

## Tabla de contenido

1. Introducción .....	1
1.1 El Lúpulo .....	1
1.2 La Empresa .....	1
1.3 Justificación de la Globalización .....	2
1.4 Objetivos .....	4
1.4.1 Objetivo General:.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos: .....	4
1.4.3 Alcances y Limitaciones .....	4
1.5 Metodología .....	5
1.6 Resultados Esperados .....	6
2. Análisis del Mercado.....	8
2.1 Industria del Lúpulo en el Mundo .....	8
2.1.1 Principales Productores Lúpulo .....	8
2.1.2 Principales Variedades de Lúpulo .....	8
2.1.3 Tendencias del Mercado .....	9
2.2 El Lúpulo en Chile .....	10
2.3 Análisis de Factibilidad en la Región de los Ríos.....	11
2.3.1 Oportunidad de Negocio.....	11
2.4 Análisis de FODA para Chile-Hops .....	13
2.4.1 Fortalezas.....	13
2.4.2 Oportunidades .....	13
2.4.3 Debilidades.....	13
2.4.4 Amenazas.....	13
3. Modelo de Negocios.....	14
3.1 Propuesta de Valor al Cliente.....	14
3.2 Propuesta de Valor a la Región de los Ríos.....	14
3.3 Segmento de Clientes .....	15
3.4 Relación con los clientes.....	15
3.5 Canales de Distribución .....	16
3.6 Fuente de Ingreso .....	16
3.7 Recursos Clave.....	16
3.8 Actividades Clave.....	16
3.9 Socios Clave .....	17
3.10 Estructura de Costos .....	17

4. Selección del País Destino .....	19
5. Descripción General de Estados Unidos .....	22
5.1 Análisis PESTEL .....	22
5.1.1 Político .....	22
5.1.2 Económico .....	22
5.1.3 Social .....	23
5.1.4 Tecnológico .....	23
5.1.5 Ecológico .....	24
5.1.6 Legal .....	24
5.2 Análisis de Hofstede entre Chile y Estados Unidos .....	24
6. Análisis del Mercado Estados Unidos.....	27
6.1 Análisis de la Demanda.....	27
6.2 Análisis de la Industria: 5 Fuerzas de Porter .....	28
6.2.1 Barrera de Entrada para Nuevos Competidores al Mercado Estadounidense (ALTA):28	
6.2.2 Nivel de Rivalidad entre los Competidores (ALTA):.....	29
6.2.3 Poder de negociación de proveedores (MEDIO): .....	30
6.2.4 Poder de negociación de los clientes (MEDIO): .....	30
6.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos (NULA): .....	31
6.2.6 Conclusiones análisis de Porter.....	31
7. Propuesta Estrategia Internacionalización.....	32
7.1 Selección del Estado de EEUU a Exportar .....	32
7.2 Estrategia de Entrada a Estados Unidos (Henk Volberda, 2010).....	33
7.3 Comunicación con Empresas Internacionales .....	34
8. Plan de Marketing.....	38
8.1.1 Objetivos de Marketing: .....	38
8.1.2 Segmentación.....	38
8.1.3 Targeting .....	39
8.1.4 Positioning .....	40
8.1.5 Marketing Mix .....	41
9. Determinación del Mercado Objetivo.....	45
10. Plan Operaciones .....	51
10.1.1 Cultivo y Cosecha (Testa, Producción de Lúpulo: Cultivo y Procesamiento, 2015): 51	
10.1.2 Comercialización y Distribución.....	52
10.1.3 Investigación y Desarrollo .....	54

10.1.4	Administración y Finanzas.....	54
11.	Plan de Implementación .....	56
12.	Gestión de Personas .....	59
12.1.1	Definición de perfiles .....	59
13.	Factores Críticos de Éxito, Riesgos y Mitigación .....	61
13.1.1	Factores Críticos de Éxito .....	61
13.1.2	Riesgos y Mitigación.....	62
14.	Análisis Financiero.....	64
14.1	Supuestos para el Análisis.....	64
14.2	Inversión .....	65
14.2.1	CAPEX .....	65
14.2.2	Mano de Obra Levantamiento .....	68
14.3	Cálculo Estado Resultado.....	68
14.3.1	Ingresos.....	69
14.3.2	Costos .....	70
14.3.3	Gastos .....	71
14.3.4	Estado Resultado .....	74
14.4	WACC.....	74
14.5	Flujo de Caja.....	75
14.6	Análisis de Sensibilidad .....	76
15.	Conclusiones .....	78
16.	Bibliografía.....	79
17.	Anexos .....	84
Anexo 1:	Desarrollo Mercado Lúpulo 2004-2015.....	84
Anexo 2:	Consumo de cerveza a nivel mundial (Kirin Holdings Company): .....	84
Anexo 3:	Líderes mundiales en producción de cerveza .....	85
Anexo 4:	Determinación Cantidad lúpulo total Chile .....	86
Anexo 5:	Comportamiento mensual importación lúpulo - Febrero .....	87
Anexo 6:	Comportamiento mensual importación lúpulo - Marzo.....	87
Anexo 7:	Información de Países por Criterios de Knock Out .....	1
Anexo 8:	Ranking de Países de acuerdo a Criterios de Knock Out.....	1
Anexo 9:	Ponderación de Variables por País .....	2
Anexo 10:	Información Macroeconómica EEUU.....	1
Anexo 11:	Dimensiones de Hofstede.....	1
Anexo 12:	Venta de Cerveza en EEUU y Datos de Producción .....	3
Anexo 13:	Cervecerías .....	4

