2015	16277774	7862496,2	8415277,78	54.531.000	66.649.000	60.590.000
Ventas 2015	8125430,2	16014840	7889409,72	40.899	49.987	45.443
Sueldos 2015	15820135	8320135,1	7500000,00	48.600.000	59.400.000	54.000.000
Costos producto 2016	15580107	8560163	7019944,03	65.767.572	80.382.588	73.075.080
Sueldos 2016	14663885	9476385,1	5187500,00	48.600.000	59.400.000	54.000.000
Sueldos 2017	14231593	9908676,7	4322916,67	48.600.000	59.400.000	54.000.000
Pérdida del Ejercicio Anterior 2016	14176925	9963345,5	4213579,06	-39.475.652	-48.248.019	-43.861.835
Marketing y ventas 2016	14099280	10040990	4058289,93	31.557.263	38.569.988	35.063.625
Sueldos 2018	13871350	10268920	3602430,56	48.600.000	59.400.000	54.000.000
Comisiones por ventas 2019	13787565	10352705	3434859,16	55.607.175	67.964.325	61.785.750
Comisiones por ventas 2018	13650726	10489544	3161182,85	42.647.175	52.124.325	47.385.750
Sueldos 2019	13571148	10569122	3002025,46	48.600.000	59.400.000	54.000.000
Comisiones por ventas 2017	13390456	10749814	2640641,64	29.687.175	36.284.325	32.985.750
Costos producto 2015	13318239	10822031	2496208,33	16.175.430	19.769.970	17.972.700
Sueldos 2014	13195135	10945135	2250000,00	12.150.000	14.850.000	13.500.000
Pérdida del Ejercicio Anterior 2015	13143052	10997218	2145833,33	-13.905.000	-16.995.000	-15.450.000
Comisiones por ventas 2016	12962853	11177417	1785436,63	16.727.175	20.444.325	18.585.750
Marketing y ventas 2014	12910217	11230053	1680164,17	9.072.887	11.089.084	10.080.985
Marketing y ventas 2017	12562033	11578237	983796,30	9.180.000	11.220.000	10.200.000
Arriendo oficina 2015	12528468	11611802	916666,67	5.940.000	7.260.000	6.600.000
Marketing y ventas 2018	12480050	11660220	819830,25	9.180.000	11.220.000	10.200.000
Marketing y ventas 2019	12411731	11728539	683191,87	9.180.000	11.220.000	10.200.000
Mermas 2019	12407252	11733018	674234,24	10.915.225	13.340.831	12.128.028
Arriendo oficina 2016	12387149	11753121	634027,78	5.940.000	7.260.000	6.600.000
Comisiones por ventas 2015	12385708	11754562	631145,83	4.089.825	4.998.675	4.544.250
Mermas 2018	12380453	11759817	620636,74	8.372.943	10.233.597	9.303.270
Arriendo oficina 2017	12334313	11805957	528356,48	5.940.000	7.260.000	6.600.000
Mermas 2017	12329450	11810820	518630,88	5.830.661	7.126.363	6.478.512
Arriendo oficina 2018	12290284	11849987	440297,07	5.940.000	7.260.000	6.600.000
Arriendo oficina 2019	12253592	11886678	366914,22	5.940.000	7.260.000	6.600.000
Mermas 2016	12245634	11894636	350997,20	3.288.379	4.019.129	3.653.754
Arriendo oficina 2014	12207635	11932635	275000,00	1.485.000	1.815.000	1.650.000
Honorarios contador 2015	12153468	11986802	166666,67	1.080.000	1.320.000	1.200.000
Mermas 2015	12132540	12007730	124810,42	808.772	988.499	898.635
Honorarios contador 2016	12127774	12012496	115277,78	1.080.000	1.320.000	1.200.000
Honorarios contador 2017	12118167	12022103	96064,81	1.080.000	1.320.000	1.200.000
Honorarios contador 2018	12110162	12030108	80054,01	1.080.000	1.320.000	1.200.000
Honorarios contador 2019	12103491	12036779	66711,68	1.080.000	1.320.000	1.200.000
Honorarios contador 2014	12095135	12045135	50000,00	270.000	330.000	300.000

Tabla 17: Tabla Tornado⁹⁹

⁹⁹ Elaboración propia

La Figura 21: Simulación de Montecarlo muestra la distribución de probabilidades del VAN, según estos resultados, existe un 64,4% de obtener un VAN positivo en este proyecto.

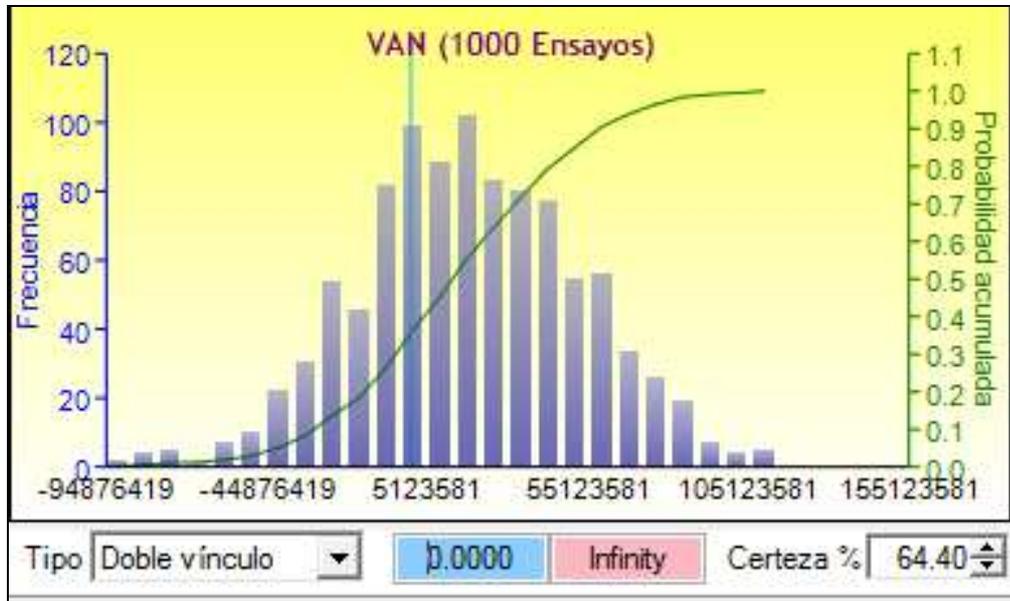


Figura 21: Simulación de Montecarlo¹⁰⁰

El siguiente cuadro incluye las estadísticas del pronóstico luego de 1.000 iteraciones del modelo, se aprecia una mediana de 12.790.573 con una desviación estándar de 34.562.159.

Estadísticas	Resultado
Número de simulaciones	1000
Media	13,655,480.4196
Mediana	12,790,573.1417
Desviación Estándar	34,562,158.9163
Variación	1.194543E+015
Coficiente de Variación	2.5310
Máximo	109,895,366.5478
Mínimo	-100,342,606.0545
Rango	210,237,972.6024
Asimetría	-0.0664
Curtosis	-0.0147
25% Percentil	-9,255,751.5430
75% Percentil	38,217,773.6910
Precisión de Error al 95% de Confianza	15.6871%

Figura 22: Estadísticas del Modelo de Montecarlo¹⁰¹

¹⁰⁰ Elaboración propia.

Las tablas de Sensibilidad son perturbaciones dinámicas en el sentido de que múltiples supuestos son impactados simultáneamente y sus interacciones son capturadas en las fluctuaciones de los resultados. Las tablas de Correlación No Lineal de Rango, indican los rangos que tienen las correlaciones entre cada supuesto y el pronóstico objetivo, y se describen desde el valor absoluto más alto hasta el valor absoluto más bajo. Las correlaciones positivas se muestran en verde mientras que las negativas se muestran en rojo. El rango de correlación se utiliza en lugar de un coeficiente de correlación regular ya que captura los efectos no lineales entre las variables. En contraste, el Porcentaje de Variación Explicado, calcula que tanto de la variación en la variable del pronóstico puede explicarse por las variaciones en cada una de los supuestos por si misma en un ambiente dinámico simulado. Estas tablas muestran la sensibilidad del pronóstico objetivo para los supuestos simulados.

La Figura 23: Correlación no lineal de rango (VAN) muestra como las variables ventas 2019, ventas 2018, ventas 2017, ventas 2016, ventas 2015 (en ese orden) son las que correlacionan más significativamente con el resultado final del VAN.

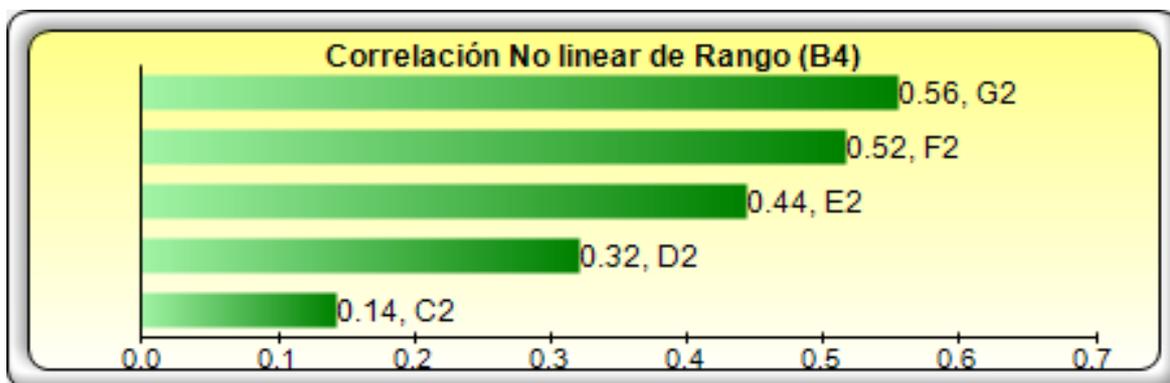


Figura 23: Correlación no lineal de rango (VAN)¹⁰²

Por otra parte, la Figura 24: Porcentaje de variación explicado (VAN) muestra en que proporción esas mismas variables explican la variación del VAN.

