



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y
ECONÓMICA DE EMPRENDIMIENTO E COMMERCE DE DISTRIBUCIÓN
DE CERVEZAS PREMIUM EN CHILE**

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

JAIR MARCELO GÓMEZ ROBLERO

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
CLAUDIA BUSTAMANTE TRAMOLAO**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE EMPRENDIMIENTO E COMMERCE DE DISTRIBUCIÓN DE CERVEZAS PREMIUM EN CHILE

En el siguiente trabajo de título tiene como objetivo determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de un emprendimiento e commerce orientado a distribuir cervezas artesanales en Chile, analizando las diversas oportunidades de negocio que puedan encontrarse mediante un estudio exhaustivo de los clientes finales y proveedores.

Según datos de la industria, el mercado tiene un tamaño de US \$ 2.950 MM donde el negocio artesanal aporta el 8% del valor a pesar de ser 4% en volumen. El mercado cervecero es un rubro concentrado donde los principales actores industriales tienen el 96% de la producción y el 70% del consumo lo explican 6 marcas lager. Sin embargo, hay espacio para los e commerce, con una cuota del 2% al 2020 y crecimientos anuales promedio del 11% en los últimos años, proyectando un 4% al 2026. En este canal digital, se pueden reconocer 2 grandes segmentos, uno tradicional, siendo plataformas de las principales compañías industriales, y el artesanal. La propuesta de valor de estos e commerce artesanales gira en torno a la venta al detalle en formatos unitarios y packs, estos últimos generalmente monosku o monomarca, dejando de lado la experiencia de los clientes salvo contadas excepciones, en contraste a las experiencias de otros países, basadas en recomendaciones de expertos y servicios complementarios.

Los consumidores de cerveza se pueden separar en 3 segmentos, donde uno de ellos prefiere las cervezas artesanales por las demás, principalmente por su sabor y calidad, segmento representado por un universo de 125.000 personas a nivel nacional. Para satisfacer las necesidades de este nicho se propone la generación de un e commerce cuya propuesta de valor abarque potenciar la oferta al detalle con un mix más amplio que la competencia y con la incorporación de suscripciones y packs mediante una plataforma que permita la utilización de data sobre las preferencias y patrones de compra de los usuarios con el objetivo de mejorar y personalizar la propuesta de valor principal. También se definió flujos de valor entre negocios relacionados y proveedores por medio de un Marketplace de servicios y planes de posicionamiento.

Se determinó un crecimiento acelerado durante los primeros dos años, el cual se desacelera en los años posteriores resultando un VAN sin valor residual de \$ 32,4 MM y una TIR del 19% considerando un WACC puro de deuda del 10,1%. Proyectando el funcionamiento perpetuo del negocio a una tasa del 3% anual el Valor Residual del ejercicio asciende a los \$ 1.287 MM con un VAN de \$ 1.152 MM y una TIR del 86%. Finalmente simulando diversos escenarios es posible determinar la factibilidad económica en la gran mayoría de circunstancias si la venta no cae, en caso contrario el proyecto es rentable solo si la cuantía de la baja de ventas es apalancada en igual o mayor medida por una baja de costos. Finalmente dado que el 60% de los costos son por mercaderías, se propone estudiar integración vertical con productores mediante participación en cervecerías o mediante una marca nueva.

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias a los distintos profesores que tuve la suerte de conocer durante todo este viaje del MBA, gracias por todo lo enseñado y sus consejos. A mis compañeros, por siempre estar dispuestos a ayudar cuando se necesitaba y por los lazos que hemos forjado con algunos, espero que perduren en el tiempo. A mi familia por apoyarme en mis ideas y metas y especialmente a Javiera, mi pareja, ya que sin su ayuda, comprensión y apoyo incondicional no hubiera alcanzado esta etapa.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	2
3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	4
3.1 OBJETIVOS GENERALES	4
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3.3 RESULTADOS ESPERADOS	4
4. MARCO CONCEPTUAL	5
4.1 LA CERVEZA EN EL MUNDO	5
4.2 CERVECERÍA ARTESANAL	5
4.3 LA CERVEZA EN CHILE	6
4.4 PROCESO PRODUCTIVO DE LA CERVEZA	6
4.5 TIPOS DE CERVEZA	7
5. DIAGNÓSTICO	9
5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO	9
5.1.1 TAMAÑO	9
5.1.2 MERCADO POTENCIAL	10
5.1.3 PROYECCIONES	12
5.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	13
5.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETENCIA	13
5.2.2 CANALES DE VENTA	14
5.2.3 ANÁLISIS E COMMERCE INCUMBENTES	15
5.2.4 ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	19
5.2.5 PROPUESTAS DE VALOR EXISTENTES	21
5.2.6 MARKET SHARE	22
5.3 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES	23
5.3.1 CARACTERIZACIÓN DE PROVEEDORES	23
5.3.2 TIPOS DE CERVEZA NACIONALES Y EXTRANJERAS	23
5.3.3 PRECIOS	26
5.3.4 DISPONIBILIDAD	28
5.3.5 PACKAGING	29
5.3.6 OFERTA NO DISPONIBLE EN CHILE	29
5.4 ANÁLISIS DE LOS END USERS	30