Anexo 14: Importación de Lúpulo desde EEUU (Hops Growers of America, 2016)	5
Anexo 15: Revisión de estados para selección de destino	6
Anexo 16: Chile líder mundial en exportación de alimentos	7
Anexo 17: Mix para marketing de contenidos	7
Anexo 18: 2010 -2015 Importación Lúpulo desde EEUU	7
Anexo 19: Lúpulos y la Cerveza	8

## Índice de Tablas

Tabla 1: Principales Países Productores de Lúpulo por Región.....	8
Tabla 2: Principales Variedades Cultivadas y sus Atributos.....	9
Tabla 3: Criterios de Knock Out y Variables Asociadas .....	19
Tabla 4: Selección de País Destino (Parte 1).....	20
Tabla 5: Selección de País Destino (Parte 2).....	20
Tabla 6: Ponderación de Países Según Criterios KO.....	21
Tabla 7: Comparación EEUU - Chile, según Hofstede.....	25
Tabla 8: Ranking de Estado por Variables Cuantitativas .....	32
Tabla 9: Ranking de Estados para selección de destino .....	33
Tabla 10: Encuesta Contactos Internacionales - Cervecerías.....	34
Tabla 11: Listado de Cervecerías Artesanales Contactadas.....	36
Tabla 12: Encuesta Contactos Internacionales - Intermediarios .....	36
Tabla 13: Determinación de Lúpulo utilizado en EEUU.....	45
Tabla 14: Producción de cerveza artesanal en EEUU .....	46
Tabla 15: Producción de Cerveza EEUU .....	46
Tabla 16: Determinación de Lúpulo Utilizado en EEUU (Extracto).....	47
Tabla 17: Importación de Lúpulo en EEUU 2015 .....	48
Tabla 18: Definición Opciones para Cuota Inicial de Exportación (Parte 1) .....	49
Tabla 19: Definición Opciones para Cuota Inicial de Exportación (Parte 2) .....	49
Tabla 20: Potencial Flujo de Importación Chilena a 10 años .....	50
Tabla 21: Actividades Transporte y Distribución .....	53
Tabla 22: CAPEX - Infraestructura Patio Productivo .....	65
Tabla 23: CAPEX - Equipamiento Patio Productivo .....	67
Tabla 24: CAPEX - Equipamiento Oficina Administrativa.....	67
Tabla 25: Inversión - Mano de Obra Levantamiento .....	68
Tabla 26: Ingresos "Chile Hops" Año 0 a Año 10 .....	69
Tabla 27: Costos de Terreno y Cultivo .....	70
Tabla 28: Costos Cosecha y Procesamiento.....	71
Tabla 29: Total Costos Directos "Chile-Hops" .....	71
Tabla 30: Gastos Personal.....	71
Tabla 31: Gastos Administrativos Patio Productivo y Oficina.....	72

Tabla 32: Gastos Investigación y Desarrollo .....	72
Tabla 33: Gastos Comercialización y Marketing .....	73
Tabla 34: Gastos de Transporte (Distribución y Exportación) .....	73
Tabla 35: Total de Costos y Gastos .....	73
Tabla 36: Estado Resultado "Chile-Hops" .....	74
Tabla 37: Flujo de Caja "Chile-Hops" .....	75
Tabla 38: Resultado Análisis de Sensibilidad.....	77

## Índice Figuras

Figura 1: Relación entre demanda y oferta de Alfa ácidos (Barth-Haas Group, 2016).....	2
Figura 2: Crecimiento Histórico de Cervecería Artesanal (John I. Haas, 2016) .....	3
Figura 3: Producción de Cerveza a nivel mundial entre 1998 y 2015 (Statista) .....	3
Figura 4: Comparación Chile – EE UU bajo Análisis de Hofstede (Geert Hofstede) .....	25
Figura 5: Cultivo Histórico de Lúpulo según tipo (John I. Haas, 2016).....	27
Figura 6: Producción de Lúpulo en Norteamérica (Hops Growers of America, 2016) ....	29
Figura 7: Aumento de la tasa de utilización de lúpulo (Swersey, 2016) .....	31
Figura 8: Visualización encuesta en Google Forms .....	35
Figura 9: Embudo de Marketing (Stambros Enterprise) .....	40
Figura 10: Roadmap Implementación Proyecto .....	56
Figura 11: Gantt alto nivel - Inicio (puesta en marcha).....	58
Figura 12: Estructura Organizacional Proyecto .....	59
Figura 13: Participación de los principales actores en industria cervecera Chilena (Diario Financiero, 2015) .....	86