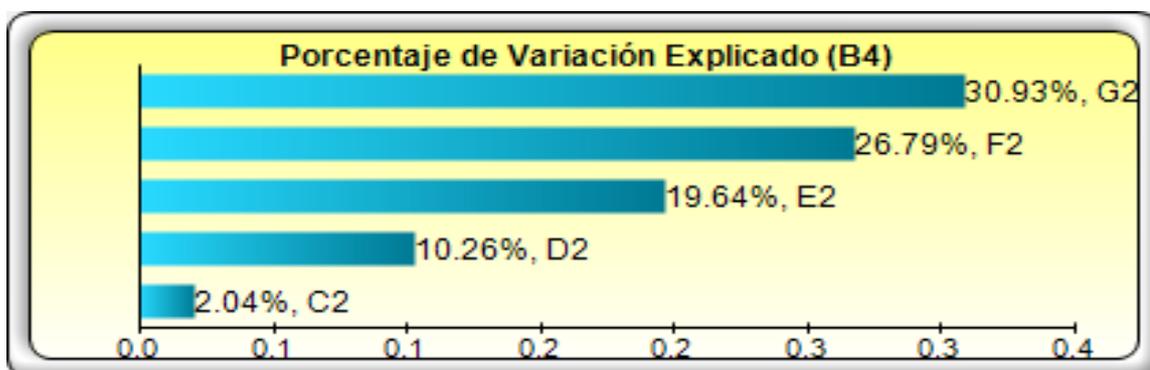


Figura 24: Porcentaje de variación explicado (VAN)¹⁰³

¹⁰¹ Elaboración propia.

¹⁰² Elaboración propia.

Plan de Implementación

Para el proceso de implementación del modelo de negocios, se identifican como factores críticos de éxito la aplicación de estándares de la industria en gestión de proyectos y la capacidad para adaptar el modelo de negocios rápidamente. Para esto se deben definir todas las actividades relacionadas, especificar los objetivos, organizar la estructura legal, preparar un presupuesto y una planificación detallados, etc. Se debe prestar especial atención a la gestión de los riesgos del proyecto, al monitoreo de métricas de control y también desarrollar mecanismos que permitan adaptar el modelo de negocio rápidamente en función a la respuesta del mercado.¹⁰⁴

Dada la flexibilidad requerida en etapas tempranas del proyecto como además para brindar agilidad al proceso es que se plantea seguir la puesta en marcha a través de un marco de trabajo como el que se muestra en la Figura 25: Roadmap de implementación.

El roadmap de implementación está dividido en tres fases: promoción, puesta en marcha y operación:

1. La fase de promoción se llevará a cabo entre los meses de Octubre y Diciembre de 2014, período en el año donde el consumo de cerveza aumenta y además donde se concentran las ferias de la cerveza y eventos relacionados. El objetivo de esta fase es dar a conocer el producto y establecer redes de contacto, entre las actividades que se llevarán a cabo durante esta fase está la generación de la primera versión del catálogo de productos, participación en ferias y eventos, visita a potenciales clientes y establecimiento de alianzas estratégicas con productores de cerveza artesanal y otros como por ejemplo empresas de logística y distribución. Es parte de esta etapa también el constituir el equipo del proyecto: Gerente General, Gerente de Marketing y Ventas, Gerente de Operaciones, Maestro Cervecerero o Sommelier y Fuerza de Ventas.
2. La fase de marcha blanca comprende seis meses, entre Enero y Junio del 2015, el objetivo de esta fase es dar inicio al programa piloto con potenciales clientes, consistente en la provisión de un lote de producto de estilo y variedad escogido específicamente según los requerimientos de diseño (5 clientes potenciales por mes), de este modo se logra obtener retroalimentación de clientes y consumidores en etapas tempranas del proyecto de modo que se puedan tomar medidas correctivas al producto, modelo de negocios u otros aspectos en caso de ser necesario. Durante esta etapa también se desarrollará material de merchandising que será utilizado como parte de los esfuerzos de publicidad y ventas. El resultado esperado de esta fase son los procesos internos de la empresa ya en ejecución, probados y refinados.
3. Finalmente, la fase de operación comienza en Julio del 2015 y se mantiene en régimen permanente, durante esta etapa se mantiene el programa piloto con clientes potenciales durante un año más completando el programa, además de ya comenzar a contar con una cartera de clientes activos que se irán incorporando según los objetivos de negocio (1 cliente nuevo por mes). Durante

¹⁰³ Elaboración propia.

¹⁰⁴ Osterwalder, A. y Pigneur Y. 2010. Business Model Generation. EEUU, Wiley. 281p.

esta fase también se dará inicio a los programas de capacitación al cliente (elaboración y degustación de cerveza) y de incentivos a garzones, consistente en premiar con un incentivo en producto y merchandising al garzón que logre mayor cantidad de ventas en un mes entre todos los locales donde se venda el producto.

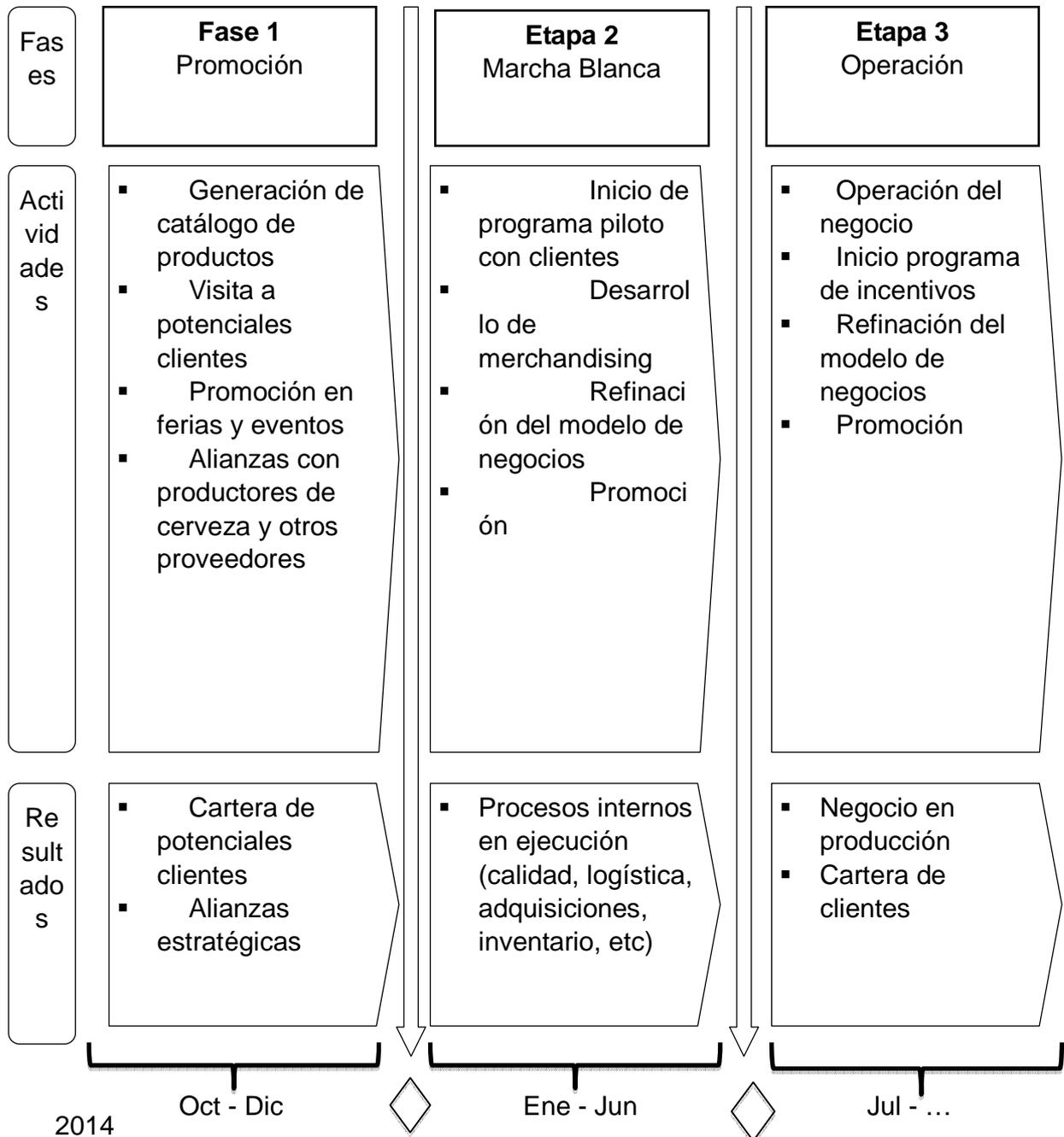


Figura 25: Roadmap de implementación¹⁰⁵

¹⁰⁵ Elaboración propia.

Con el objetivo de supervisar la operación se define una serie de métricas de control, éstas serán monitoreadas constantemente en función de determinar el comportamiento de aspectos clave de la cadena de valor que es necesario controlar. Estas métricas se describen en la Tabla 18: Métricas de Control.

Métrica	Objetivo
Nº de pilotos	5 x mes durante 18 meses
Nº de clientes	1 nuevo por mes
Lts/mes solicitados	$\geq 140 * N^{\circ}$ clientes
Lts/mes despachados	100% dentro de 30 días
Stock en cliente	1 mes de stock, según pronóstico
Lts perdidos	$< 0,5\%$ del total del inventario
Lead time	1 mes

Tabla 18: Métricas de Control¹⁰⁶

Conclusiones

La conexión con el público se ha convertido en un factor clave en las estrategias de marketing de las empresas, la idea de conseguir que el consumidor asocie la marca o el producto con una experiencia propia positiva, determina el fundamento de la fidelización del cliente. Una forma de conseguir esto es a través de la personalización de los productos que se ha ido convirtiendo en un proceso asequible económicamente y con altas tasas de éxito en sus resultados.

El modelo de negocios propuesto en este trabajo apunta precisamente a la personalización del producto, pero no pensando en retail, sino que en un ámbito B2B, de modo que el cliente, en este caso empresarios de la industria gastronómica y hotelera del Gran Valparaíso, vea en esta solución una oportunidad realizable en el corto plazo.

Es interesante además apreciar como las tendencias crecientes en el mercado del turismo y en el consumo de productos de categoría Premium se alinean para abrir la puerta a negocios de nicho como el que se describe y analiza en este proyecto.

El modelo de negocios consiste en generar una plataforma que agrega valor a los productores de cerveza artesanal y a los empresarios de la industria gastronómica y hotelera, al descubrir oportunidades, aprovechar potenciales y unirlos a necesidades existentes en el mercado, constituyéndose como un orquestador de procesos de abastecimiento y distribución de un producto de alta calidad a espacios de consumo on-

¹⁰⁶ Elaboración propia.

trade que brindan por su parte una experiencia de consumidor única. Es por eso que este modelo de negocios rompe los paradigmas existentes en la experiencia del consumidor de cerveza en el punto de venta.

Para lograr esto, la experiencia del consumidor se debe desarrollar en conjunto con el dueño del bar, restaurante u hotel, cada recinto es distinto, con su carácter, su historia y su motivo, por lo mismo es necesario un diseño cuidadoso del producto que se va a ofrecer en cada local, considerando aspectos como el tipo de comida por la cual el restaurante se especializa, ambiente que se desea dar al bar o tipo de público que acude a determinado hotel.