5.4.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	30
5.4.2	PERFILAMIENTO DEL CONSUMIDOR	33
5.4.3	SEGMENTOS SOCIOECONÓMICOS	34
5.4.4	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	34
5.5	BENCHMARKING DE PLATAFORMAS	34
5.5.1	CASOS INTERNACIONALES	34
5.5.2	ANÁLISIS DE TENDENCIAS	36
6.	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO	37
6.1	ANÁLISIS FODA DISTRIBUCIÓN END USERS	37
6.1.1	OPORTUNIDADES GENERALES	37
6.1.1.1	OPORTUNIDADES CLUSTER ARTESANAL	37
6.1.1.2	OPORTUNIDADES CLUSTER CAUTIVO – LAGER	38
6.1.1.3	OPORTUNIDADES CLUSTER OCASIONAL	38
6.1.2	AMENAZAS GENERALES	38
6.1.2.1	AMENAZAS CLUSTER ARTESANAL	38
6.1.2.2	AMENAZAS CLUSTER CAUTIVO – LAGER	39
6.1.2.3	AMENAZAS CLUSTER OCASIONAL	39
6.2	ANÁLISIS FODA PROVEEDORES	39
6.2.1	OPORTUNIDADES GENERALES	39
6.2.1.1	OPORTUNIDADES PROVEEDORES TRADICIONALES	39
6.2.1.2	OPORTUNIDADES PROVEEDORES ARTESANALES	40
6.2.2	AMENAZAS GENERALES	40
6.2.2.1	AMENAZAS PROVEEDORES TRADICIONALES	40
6.2.2.2	AMENAZAS PROVEEDORES ARTESANALES	40
6.3	ANÁLISIS FODA E COMMERCE INCUMBENTES	40
6.3.1	OPORTUNIDADES E COMMERCE INCUMBENTES	40
6.3.2	AMENAZAS E COMMERCE INCUMBENTES	41
6.4	ANÁLISIS DEL MODELO DE PLATAFORMA DE NEGOCIO	42
7.	ESTRATEGIA	43
7.1	MODELO DE NEGOCIOS	43
7.1.1	SEGMENTOS OBJETIVOS	43
7.1.2	PROPUESTAS DE VALOR	43
7.1.3	CANALES	44
7.1.4	RELACIÓN CON CLIENTES	44

7.1.5	FUENTES DE INGRESO	45
7.1.6	ACTIVIDADES CLAVES	45
7.1.7	RECURSOS CLAVES	46
7.1.8	ASOCIACIONES CLAVES	46
7.1.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	47
7.2	PLAN DE MARKETING	47
7.2.1	VENTAJAS COMPETITIVAS	47
7.2.2	TARGETING	48
7.2.3	POSICIONAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO	48
7.2.4	DESARROLLO DE MARCA	49
7.2.5	MARKETING MIX	50
7.2.5.1	TÁCTICAS DE PRODUCTO	50
7.2.5.2	TÁCTICAS DE PRECIO	51
7.2.5.3	TÁCTICAS DE PLAZA	52
7.2.5.4	TÁCTICAS DE PROMOCIÓN	52
7.3	ESTRATEGIA DE PLATAFORMA	53
7.3.1	DEFINICIÓN DEL MODELO DE PLATAFORMA	53
7.3.2	DEFINICIÓN ESTRUCTURA DE PROCESOS	55
7.3.3	DISEÑO DE MONETIZACIÓN	59
7.3.4	DISEÑO DEL MVP	59
7.4	PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN	60
7.4.1	DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS PARA LA PLATAFORMA	60
7.4.2	ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	62
7.4.3	DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	63
7.4.4	DISEÑO DE KPI'S DE CONTROL	64
8.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	65
8.1	ESTIMACIONES	66
8.1.1	PRONÓSTICO DE DEMANDA Y FLUJO DE INGRESOS	66
8.1.2	ESTRUCTURA DE COSTOS Y CAPITAL DE TRABAJO	68
8.1.3	TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	71
8.1.4	FLUJO DE CAJA	72
8.2	EVALUACIÓN	73
8.2.1	VALOR RESIDUAL Y VALORIZACIÓN DE LA EMPRESA	73