Por el lado de los productores de cerveza artesanal, es necesario establecer alianzas estratégicas de modo que la coordinación y colaboración entre las partes sea fluida y sin sobresaltos, el objetivo es que estos socios de negocio perciban a esta empresa como un canal de distribución altamente atractivo para vender sus productos, redundando en la obtención de beneficios mutuos.

En términos concretos, una vez desarrollado el modelo y analizado sus diversos componentes, se concluye que es un negocio altamente atractivo desde el punto de vista financiero y operacional, un elemento crítico para llevarlo a cabo con éxito es el time-to-market, dado que existen bajas barreras de entrada en este negocio y el estar innovando constantemente tanto en el modelo de negocios como en el producto o servicio a brindar es definitivamente una fuente de ventaja competitiva y diferenciación.

Se visualizan cinco opciones de evolución del negocio en distintos horizontes temporales:

- Una opción factible es la venta de merchandising en el corto plazo (luego de un año de operación por ejemplo) para generar nuevas fuentes de ingreso además de fortalecer la imagen de marca y fidelización de los consumidores finales y clientes. Ejemplos de este modelo podemos encontrar en grandes cadenas internacionales como Hard Rock Café y Starbucks, donde sus productos de merchandising corresponden a un porcentaje relevante de sus ingresos.
- Una vez que el mercado en el Gran Valparaíso se vea cubierto, la expansión geográfica natural es la Región Metropolitana, donde los niveles de consumo son mayores (el 50% del consumo de cerveza en Chile se realiza en Santiago y alrededores¹⁰⁷), por lo tanto esta expansión geográfica debería venir acompañada de una ampliación de capacidad operativa y organizacional.
- Integración vertical hacia atrás, es decir, instalar una micro-cervecería con la finalidad de producir cerveza artesanal, ésta seguiría el modelo de producción de cerveza para luego distribución a los puntos de venta tradicionales (retail): supermercados, tiendas especializadas, eventos, bares y restaurantes, en este caso la ventaja competitiva vendría acompañada además del aprovechamiento de economías de ámbito al poder además arrendar capacidad ociosa a otras compañías o realizar maquilado. Una micro-cervecería es una cervecería que

¹⁰⁷ Premingen, G. 2007. Desarrollo y estudio de la cerveza orgánica D'Olbek en Chile.

tiene una capacidad de producción de 5 o menos hectolitros de cerveza por lote con un 75% o más de su producción vendida fuera de las instalaciones. Las micro cervecerías venden a través de uno o más de los siguientes métodos: el sistema tradicional de 3 niveles (productor-distribuidor-detallista-consumidor), sistema de 2 niveles (productor actuando como distribuidor-detallista-consumidor) y directamente al consumidor a través de salas de ventas, restaurantes, servicios online, etc. El maquilado consiste en una compañía que puede contratar a otra cervecería para producir su cerveza, también puede ser una cervecería que contrata a otra para producción adicional. En este caso la compañía contratante se focaliza en marketing, ventas y distribución de su cerveza, dejando a la otra cervecería los procesos de producción y embotellado.

- Integración vertical hacia delante, que se traduciría en la implementación de un brewpub (bar de cervezas), siguiendo la tendencia de mercados de cerveza artesanal más maduros (EEUU, Inglaterra, Bélgica, Alemania, entre otros), este modelo es muy atractivo, donde además de ofrecer un producto Premium además se ofrece al consumidor una experiencia única donde se puede complementar con la visualización del proceso de producción de cerveza, visitas guiadas a las instalaciones y venta de artículos de merchandising. Se define brewpub como una cervecería-restaurant que vende 25% o más de su producción dentro de sus instalaciones. La cerveza es producida principalmente para venta en el restaurant o bar y se dispensa a menudo directamente de los estanques de almacenamiento de la cervecería. Además, los brewpubs a menudo venden su cerveza para llevar y/o la distribuyen fuera de sus instalaciones, si estas ventas superan el 75% de su producción, la compañía se re-categoriza como micro-cervecería.
- Finalmente, una apuesta muy interesante sería el desarrollo de una plataforma que agrupe a productores de cerveza artesanal en Chile (como lo que hace ChileMat con las ferreterías), con el objetivo de lograr múltiples beneficios como mejorar el poder negociador con clientes, en particular con las grandes cadenas de supermercados, ya que ha sido muy complicado para los cerveceros artesanales el poder entrar y mantenerse dentro de estos canales off-trade, otro beneficio es el desarrollo de canales de promoción y distribución a consumidores finales como lo hace El Club de Amantes del Vino o La Vinoteca en el caso del vino, generando además mecanismos de fidelización a través de suscripción de clientes, publicación de material impreso en formato de revista mensual, promociones especiales, invitaciones a eventos exclusivos, etc.

Para concluir, este negocio es una de las múltiples oportunidades que actualmente se encuentran relacionadas con el mercado de la cerveza artesanal en Chile y puede ser un buen punto de partida para ingresar a este mercado, comprenderlo, establecer alianzas con actores estratégicos y desarrollar nuevos negocios.

Bibliografía

- Acuña, P. Corpresearch. Informe Sector Bebidas. 18 de Diciembre de 2013.
- Adeler, C. 2011. Beer Industry. < <http://www.slideshare.net/cadeler/beer-industry>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

- Agencia Xinhua. 2012. Chile experimenta nuevo mercado de cervezas artesanales. Mostos y Destilados. <<http://mostosydestilados.cl/index.php/noticias/item/384-chile-experimenta-nuevo-mercado-de-cervezas-artesanales>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]
- Cervecerías. 2013. <<http://www.tomocerveya.cl/cervezas/cervecerias>>. [consulta: 22 de Diciembre de 2013].
- Cervezas Artesanales el Sabor de lo Natural. Dinero, Inversión y Consumo. Septiembre 2010. <<http://www.emb.cl/dinero/articulo.mvc?xid=595&edi=26&xit=cervezas-artesanales-el-sabor-de-lo-natural>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]
- Claves que marcan el camino del mercado de bebidas alcohólicas. 10 de Mayo de 2013. <<http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=25143>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].
- Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. 2009. Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros. 12ª edición. México, McGraw-Hill. 776p.
- Craft Beer Today. [en línea]. <<http://www.craftbeer.com/beerology/history-of-beer/craft-beer-today>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]
- Daft, R., Murphy, J. y Willmott, H. 2007. Organization Theory and Design. Reino Unido, Cengage Learning EMEA. 699p.
- Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española, <<http://lema.rae.es/drae/?val=cerveza>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]
- Dornbusch, H. 2010. The Ultimate Almanac of World Beer Recipes. Bamberg, Alemania, Cerevisia Communications. 244p.
- El bar concepto y clasificación. <<http://mesabar-jorgeantonio.blogspot.com/2011/05/el-bar-concepto-y-clasificacion.html>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].
- Hughes, J. 2010. What is Supplier Relationship Management and why does it matter?. DILForienting. Vantage Partners LLC.
- Ibáñez, P. 2008. Guía de la Cerveza en Chile 2008. Santiago de Chile, Aguilar. 180p.
- Ibáñez, P. 2013. Guía de la Cerveza en Chile 2013. Santiago de Chile, Escuela de los Sentidos. 232p.
- Kotler, P. y Armstrong G. 2008. Fundamentos de Marketing. 8ª edición. México, Pearson Educación. 522p.
- Kunze, W. 2010. Technology Brewing & Malting. 4th international edition. Berlin, Alemania, VLB Berlin. 1057p.
- Letelier P. y Acuña P. Corpresearch. Informe Sector Bebidas. 12 de Marzo de 2013.
- Maurya, A. 2012. Running Lean. EEUU, O'Reilly Media. 207p.
- Memoria Anual CCU. 2012. Santiago, Chile.

- Nociones básicas de restaurantería.
<<http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/p/clasificacion-de-los-restaurantes.html>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].
- Oliver, G. 2011. The Oxford Companion to Beer. New York, EEUU, Oxford University Press. 920p.
- Osterwalder, A. y Pigneur Y. 2010. Business Model Generation. EEUU, Wiley. 281p.
- Palmatier, G. 2007. The need to lead. <<https://www.oliverwright-americas.com/system/files/public/resources/sales-operations-planning-palmatier.pdf>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]
- Pérez, C. Boan, M. Evaluación Sensorial de la Cerveza. 2008.
<http://www.somoscervecedores.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/3_evaluacion_sensorial_santafe2008.pdf>. [consulta: 21 de enero de 2014]
- Premingen, G. 2007. Desarrollo y estudio de la cerveza orgánica D'Olbek en Chile.
- Ramírez, C. 2013. Cerveceros enjuician acusación contra CCU y revelan sus estrategias para competir con el mayor actor chileno. Diario El Mercurio, Santiago, Chile, 13 de Octubre de 2013. B-6.
- Recetas de Cerveza. 2013. <www.minicerveceria.cl>. [consulta: 22 de Diciembre de 2013].
- Ries, E. 2011. The Lean Startup. Inglaterra, Portfolio Penguin. 320p.
- Rodríguez, C. Chile lidera consumo per cápita de cervezas Premium. [en línea] Economía y Negocios Online. 5 de Junio de 2013.
<<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=109436>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].
- Sapag, N. 2011. Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación. 2ª edición. Chile, Pearson Educación. 544p.
- Schalekamp, P. De Romijn, A. 2010. KPI Dashboard at Heineken Netherlands.
<http://download.microsoft.com/download/7/8/C/78C8EFF4-6CF1-4F8E-B539-B7AF218BCA12/Heineken_Netherlands_Every_Angle_KPI-Dashboard_4maart.pdf>. [consulta: 21 de enero de 2014]
- The Brewers of Europe. Beer Statistics 2012 Edition. Octubre 2012. 32p.
- Tipos de bares. <<http://www.originalmusic.es/tipos-de-bares>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].
- Wheelen, T., Hunger, J. y Oliva I. 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ª edición. México, Pearson Educación. 422p.
- Wikipedia, The Free Encyclopedia. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].
- Wikipedia, The Free Encyclopedia.
<http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel_boutique>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].

- Wikipedia, The Free Encyclopedia. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013].
- Wikipedia, The Free Encyclopedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Supplier_relationship_management>. [consulta: 21 de Diciembre de 2013]

Anexo A: Encuesta de Comportamiento de Consumo de Cerveza Artesanal

1. ¿Consume cerveza?
(marque una alternativa)
 - a. SI
 - b. NO
2. Si no consume cerveza, ¿qué tipo de bebida alcohólica consume?
(marque una alternativa)
 - a. No consume bebidas alcohólicas
 - b. Vino y derivados (Champagne, Sidra, Chicha, etc)
 - c. Destilados (Pisco, Ron, Whisky, Vodka, Gin, Tequila, etc)
 (ir a pregunta 15)
3. ¿Cuál es su consumo de cerveza?
(marque una alternativa)
 - a. Más de 1 vez a la semana
 - b. Cada 15 días
 - c. 1 vez al mes
 - d. Menos de 1 vez al mes
4. ¿Qué variedad de cerveza consume preferentemente?
(marque una alternativa)
 - a. Rubia
 - b. Negra
 - c. Ambas
 - d. Otra: _____
5. ¿Qué formato prefiere?
(marque una alternativa)
 - a. Schop
 - b. Botella individual (hasta 500c)
 - c. Botella grande (sobre 500cc)
 - d. Lata
 - e. Indiferente
6. ¿Cuál es su marca preferida de cerveza?

7. ¿Cuál es la marca de cerveza que más consume?

8. De los siguientes atributos, indique la importancia de ellos cuando consume cerveza:
(muy importante, importante, poco importante, irrelevante)
(marque una alternativa por atributo)
 - a. Sabor
 - b. Aroma

- c. Amargor
 - d. Color
 - e. Grado alcohólico
 - f. Marca
 - g. Precio
 - h. Procedencia (país, región)
 - i. Presentación (botella, etiqueta, tapa)
9. ¿Dónde consume cerveza?
(marque todas las alternativas que apliquen)
- a. En el hogar
 - b. Bar/Pubs
 - c. Restaurant
 - d. Espacio Abierto
 - e. Otro
10. Cuando consume cerveza en el hogar ¿Qué tipo de cerveza prefiere?
(marque una alternativa)
- a. Artesanal (Szot, Capital, Kross, Cerveza del Puerto, Mestra, etc)
 - b. Industrial (Cristal, Escudo, Brahma, Heineken, Stella Artois, etc)
 - c. Indiferente
11. Cuando consume cerveza en un bar o pub ¿Qué tipo de cerveza prefiere?
(marque una alternativa)
- a. Artesanal (Szot, Capital, Kross, Cerveza del Puerto, Mestra, etc)
 - b. Industrial (Cristal, Escudo, Brahma, Heineken, Stella Artois, etc)
 - c. Indiferente
12. Cuando consume cerveza en un restaurant ¿Qué tipo de cerveza prefiere?
(marque una alternativa)
- a. Artesanal (Szot, Capital, Kross, Cerveza del Puerto, Mestra, etc)
 - b. Industrial (Cristal, Escudo, Brahma, Heineken, Stella Artois, etc)
 - c. Indiferente
13. Cuando consume cerveza en un espacio abierto ¿Qué tipo de cerveza prefiere?
(marque una alternativa)
- a. Artesanal (Szot, Capital, Kross, Cerveza del Puerto, Mestra, etc)
 - b. Industrial (Cristal, Escudo, Brahma, Heineken, Stella Artois, etc)
 - c. Indiferente
14. En su opinión, en general:
(marque una alternativa)
- a. La cerveza Artesanal es de calidad superior a la cerveza Industrial
 - b. La cerveza Artesanal es de calidad inferior a la cerveza Industrial
 - c. Ambos tipos de cerveza son de calidad similar
15. Si le ofrecen un pack de 6 cervezas artesanales de variedad especial y otro pack de 12 cervezas industriales de variedad genérica, ambos al mismo precio, ¿qué pack prefiere comprar?
(marque una alternativa)
- a. El pack de cerveza Artesanal
 - b. El pack de cerveza Industrial
 - c. Es indiferente
16. Cuando en un lugar no encuentra la cerveza que prefiere, ¿consume lo recomendado por el vendedor?
(marque una alternativa)

- a. SI
 - b. NO
17. Si un bar ofrece un tipo de cerveza propia y única:
(marque una alternativa)
- a. Está dispuesto(a) a probarla
 - b. Prefiere consumir su cerveza de siempre
 - c. Es indiferente
18. Información Personal
- a. Sexo:
 - Masculino
 - Femenino
 - b. Edad:
 - 18 – 25
 - 26 – 35
 - 36 – 45
 - 45 – 55
 - 55 – 65
 - 65 o más
 - c. Ocupación: _____
 - d. Nivel Educativo:
 - Educación básica
 - Educación media
 - Educación técnico-profesional
 - Educación universitaria incompleta
 - Educación universitaria completa
 - Post-grado
 - e. Ingreso:
 - Menos de 500.000
 - 500.000 – 1.000.000
 - 1.000.000 – 2.000.000
 - 2.000.000 – 3.000.000
 - Más de 3.000.000
 - f. Estado civil:
 - Soltero(a)
 - Casado(a)
 - Divorciado(a)
 - Viudo(a)
 - g. Comuna o Ciudad: _____

Anexo B: Cuestionario a Proveedores – Claudio Miranda, Minicervecería

1. Desde que entraste en el mercado de la cerveza artesanal como proveedor de cursos, equipos e insumos, ¿cuáles son los principales cambios que percibes en el mercado?
- R: Desde el principio percibimos que el tema de calidad en la cerveza era un asunto muy manoseado. Todos hablaban de calidad, pero se referían a las diferencias en el sabor, aroma y aspectos de marketing, pero entendiéndose calidad como realmente es, es decir, las mismas características a través del

tiempo, había poca preocupación y mucho desconocimiento técnico respecto al proceso de elaboración de cerveza. Hoy ha mejorado, pero no demasiado. Sigue más la preocupación por la venta y el marketing más que la consistencia por la calidad del producto y eso ha hecho inseguro el mercado de la cerveza artesanal. El otro cambio que se ha dado en el último año es el atrevimiento a hacer cosas diferentes a las de los demás cerveceros. Todos tienen solo 3 cervezas, rubia, roja y negra y solo unos pocos han hecho cosas más atrevidas en sabor y lo están haciendo bien.

2. ¿Por qué elegiste el modelo de negocios que tienen actualmente?
R: Porque cuando empezamos en ese tiempo no había nada.
3. Además de la provisión de cursos, equipos e insumos, ¿producen cerveza y/o realizan alguna otra actividad relacionada?
R: No.
4. ¿Cómo ves que ha evolucionado la competencia dentro del mercado?
R: Competencia en sí misma no ha ocurrido todavía, porque el interés del mercado en probar todo lo que aparezca ha hecho que quede espacio para todos. Todavía el público está aprendiendo y no sabe distinguir lo bueno de lo malo. Solo algunas personas se han identificado con algunas marcas y han fidelizado con ellas, pero es una cantidad mínima.
5. ¿Sientes que tu estrategia como proveedor constituye una fuerza importante para tus clientes?
Sí.
6. ¿Cómo ves la evolución del mercado de la cerveza artesanal versus sustitutos como el vino? ¿Existen amenazas importantes de ese otro producto?
No veo que haya amenazas de parte del vino al mercado de la cerveza artesanal, porque los que lo consumen lo hacen como un nicho particular en el que han fidelizado con este tipo de productos gracias a sus sabores y momentos en los cuales beberlo. El problema son los destilados porque están orientados al mismo nicho que la cerveza. Compartir y ser una bebida social.
7. ¿Existen barreras de entrada altas para nuevos competidores?
Ninguna.
8. ¿Percibes que el cliente es más selectivo ahora cuando toma cerveza que antes? ¿O el mercado de la cerveza artesanal sigue siendo de nicho?
Poco a poco se ha ido poniendo más selectivo y muchos han pasado de cerveza industrial a cerveza artesanal. Esto es siempre y cuando el cliente esté dispuesto a gastar y degustar. Si no es así, va a seguir en las cervezas industriales. Poco a poco va a suceder que algunas cervezas artesanales se conviertan en industriales.
9. ¿Los dueños de bares perciben una tendencia creciente en el consumo de cerveza artesanal?
Perciben que hay una oportunidad con los artesanales, pero no que sea creciente. Hay algunos que han aprovechado esta oportunidad y lo destacan como parte de sus negocios.
10. ¿Existe una oportunidad en los dueños de bares en la producción de cerveza propia?
Muchas oportunidades, pero pocas posibilidades de hacerlo en la práctica, porque las leyes municipales no permiten el desarrollo de los brewpub en donde están ubicados. Plan regulador de la comuna.
11. ¿Existe alguna metodología para crear recetas de cerveza nuevas?

Conocimiento respecto a los productos y creatividad

12. ¿Qué tan importante es la presentación de la cerveza artesanal (botella, etiqueta, tapa, vaso, etc)?

En este momento no ha marcado diferencia, porque los consumidores están probando todo. Por supuesto que la presentación es importante, pero no ha marcado la diferencia en este momento. Lo importante ha sido el sabor, el aroma, la calidad...finalmente la consistencia.

13. ¿Cuál es tu definición de cerveza artesanal?

Una cerveza con las mismas características de calidad (no de sabor y aroma) que una cerveza industrial, pero hecha en volúmenes más bajos y con mucha más creatividad que una cerveza industrial.

Anexo C: Cuestionario a Productores - Tiare Rubio, Cerveza Ruberg

1. ¿Cómo garantizan la calidad y consistencia del producto entre distintos lotes? ¿Cómo logran que cada lote tenga el mismo sabor y características?

R: Con nuestro sistema antiguo esto era bastante difícil de lograr, pero con el equipamiento nuevo la calidad entre diferentes lotes se logra replicando la receta al pie de la letra, no cambiando de materias primas para abaratar costes, y controlando la fermentación con el nuevo sistema de frío.

2. ¿Cuál es el segmento de clientes al que apuntan? ¿Público general o con conocimientos de cerveza, etc.?

R: Apuntamos al público que comienza a experimentar las cervezas artesanales ofreciéndole nuestra cerveza más simple como es la pale ale, luego al público conocedor con nuestras cervezas con mas sabor y complejidad con la Scotch ale, Oatmeal Stout e Imperial Stout

3. ¿Cuál es su ventaja competitiva? ¿En qué se diferencian de otras cervezas artesanales?, ¿Sus clientes dan cuenta de aquello?

R: Nuestra ventaja es que nuestras cervezas están bien diferenciadas unas de otras, no son cervezas clones con diferente color, además que todas son intensas en sabor y aromas, por lo tanto el cliente la experimenta como si fuera una comida, no son para la sed.

4. En relación a su distribución: ¿Están distribuyendo sólo a bares y restaurantes? ¿Qué otro canal de distribución tienen?

R: Sólo estamos en restaurantes, pubs, y bares. Creemos que nuestro producto debe ser exclusivo y no popular. Además realizamos entregas a domicilio a clientes particulares

5. ¿Cómo garantizan continuidad operacional? (¿Que no falte o sobre stock?)

R: Contamos con un historial de ventas en el cual nos basamos para realizar las producciones y no quedar sin stock. pero suele ocurrir que un estilo es más exitoso que otro y suele acabarse más rápido por lo tanto debe tener una producción más continua.

6. ¿Es parte de su estrategia el desarrollar relaciones a largo plazo con sus distribuidores? ¿Qué tipo de acciones realizan para lograr ese objetivo?

R: Realizamos fidelización con nuestros distribuidores (clientes) ofreciendo calidad, responsabilidad, respuesta inmediata, y buena atención post venta.

7. ¿Qué tipo de actividades de marketing llevan a cabo? ¿Qué tipo de actividades de publicidad llevan a cabo?

- R: Contamos con vasos, flyers, dípticos y pendones en todos nuestros puntos de venta. y realizamos promociones esporádicas (en fechas especiales) en las redes sociales: Facebook y Twitter.
8. ¿Han desarrollado alianza estratégica con algunos proveedores?
R: Aún no hemos desarrollado alianzas con nuestros proveedores ya que por nuestro tamaño de producciones no es posible.
 9. ¿Cuáles son sus principales recursos? (humanos, infraestructura, etc)
R: Equipamiento moderno y completo, infraestructura adecuada, y en cuanto a recurso humano aun somos 2.
 10. ¿Cuáles son sus principales actividades?
R: Abastecimiento, producción, envasado, venta, distribución, entre otros
 11. ¿Han analizado el desarrollar alguna alternativa al modelo de negocios?
R: Barriles, es otro tipo de negocio que necesita nuevo equipamiento, y otra planificación de producción.
 12. ¿Cuánto tiempo llevan produciendo cerveza Ruberg?
R: Comenzamos el año 2011 con un equipamiento de 500 litros y 1 cliente.
 13. ¿Cuál es su capacidad de producción al mes?
R: Actualmente nuestra capacidad mensual es de 10.000 litros
 14. ¿Cuánto producen y cuánto venden al mes?
R: No puedo responder esta pregunta por qué recién comenzamos con la nueva planta de 1000 litros. No existen datos.
 15. ¿Quiénes son sus principales competidores?
R: Nuestros principales competidores son las cervecerías artesanales más grandes de la V región.
 16. ¿Cuál es su visión de la evolución del mercado de la cerveza artesanal en Chile? ¿Piensan que se ha llegado a una etapa de madurez o aún queda mucho mercado por cubrir?
R: No, creo q aún está en expansión, todos los días aparecen cervecerías nuevas que luego desaparecen. Aún hay gente que no sabe cómo debe ser una Cerveza artesanal y que por una mal experiencia las tacha a todas por igual. Falta mucho por educar al consumidor sobre las diferencias entre una artesanal y una industrial.

Anexo D: Cuestionario a Sommeliers - @encargado

1. Desde tu punto de vista, ¿los cerveceros chilenos han llegado a garantizar la calidad y consistencia del producto entre distintos lotes?
R: Si hablamos de los artesanales, no
2. ¿Cuáles son las cervecerías artesanales mejor posicionadas en nuestro mercado? (por calidad de producto, por imagen de marca, por otras razones)
R: Diem, Altamira, Taus braü
3. ¿Cuál es tu visión de la evolución del mercado de la cerveza artesanal en Chile? ¿Piensas que se ha llegado a una etapa de madurez o aún queda mucho mercado por cubrir?
R: Falta mucho, tienen que trabajar en unirse
4. ¿Piensas que los dueños de bares y restaurantes ven una oportunidad atractiva en el ofrecer cerveza propia?
R: No, para nada

5. ¿Cómo percibes la competencia dentro del mercado de la cerveza artesanal en Chile? ¿Existe colaboración entre distintas cervecerías?
R: Entre unas pocas, muchos celos
6. ¿Cómo ves la evolución del mercado de la cerveza artesanal versus sustitutos como el vino? ¿Existen amenazas importantes de ese otro producto o son públicos totalmente distintos?
R: Hay un mundo de diferencia, y años por cubrir
7. ¿Percibes que el cliente es más selectivo ahora cuando toma cerveza que antes? ¿O el mercado de la cerveza artesanal sigue siendo de nicho?
R: De nicho en general
8. ¿Los dueños de bares y restaurantes perciben una tendencia creciente en el consumo de cerveza artesanal?
R: Muy pocos
9. ¿Qué tan importante es la presentación de la cerveza artesanal (botella, etiqueta, tapa, vaso, etc.)?
R: Un 50% del producto
10. ¿Qué otros aspectos deberían enriquecer la experiencia de consumo de cerveza artesanal en el punto de venta?
R: Información de primera mano, hay que educar al consumidor
11. ¿Cuál es tu definición de cerveza artesanal?
R: Con manejo de sus creadores
12. ¿Cuáles son los atributos diferenciadores de la cerveza artesanal vs. la cerveza industrial?
R: Cuerpo y cuidado, mística

Anexo E: Descriptores de Flavor más Comunes

Descriptor ¹⁰⁸	Característica
A cerezas	Aroma y sabor a cereza
Acetaldehído	Aroma y sabor a manzanas verdes
Alcohólico	Especiado, vinoso, calentamiento en boca
Astringencia	Sequedad, crispación de las papilas, aspereza
Color	Tiene que ser apropiado para cada estilo
Amargor	Sabor básico
Cuerpo	Sensación de plenitud

¹⁰⁸ Pérez, C. Boan, M. Evaluación Sensorial de la Cerveza. 2008. <http://www.somoscervecedores.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/3_evaluacion_sensorial_santafe2008.pdf>. [consulta: 21 de enero de 2014]

Claridad	Transparencia / turbidez
Carbonatación	Sensación en la boca
A césped	Aroma y flavor a césped recién cortado
Diatecilo	Aroma y flavor a manteca
DMS	Aroma y flavor a vegetales cocidos
Frutado	Aroma y flavor a frutas
Espuma	Apropiada para el estilo (visual)
A cáscara	Aroma y flavor a cereal. Aspereza
Golpe de luz	Olor a zorrino
Fenólico	Flavor y aroma a hospital, farmacia
Metálico	Sabor a clavo oxidado
A hongo	Olor a sala de fermentación, terroso
A nueces	Olor a castaña de cajú, nueces
Oxidación	Sabor y aroma a cartón, papel, papel húmedo
Salado	Sabor básico
A solvente	Aroma y flavor a acetona, thinner, sensación de calentamiento
Agrio / Ácido	Sabor básico, olor avinagrado
Sulfuroso	Aroma y sabor a huevos podridos, ajo, cebolla, levadura
Dulce	Sabor básico

Anexo F: Catastro de Cervecerías Artesanales de Chile

Elaborado con información del portal TomoCerveza.¹⁰⁹

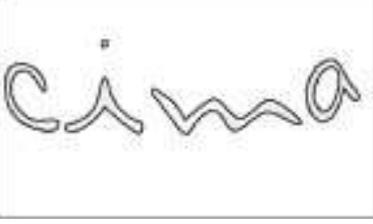
	Marca	Localidad	Estilos
--	--------------	------------------	----------------

¹⁰⁹ Cervecerías. 2013. <<http://www.tomocerveza.cl/cervezas/cervecerias>>. [consulta: 22 de Diciembre de 2013].

	1758	Curicó	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honey Bee ▪ Lager Ámbar ▪ Scottish Ale
	575	Puente Alto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Original Ale
	Abad	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cathar ▪ Gules ▪ Montesa
	Abbatía	Concepción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brown ▪ Golden Ale ▪ Pale Ale
	Altamira	Valparaíso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amber Ale ▪ American Pale Ale ▪ Deutsches Alt Bier ▪ Irish Dry Stout
	Antillanca	Maule	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lager

	Aristocrazy	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> Amber Red Ale Fresh Blonde Ale Smooth Stout Ale
	Berg Land	Purén	<ul style="list-style-type: none"> Indómita Nahuelbuta Porter
	Berner	Curicó	<ul style="list-style-type: none"> Irish Stout Martina Red Ale Vichuquén Golden Ale
	Bless	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> Golden Ale
	Brugge	Recoleta	<ul style="list-style-type: none"> Belgian Ale Negra de Flandes Pale Brug Wit Bier
	Bundor	Valdivia	<ul style="list-style-type: none"> Elfa Goblin Ninfa Pale Ale Troll

	Calle Calle	Valdivia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cau Cau ▪ Cutipay ▪ Llancahue Lager ▪ Naguilán ▪ Tornagaleones
	Capital	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amber Ale ▪ Aníbal Imperial Stout ▪ Indian Pale Ale ▪ Negra Ale ▪ Pale Ale
	Cassuni	Temuco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amber Ale ▪ Porter ▪ Red Ale
	Caudillo	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brown Ale ▪ Golden Ale ▪ Imperial IPA ▪ Imperial Stout
	Celta	Concepción	<ul style="list-style-type: none"> ▪
	Cerro Alegre	Valparaíso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blonde Ale ▪ Brown Ale

	<p>Cerros de Chena</p>	<p>San Bernardo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negra Maestranza ▪ Roja Portezuelo
	<p>Cervecería Artesanal del Maipo</p>	<p>Cajón del Maipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Golden Ale ▪ Porter
	<p>ChaskiBier</p>	<p>Los Andes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amber Ale ▪ Golden Ale ▪ Porter Ale
	<p>Chester Beer</p>	<p>Puerto Varas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IPA
	<p>Cima</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blonde Ale
	<p>Clandestina</p>	<p>Santiago</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pilsner ▪ Porter ▪ Scottish

	Colonos	Llanquihue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lager
	Copayapu	Copiapó	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Camanchaca ▪ Flor de Pampa ▪ Pilsen Desértica ▪ Punta Negra
	Copper	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blonde Ale ▪ Oktoberfest ▪ Red Ale ▪ Stout
	Crater	Villarrica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Golden Ale ▪ Porter
	Cruz de San Andrés	Valdivia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Golden ▪ Imperial Stout
	Cruzana	Santa Cruz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pale Ale Quínoa ▪ Porter ▪ Red Ale ▪ Strong Quínoa

	Cuello Negro	Valdivia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Golden Ale ▪ Stout
	D'olbek	Coyhaique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rubiaike
	Darrell	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pale Ale ▪ Stout
	De Autor	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blonde Ale ▪ Brown Ale ▪ Stout
	Del Cura		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pale Ale ▪ Scottish Ale
	Del Puerto	Valparaíso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barba Negra ▪ Barba Negra Extra Fuerte ▪ Barba Roja ▪ Dunkel Weizen ▪ Rubia ▪ Scottish Amber Ale

	Desértica	Antofagasta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ American Ale
	Die M	Valdivia de Paine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dunkel ▪ Helles ▪ Rot
	Edelstoff	San Bernardo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barley Wine ▪ Golden Ale Berries ▪ Pale Ale ▪ Porter
	Exoti-K		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Golden
	Frontera	Temuco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cautín Steam ▪ Ñielol Ale ▪ Temuco Porter
	Granizo	Olmué	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bohemian Lager ▪ Imperial Stout ▪ IRA! ▪ Pale Ale ▪ Quercus ▪ Tue Tue

	GranToro	Colliguay	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culen ▪ Molle ▪ Quillay
	Grassau	Villarrica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allipen Ale ▪ Bock ▪ Lager ▪ Weizen
	Greiscol	Quillota	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Golden Ale ▪ Scottish Ale
	Guayacán	Valle del Elqui	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chañar ▪ Golden Ale ▪ Pale Ale ▪ Stout ▪ Uno
	Guzkany	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Irish Red ▪ Pale Ale ▪ Porter Ale
	Independenzia	Pan de Azúcar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kölsch ▪ Pale Ale

	Insular	Isla Robinson Crusoe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Isla Apocalíptica ▪ Islas Desventuradas ▪ Selkirk
	Iquiqueña	Iquique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exótica (Mango) ▪ Morena ▪ Rubia
	Irlanois	Talagante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pale Ale
	K'vas	Villa Alemana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amber Ale ▪ Porter
	Kaf	Temuco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blueberry Pale Ale ▪ Indian Pale Ale ▪ Robust Porter ▪ Scottish Ale ▪ Wet Hop
	Km 858	Paillaco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Golden Ale

	Kobold	Mantagua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barley Wine ▪ Bock ▪ Helles Lager ▪ Porter ▪ Scottish Ale
	Kolbach	Pirque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambar Ale ▪ Barley Wine ▪ Bitter ▪ Dark Ale ▪ Pale Ale ▪ Russian Imperial Stout ▪ Sin ▪ Trappist ▪ Weissbier ▪ Weizenbock
	Kona	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amber Ale ▪ Stout
	Kross	Curacaví	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 ▪ 110 Minutos ▪ 2,4° ▪ 3 Gringos Porter ▪ 5 ▪ Curaca Abby Ale ▪ Golden Ale ▪ Grand Cru ▪ IPA ▪ Lupulus ▪ Maibock ▪ Pilsner

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stout
	Kudell	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dead Harvest ▪ Golden ▪ Oktopus Ink ▪ Scottish Ale ▪ Stout ▪ Witbier
	Laguna Negra	San José de Maipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ámbar Ale ▪ Golden Ale
	Laskar		<ul style="list-style-type: none"> ▪
	Lenz	San Vicente de Tagua Tagua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amber ▪ Pale Ale ▪ Sweet Stout ▪ Dry Stout
	Leyenda	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ British Bitter ▪ Golden Ale ▪ Joker IPA ▪ Porter
	Mafeking	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brownsea ▪ Impeesa ▪ Sachem

	Mahina	Isla de Pascua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pale Ale ▪ Stout
	Makus	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaitek
	McManus	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brown Ale ▪ Golden Ale ▪ Strong Ale ▪ Weizen Bier
	Mestiza	Valparaíso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ American Pale Ale ▪ Deutsches Alt Bier ▪ Irish Dry Stout
	Mestra	Paine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amber Ale ▪ Blonde Ale ▪ Scotch Strong Ale ▪ Stout
	Mogollones		<ul style="list-style-type: none"> ▪

	Monte Verde	Puerto Montt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chocolate Naranja ▪ Eucaliptus Lager ▪ Frambuesa Lager ▪ Luz de Trigo ▪ Miel Rústica ▪ Crema Ale ▪ Furia Ale ▪ Trapense Ale
	MOS	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ American Pale Ale ▪ Lager
	Moskito	Paine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ India Pale Ale ▪ Pale Ale ▪ Stout
	Mossto	Cajón del Maipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ India ▪ Stout
	Newen	Villarrica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pehuen Ale
	Nómade	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blonde Ale ▪ Indian Pale ▪ Scotch Ale

	O.berg	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ámbar Ale ▪ Stout
	Oceanik	Conchalí	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amber Ale ▪ Dark Ale
	Osbier	Osorno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Irish Red Ale ▪ Stout
	Palestra	El Manzano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pale Ale ▪ Peumo Ale ▪ Stout ▪ Trigo
	Perra Brava	Calera de Tango	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dorada ▪ Morena Nativa
	Pichuante	Lolol	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pichuante

	Prima	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negra ▪ Roja ▪ Rubia
	Prost!	Macul	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barley Wine ▪ Golden Ale ▪ Imperial Stout
	Quebrada	Curacaví	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brown Ale ▪ Pale Ale
	Quimera	Quinta Normal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amber Ale ▪ Edición Especial ▪ Imperial Stout ▪ Sparkling Ale ▪ Stout
	Rock	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Classic Rubia ▪ Evil Roja ▪ Hard Negra
	Roma	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pale Ale ▪ Porter

	Rothhammer	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bones ▪ Brutal Hops ▪ Cosmos ▪ Good Vibrations ▪ Meantime ▪ Politik Kills
	Ruberg	Quilpué	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oatmeal Stout ▪ Pale Ale ▪ Russian Imperial Stout ▪ Scotch Ale
	Rustiká	Pumanque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blond ▪ Hacendado ▪ Perro Negro ▪ Strong Black
	S* Compañía Cervecería	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S1 Golden Lager Lemongrass & Cilantro ▪ S2 Viena Märzen
	Salzburg	Frutillar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altes Ale ▪ Doppelbock ▪ Helles Lager ▪ Märzen
	Santoro	Maipú	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rubia

	Selva Fría	Valdivia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Golden ▪ Stout
	Soma	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alfa ▪ Beta ▪ Gama
	SpOH	Linderos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IPA ▪ IPA Coriander ▪ RIS
	Staff	Pichilemu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ámbar Ale ▪ Brown Ale ▪ Golden Ale ▪ Pilsen ▪ Porter ▪ Scottish ▪ Strong Ale
	Szot	Talagante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amber Ale ▪ Barley Wine 2010 ▪ Barley Wine 2012 ▪ Black Pearl ▪ Doble Imperial IPA ▪ Imperial Sticke ▪ Pale Ale ▪ Pilsner ▪ Rubia al Vapor ▪ Stout ▪ Stout Fuerte

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strong Ale ▪ Strong Ale 1000 Días ▪ Wild Beer 2011 ▪ Wild Beer 2013
	Tauss Braü	Limache	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heffeweissbier ▪ Oktobefestbier ▪ Rauchbier
	Tierra de León	Panguipulli	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cream Stout Ale ▪ Red Ale
	Toropaire	Quillón	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antü Ale ▪ Kelü Ale ▪ Kolü Ale ▪ Kurrü Ale
	Trog	Peñaflor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kölsch ▪ Scotch Ale ▪ Weizenbbock
	Tübinger	Valdivia de Paine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brown Ale ▪ Honey Ale ▪ Pale Ale ▪ Red Ale ▪ Tübinator

	Vaguada Costera	San Antonio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barley Wine ▪ Lager ▪ Pale Ale ▪ Stout
	Valbier	Valdivia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Black Ale ▪ Red Ale
	Volcanes del Sur	Colbún	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bock Chocolate ▪ Lager ▪ Lúcura ▪ Bock
	Weisser	San Fernando	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 ▪ Blond ▪ Golden Lager ▪ Stout
	Wümul	Chillán	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Golden Ale ▪ Porter ▪ Red Ale
	Yungay	Santiago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BY (Barrio Yungay) Porter ▪ Golden Ale

	Zirpel	San Pedro, Concepción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ají ▪ Ale
	Zona 5	Punta de Tralca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sweet Stout

Anexo G: Recetas de Cerveza

Este recetario ha sido elaborado con información proporcionada por Minicervecería.¹¹⁰

CERVEZA SCOTCH ALE

- Esta Cerveza enfatiza la malta, dulce y redondeado. De color oscuro rojizo, con leves notas de la malta tostada, es una ale fuerte con carácter a malta, típico de las Scottish ales. Con alta complejidad de sabores.
- OG: 1060
- Alcohol %: 6
- Color: 18 SRM
- Amargor: 22 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo, Malta tostada.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Kent Golding/Glacier (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Kent Golding/Glacier (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass.
- Levadura Seca: Cooper's

CERVEZA PORTER

- Cerveza Irlandesa, suave, cremosa y seca. Color negro intenso, notas frutadas y leve ahumado. Con un final de trazas de café y chocolate.
- OG: 1060
- Alcohol %: 6
- Color: +40 SRM
- Amargor: 25 IBU

¹¹⁰ Recetas de Cerveza. 2013. <www.minicerveceria.cl>. [consulta: 22 de Diciembre de 2013].

- Malta Pálida, Malta Tostada, Malta Caramelo.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Kent Golding/Glacier (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Kent Golding/Glacier (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Muntons.

BARLEY WINE

- Su traducción sería Vino de Cebada y se debe al alto grado alcohólico o a la del vino. Suelen tener mucho carácter a malta y altamente lupuladas. De color ámbar profundo a marrones. Tienen un final frutado, seco, alcohólico y amargo. Esta fuerte y adictiva Cerveza se puede añejar y es una excelente compañera de la sobremesa.
- OG: 1090
- Alcohol %: 9
- Color: 19 SRM
- Amargor: 35 IBU
- Malta Pálida, Malta Tostada , Malta Caramelo, Azúcar.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Kent Golding/Glacier (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Kent Golding/Glacier (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Nottingham.

CERVEZA BOCK

- La Bock es una Cerveza originaria de la ciudad Alemana de Einbeck. Esta Cerveza es fuerte, con un extracto primitivo arriba de 14% y de un color oscuro. Se fabrica con una baja fermentación y posee alto contenido de alcohol.
- OG: 1070
- Alcohol %: 7.5
- Color: + 40 SRM
- Amargor: 20 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo, Malta Tostada
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Hallertauer/Perle (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Hallertauer/Perle (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Levadura Mauribrew Lager

CERVEZA ALE INGLESA

- Combina los aromas apetecedores de la fruta y el bouquet del lúpulo. Cremosa, redondeada perfumadamente frutada con acabado seco y crispado.
- OG: 1050

- Alcohol %: 5
- Color: 10 SRM
- Amargor: 25 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Fuggles / Willamette (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Fuggles / Willamette (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Saf US05

CERVEZA PALE ALE

- Combina los aromas apetecedores de la fruta y el bouquet del lúpulo. Cremosa, redondeada perfumadamente frutada con acabado seco y crispado.
- OG: 1050
- Alcohol %: 5
- Color: 10 SRM
- Amargor: 25 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Kent Golding/Glacier (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Kent Golding/Glacier (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Saf US05

CERVEZA DARK ALE

- Cerveza suave, cremosa y seca. Color negro intenso, notas frutadas y leve ahumado. Con un final de trazas de café y chocolate.
- OG: 1060
- Alcohol %: 6
- Color: +40 SRM
- Amargor: 25 IBU
- Malta Pálida, Malta Tostada, Malta Caramelo.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Fuggles / Willamette (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Fuggles / Willamette (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Mauribrew Ale

CERVEZA TRAPENSE

- Estas Cervezas son oriundas de las Abadías Trappist de Bélgica. Se caracterizan por ser potentes, recibiendo en algunos casos los nombres de Dobles y triples. Es una Cerveza de aromas y sabores complejos de malta y

lúpulo, con un sello particular de la levadura de abadía. Full Body, alcohólica pero con un balance que invita seguir tomando.

- OG: 1075
- Alcohol %: 8
- Color: 6 SRM
- Amargor: 30 IBU
- Malta Pálida , Malta Caramelo, Azúcar
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Hallertauer/Perle (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Hallertauer/Perle (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Saf T58.

CERVEZA PILSNER

- Cerveza rubia brillante y luminosa, mitigante de la sed, de cuerpo liviano pero firme con un acabado a lúpulo apetitoso y bien balanceado.
- OG: 1050
- Alcohol %: 5
- Color: 4 SRM
- Amargor: 22 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Saaz/Teetnager (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Saaz/Teetnanger (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Saf Lager S-23

CERVEZA HELLES/LAGER

- Cerveza rubia brillante y luminosa, mitigante de la sed, de cuerpo liviano pero firme con un acabado a lúpulo apetitoso y bien balanceado.
- OG: 1050
- Alcohol %: 5
- Color: 4 SRM
- Amargor: 22 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo Alemana.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Teetnanger/Saaz (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Teetnanger/Saaz (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Saf Lager S-23

CERVEZA WEIZEN

- Cerveza de Colonia, son menos agresivamente amargas y un dejo frutado similar a las Ale. Es una cerveza delicada y suave.
- OG: 1050
- Alcohol %: 5
- Color: 4 SRM
- Amargor: 18 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo, Trigo.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Hallertauer/Perle (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Hallertauer/Perle (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Munich ó WB-06

CERVEZA ALT

- Esta Cerveza se elabora en Dusseldorf y en todo el noroeste de Alemania, Tiene mucha similitud a las Ale Inglesas. De sabor leve frutado y sabor a malta.
- OG: 1050
- Alcohol %: 5
- Color: 8 SRM
- Amargor: 18 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Hallertauer/Perle (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Hallertauer/Perle (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Nottingham.

CERVEZA BITTER INGLESA

- Esta Cerveza balancea la dulzura de la malta con el amargor del lúpulo. Tiene una inquietante complejidad de sabores. Cuerpo firme y seco con pronunciado aroma y sabor del lúpulo Fuggles.
- OG: 1055
- Alcohol %: 5.5
- Color: 14 SRM
- Amargor: 30 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Fuggles/Willamette (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Fuggles/Willamette (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Nottingham.

CERVEZA IPA (INDIAN PALE ALE)

- Esta Cerveza nació cuando el imperio Ingles se encontraba en India, como medio de conservar la Cerveza agregaban grandes cantidades de lúpulo, haciendo de este estilo un clásico británico. Casi intolerable para los principiantes tomadores de este estilo y adictiva para los veteranos es una cerveza que genera amores y odios pero nunca indiferencia. De color ámbar profundo/cobrizo, predomina el sabor de lúpulo y malta.
- OG: 1055
- Alcohol %: 5.5
- Color: 11 SRM
- Amargor: 30 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Fuggles/Willamette (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Fuggles/Willamette (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Saf 33.

CERVEZA KOLSCH

- Cerveza de Colonia, son menos agresivamente amargas y un dejo frutado similar a las Ale. Es una cerveza delicada y suave.
- OG: 1050
- Alcohol %: 5
- Color: 4 SRM
- Amargor: 18 IBU
- Malta Pálida.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Hallertauer/Perle (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Hallertauer/Perle (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: S-33

CERVEZA LAGER AMERICANA

- Cerveza rubia brillante y luminosa, mitigante de la sed, de cuerpo liviano pero firme con un acabado a lúpulo apetitoso y bien balanceado.
- Densidad Inicial:1050
- Alcohol %: 5
- Color: 4 SRM
- Amargor: 22 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Willamette (Minuto 45)

- Lúpulo Aroma: Willamette (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Whirlfloc
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Saf Lager S-23.

CERVEZA AMBER ALE

- Esta Cerveza enfatiza la malta, dulce y redondeado. De color oscuro rojizo, con leves notas de la malta tostada, es una ale fuerte con carácter a malta. Con sabor suave y redondo.
- OG: 1060
- Alcohol %: 6
- Color: 18 SRM
- Amargor: 20 IBU
- Malta Pálida, Malta Caramelo, Malta Tostada.
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Teetnanger (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Teetnanger (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Irish Moss
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Mauribrew Ale o T-58.

CERVEZA STOUT

- Cerveza Irlandesa. Color negro muy intenso. Sabor a malta tostada, astringente y fuertemente lupulada. Cremosa, de espuma blanca y sabor seco. Se recomienda nitrogenarla.
- OG: 1055-60
- Alcohol %: 5
- Color: +40 SRM
- Amargor: 35 IBU
- Malta Pálida, Malta Café, Cebada tostada, Malta Caramelo, Avena
- Lúpulo Amargor: Millenium (Minuto 0)
- Lúpulo Sabor: Kent Golding/Glacier (Minuto 45)
- Lúpulo Aroma: Kent Golding/Glacier (Minuto 58)
- Clarificante Hervido Carragenina o Irish Moss
- Clarificante de madurado Isinglass
- Levadura Seca: Muntons o Nottingham.

Anexo H: Catálogo de Productos

Catálogo de Productos

Ejemplos de Recetas

Scotch Ale

Esta Cerveza enfatiza la malta, dulce y redondeado. De color oscuro rojizo, con leves notas de la malta tostada, es una ale fuerte con carácter a malta, típico de las Scottish ales. Con alta complejidad de flavors.



Porter

Cerveza Irlandesa, suave, cremosa y seca. Color negro intenso, notas frutadas y leve ahumado. Con un final de trazas de café y chocolate.



Catálogo de Productos

Ejemplos de Recetas

Scotch Ale

Esta Cerveza enfatiza la malta, dulce y redondeado. De color oscuro rojizo, con leves notas de la malta tostada, es una ale fuerte con carácter a malta, típico de las Scottish ales. Con alta complejidad de flavors.



Porter

Cerveza Irlandesa, suave, cremosa y seca. Color negro intenso, notas frutadas y leve ahumado. Con un final de traza de café y chocolate.



Envase

330 cc.



Cuello Caroma, color verde olivo

Tapas

Dorada



Plateada



Bronce



Negro



Ejemplos de Etiquetas

Formas para el anverso

Ovalada



Rectangular



Cuadrada



Formas para el reverso

Alta



Ancha



Formas para el cuello

Estándar



especial



Anexo I: Cuestionario a Dueños de Bares y Restaurantes

1. ¿Cuántas marcas de cerveza tiene disponibles en su bar/restaurante/hotel?

2. ¿Cuál es su volumen de ventas de cerveza anual?

3. ¿Qué formato sus clientes prefieren?
 - a) Schop
 - b) Botella individual (hasta 500c)
 - c) Botella grande (sobre 500cc)
 - d) Lata
 - e) Pitcher
4. ¿Cuál es la marca de cerveza que los clientes más solicitan?

5. Ordene en términos de relevancia los siguientes factores al elegir su carta de cervezas:
 - Variedad de estilos _____
 - Variedad de marcas _____
 - Precio _____
 - Presentación _____
 - Procedencia _____
 - Preferencia Personal _____
 - Otro _____
6. ¿Vende cerveza propia?
 - a) SI
 - b) NO
7. ¿Encuentra atractivo el poder ofrecer cerveza propia que le diferencie de su competencia y le de la oportunidad de generar una experiencia de consumo nueva en su bar/restaurante?
 - a) SI
 - b) NO
8. ¿Estaría dispuesto a participar en un programa piloto de producción de cerveza personalizada para su bar/restaurante?
 - a) SI
 - b) NO
9. Información de referencia
 - Nombre del local: _____
 - Contacto: _____
 - Dirección: _____

¡Muchas gracias!

Anexo J: Detalle de Gastos en Marketing y Ventas

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Imagen de marca	500000		
Catálogo de productos	1550000		
Sitio web	600000	125000	125000
App	1500000		
Pendones	535000		
Posters	800000		
Trípticos	550000		
Bolsas reciclables			
Posavasos			
Vasos			
Destapadores			
Camisetas			
Ferias y eventos	1000000		
Producto promocional	894465	938250	963270
Incentivos a garzones			
Capacitación cliente			
Total Marketing y Ventas	7929465	1063250	1088270

Tabla 19: Gastos Marketing y Ventas 2014

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
Imagen de marca												
Catálogo de productos												
Sitio web	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000
App												
Pendones												
Posters												
Trípticos	550000						550000					
Bolsas reciclables	200000						200000					
Posavasos	150000						150000					
Vasos	200000						200000					
Destapadores	200000						200000					
Camisetas	1000000						1000000					
Ferias y eventos										1000000		
Producto promocional	5129100	4691250	3659175	4097025	3784275	3502800	3909375	4222125	3064950	4472325	4691250	4816350
Incentivos a garzones							200000	200000	200000	200000	200000	200000
Capacitación cliente				250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000
Total Marketing y Ventas	7554100	4816250	3784175	4472025	4159275	3877800	6784375	4797125	3639950	6047325	5266250	5391350

Tabla 20: Gastos Marketing y Ventas 2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
Imagen de marca												
Catálogo de productos												
Sitio web	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000
App												
Pendones												
Posters												
Trípticos	550000											
Bolsas reciclables	200000											
Posavasos	150000											
Vasos	200000											
Destapadores	200000											
Camisetas	1000000											
Ferias y eventos										1000000		
Producto promocional												
Incentivos a garzones	5129100	4691250	3659175	4097025	3784275	3502800	200000	200000	200000	200000	200000	200000
Capacitación cliente	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000
Total Marketing y Ventas	8004100	5266250	4234175	4672025	4359275	4077800	575000	575000	575000	1575000	575000	575000

Tabla 21: Gastos Marketing y Ventas 2016, 2017, 2018 y 2019

Anexo K: Detalle de Flujos de Caja a 5 Años

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Ingresos			
Costos producto Mermas Comisiones por ventas Total Costos Variables (-)			
Arriendo oficina	550.000	550.000	550.000
Honorarios contador	100.000	100.000	100.000
Sueldos	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Total Costos Fijos (-)	5.150.000	5.150.000	5.150.000
Utilidad	-5.150.000	-5.150.000	-5.150.000
Impuesto	0	0	0
Utilidad Neta	-5.150.000	-5.150.000	-5.150.000
Marketing y ventas	-7.929.465	-1.063.250	-1.088.270
Inversión inicial	-185.534.610		
Flujo de Caja	-198.614.075	-6.213.250	-6.238.270

Tabla 22: Detalle de Flujos de Caja año 2014

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Diciembre
Ventas				983	1.815	2.520	3.750	5.063	4.410	7.508	9.000	10.395
Ingresos				1.228.125	2.268.750	3.150.000	4.687.500	6.328.125	5.512.500	9.384.375	11.250.000	12.993.750
Costos producto				383.640	700.560	975.780	1.484.520	1.980.750	1.751.400	2.889.810	3.602.880	4.203.360
Mermas				19.182	35.028	48.789	74.226	99.038	87.570	144.491	180.144	210.168
Comisiones por ventas				98.250	181.500	252.000	375.000	506.250	441.000	750.750	900.000	1.039.500
Total Costos Variables				501.072	917.088	1.276.569	1.933.746	2.586.038	2.279.970	3.785.051	4.683.024	5.453.028
Arriendo oficina	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Honorarios contador	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Sueldos	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Total Costos Fijos	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000
Utilidad	-5.150.000	-5.150.000	-5.150.000	-4.422.947	-3.798.338	-3.276.569	-2.396.246	-1.407.913	-1.917.470	449.325	1.416.976	2.390.722
Impuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	76.385	240.886	406.423
Utilidad Neta	-5.150.000	-5.150.000	-5.150.000	-4.422.947	-3.798.338	-3.276.569	-2.396.246	-1.407.913	-1.917.470	372.939	1.176.090	1.984.299
Marketing y ventas	7.554.100	4.816.250	3.784.175	4.472.025	4.159.275	3.877.800	6.784.375	4.797.125	3.639.950	6.047.325	5.266.250	5.391.350
Flujo de Caja	-12.704.100	-9.966.250	-8.934.175	-8.894.972	-7.957.613	-7.154.369	-9.180.621	-6.205.038	-5.557.420	-5.674.386	-4.090.160	-3.407.051

Tabla 23: Detalle de Flujos de Caja año 2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Diciembre
Ventas	12.300	12.375	10.530	12.773	12.705	12.600	15.000	17.213	13.230	20.378	22.500	24.255
Ingresos	15.375.000	15.468.750	13.162.500	15.965.625	15.881.250	15.750.000	18.750.000	21.515.625	16.537.500	25.471.875	28.125.000	30.318.750
Costos producto	4.753.800	4.862.220	4.103.280	4.987.320	4.903.920	4.878.900	5.938.080	6.734.550	5.254.200	7.843.770	9.007.200	9.807.840
Mermas	237.690	243.111	205.164	249.366	245.196	243.945	296.904	336.728	262.710	392.189	450.360	490.392
Comisiones por ventas	1.230.000	1.237.500	1.053.000	1.277.250	1.270.500	1.260.000	1.500.000	1.721.250	1.323.000	2.037.750	2.250.000	2.425.500
Total Costos Variables	6.221.490	6.342.831	5.361.444	6.513.936	6.419.616	6.382.845	7.734.984	8.792.528	6.839.910	10.273.709	11.707.560	12.723.732
Arriendo oficina	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Honorarios contador	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Sueldos	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Total Costos Fijos	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000
Utilidad	4.003.510	3.975.919	2.651.056	4.301.689	4.311.634	4.217.155	5.865.016	7.573.098	4.547.590	10.048.167	11.267.440	12.445.018
Impuesto	680.597	675.906	450.680	731.287	732.978	716.916	997.053	1.287.427	773.090	1.708.188	1.915.465	2.115.653
Utilidad Neta	3.322.913	3.300.013	2.200.376	3.570.402	3.578.656	3.500.239	4.867.963	6.285.671	3.774.500	8.339.978	9.351.975	10.329.365
Marketing y ventas	8.004.100	5.266.250	4.234.175	4.672.025	4.359.275	4.077.800	575.000	575.000	575.000	1.575.000	575.000	575.000
Flujo de Caja	-4.681.187	-1.966.237	-2.033.799	-1.101.623	-780.619	-577.561	4.292.963	5.710.671	3.199.500	6.764.978	8.776.975	9.754.365

Tabla 24: Detalle de Flujos de Caja año 2016

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Diciembre
Ventas	27.060	25.875	21.060	24.563	23.595	22.680	26.250	29.363	22.050	33.248	36.000	38.115
Ingresos	33.825.000	32.343.750	26.325.000	30.703.125	29.493.750	28.350.000	32.812.500	36.703.125	27.562.500	41.559.375	45.000.000	47.643.750
Costos producto	10.458.360	10.166.460	8.206.560	9.591.000	9.107.280	8.782.020	10.391.640	11.488.350	8.757.000	12.797.730	14.411.520	15.412.320
Mermas	522.918	508.323	410.328	479.550	455.364	439.101	519.582	574.418	437.850	639.887	720.576	770.616
Comisiones por ventas	2.706.000	2.587.500	2.106.000	2.456.250	2.359.500	2.268.000	2.625.000	2.936.250	2.205.000	3.324.750	3.600.000	3.811.500
Total Costos Variables	13.687.278	13.262.283	10.722.888	12.526.800	11.922.144	11.489.121	13.536.222	14.999.018	11.399.850	16.762.367	18.732.096	19.994.436
Arriendo oficina	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Honorarios contador	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Sueldos	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Total Costos Fijos	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000
Utilidad	14.987.722	13.931.467	10.452.112	13.026.325	12.421.606	11.710.879	14.126.278	16.554.108	11.012.650	19.647.009	21.117.904	22.499.314
Impuesto	2.547.913	2.368.349	1.776.859	2.214.475	2.111.673	1.990.849	2.401.467	2.814.198	1.872.151	3.339.991	3.590.044	3.824.883
Utilidad Neta	12.439.809	11.563.118	8.675.253	10.811.850	10.309.933	9.720.030	11.724.811	13.739.909	9.140.500	16.307.017	17.527.860	18.674.431
Marketing y ventas	2.875.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	1.575.000	575.000	575.000
Flujo de Caja	9.564.809	10.988.118	8.100.253	10.236.850	9.734.933	9.145.030	11.149.811	13.164.909	8.565.500	14.732.017	16.952.860	18.099.431

Tabla 25: Detalle de Flujos de Caja año 2017

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Diciembre
Ventas	41.820	39.375	31.590	36.353	34.485	32.760	37.500	41.513	30.870	46.118	49.500	51.975
Ingresos	52.275.000	49.218.750	39.487.500	45.440.625	43.106.250	40.950.000	46.875.000	51.890.625	38.587.500	57.646.875	61.875.000	64.968.750
Costos producto	16.162.920	15.470.700	12.309.840	14.194.680	13.310.640	12.685.140	14.845.200	16.242.150	12.259.800	17.751.690	19.815.840	21.016.800
Mermas	808.146	773.535	615.492	709.734	665.532	634.257	742.260	812.108	612.990	887.585	990.792	1.050.840
Comisiones por ventas	4.182.000	3.937.500	3.159.000	3.635.250	3.448.500	3.276.000	3.750.000	4.151.250	3.087.000	4.611.750	4.950.000	5.197.500
Total Costos Variables	21.153.066	20.181.735	16.084.332	18.539.664	17.424.672	16.595.397	19.337.460	21.205.508	15.959.790	23.251.025	25.756.632	27.265.140
Arriendo oficina	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Honorarios contador	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Sueldos	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Total Costos Fijos	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000
Utilidad	25.971.934	23.887.015	18.253.168	21.750.961	20.531.578	19.204.603	22.387.540	25.535.118	17.477.710	29.245.851	30.968.368	32.553.610
Impuesto	4.415.229	4.060.793	3.103.039	3.697.663	3.490.368	3.264.783	3.805.882	4.340.970	2.971.211	4.971.795	5.264.623	5.534.114
Utilidad Neta	21.556.705	19.826.222	15.150.129	18.053.298	17.041.210	15.939.820	18.581.658	21.194.148	14.506.499	24.274.056	25.703.745	27.019.496
Marketing y ventas	2.875.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	1.575.000	575.000	575.000
Flujo de Caja	18.681.705	19.251.222	14.575.129	17.478.298	16.466.210	15.364.820	18.006.658	20.619.148	13.931.499	22.699.056	25.128.745	26.444.496

Tabla 26: Detalle de Flujos de Caja año 2018

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Diciembre
Ventas	56.580	52.875	42.120	48.143	45.375	42.840	48.750	53.663	39.690	58.988	63.000	65.835
Ingresos	70.725.000	66.093.750	52.650.000	60.178.125	56.718.750	53.550.000	60.937.500	67.078.125	49.612.500	73.734.375	78.750.000	82.293.750
Costos producto	21.867.480	20.774.940	16.413.120	18.798.360	17.514.000	16.588.260	19.298.760	20.995.950	15.762.600	22.705.650	25.220.160	26.621.280
Mermas	1.093.374	1.038.747	820.656	939.918	875.700	829.413	964.938	1.049.798	788.130	1.135.283	1.261.008	1.331.064
Comisiones por ventas	5.658.000	5.287.500	4.212.000	4.814.250	4.537.500	4.284.000	4.875.000	5.366.250	3.969.000	5.898.750	6.300.000	6.583.500
Total Costos Variables	28.618.854	27.101.187	21.445.776	24.552.528	22.927.200	21.701.673	25.138.698	27.411.998	20.519.730	29.739.683	32.781.168	34.535.844
Arriendo oficina	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Honorarios contador	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Sueldos	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Total Costos Fijos	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000	5.150.000
Utilidad	36.956.146	33.842.563	26.054.224	30.475.597	28.641.550	26.698.327	30.648.802	34.516.128	23.942.770	38.844.693	40.818.832	42.607.906
Impuesto	6.282.545	5.753.236	4.429.218	5.180.851	4.869.064	4.538.716	5.210.296	5.867.742	4.070.271	6.603.598	6.939.201	7.243.344
Utilidad Neta	30.673.601	28.089.327	21.625.006	25.294.746	23.772.487	22.159.611	25.438.506	28.648.386	19.872.499	32.241.095	33.879.631	35.364.562
Marketing y ventas	2.875.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	575.000	1.575.000	575.000	575.000
Flujo de Caja	27.798.601	27.514.327	21.050.006	24.719.746	23.197.487	21.584.611	24.863.506	28.073.386	19.297.499	30.666.095	33.304.631	34.789.562

Tabla 27: Detalle de Flujos de Caja año 2019