8.2.2	SENSIBILIZACIÓN	73
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
9.1.1	CONCLUSIONES	75
9.1.2	RECOMENDACIONES	77
10.	BIBLIOGRAFÍA	78
	ANEXOS	81
	ANEXO A: PROPUESTA ACTUAL E COMMERCE ESTABLECIDOS	81
	ANEXO B: FACTORES MÁS IMPORTANTES EN LA COMPRA DE CERVEZAS ARTESANALES Y NO ARTESANALES, PAPER COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE CERVEZA ARTESANAL	82
	ANEXO C: PERFIL DE SEGMENTO DE ACUERDO A LISTADO DE VARIABLES, SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES DE CERVEZA EN CHILE	83
	ANEXO D: MODELO ANALÍTICO DE ESTUDIO “¿QUÉ IMPULSA LA ELECCIÓN DE UNA CERVEZA ARTESANAL? EN BUSCA DE LOS ATRIBUTOS PREFERIDOS POR EL CONSUMIDOR CHILENO”	84
	ANEXO E: MODELO DELTA DE HAX	85
	ANEXO F: PIRÁMIDE DE RESONANCIA DE MARCA DE KELLER	85
	ANEXO G: PRESENCIA DE MARCAS NACIONALES EN LOS PRINCIPALES E COMMERCE	86
	ANEXO H: FÓRMULAS DE KPI'S DE CONTROL	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ratio Valor/Volumen de conjunto de marcas premium/artesanales, en base a información de Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021	11
Tabla 2: Variación interanual de los canales Off – Trade, en base a información de Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021.....	15
Tabla 3: Porcentaje de marcas disponibles según origen, elaboración propia	19
Tabla 4: Variación interanual de los canales Off – Trade, en base a información de Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021.....	19
Tabla 5: Detalle de la participación de los canales Off – Trade, en base a información de Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021.....	22
Tabla 6: Participación de Mercado en ventas y volumen de las principales marcas del mercado chileno de cervezas	23
Tabla 7: Comparación de empresas productoras artesanales chilenas, según el número de marcas y su promedio de puntuación obtenida en la Guía de las Cervezas en Chile de Pascual Ibáñez	26
Tabla 8: Comparación de diversas cervezas de producción artesanales de acuerdo su puntuación obtenida en la Guía de las Cervezas en Chile de Pascual Ibáñez.....	26
Tabla 9: Comparativa de margen bruto por tipo de cervezas en tiendas de conveniencia	28
Tabla 10: Márgenes Brutos por E Commerce, elaboración propia	28
Tabla 11: 21 de las Mejores Cervezas del Mundo según los World Beer Awards 2020, elaboración propia	30
Tabla 12: Segmentos de Consumidores de Cerveza en Chile, primeros hallazgos.....	32
Tabla 13: Oferta existente en Chile, marcas internacional premium.....	50
Tabla 14: Modelo de Plataforma de Negocios E Commerce Cervezas Artesanales	54
Tabla 15: Proyección Mercado Artesanal, elaboración propia.....	66
Tabla 16: Tamaño Mercado Segmento Objetivo, elaboración propia.....	66
Tabla 17: Total Transacciones Mensuales a 5 años, elaboración propia	67

Tabla 18: Unidades, Litros y Cuota de Mercado proyectada a 5 años, elaboración propia	67
Tabla 19: Flujo de Ingresos Proyectado, elaboración propia	68
Tabla 20: Ingresos por Intermediación, elaboración propia.....	68
Tabla 25: Ingresos por Posicionamiento, elaboración propia.....	68
Tabla 22: Comparación sobre externalizar o internalizar servicios logísticos, elaboración propia	69
Tabla 23: Estructura simplificada para implementación de proyecto, costos mensuales, elaboración propia	70
Tabla 24: Costo mensual de Softwares y asociados, elaboración propia	71
Tabla 25: Flujo de Caja resumido, elaboración propia	72
Tabla 26: Cálculo de Valor Residual, VAN y TIR, elaboración propia	73
Tabla 27: Análisis de Sensibilización Flujo de Caja, elaboración propia.....	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso Productivo de la Cerveza	7
Ilustración 2: Consumo per cápita en Chile, Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACHECHI): Boletín abril 2021	9
Ilustración 3: Producción nacional de cerveza y Evolución del mercado de bebidas con alcohol, Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACHECHI).....	10
Ilustración 4: Participación Cervezas Artesanales en el Mercado Chileno, Euromonitor International: Beer in Chile, mayo 2021	11
Ilustración 5: Tamaño Mercado Cervezas en Chile, Off - Trade vs On - Trade (en millones de litros), Euromonitor International: Beer in Chile, mayo 2021	12
Ilustración 6: Pronóstico de variación anual de Canal Off - Trade, en base a información de Euromonitor International: Beer in Chile, mayo 2021	13
Ilustración 7: Proyección Ratio Precio/ Volumen Cervezas Artesanales, en base a información de Euromonitor International: Beer in Chile, mayo 2021	13
Ilustración 8: Precio vs % Surtido Nacional, elaboración Propia	18
Ilustración 9: Q SKU vs Precio, elaboración propia	18
Ilustración 10: Proceso Logístico de Picking/Packing y Crossdocking	20
Ilustración 11: Participación de Mercado en Volumen de principales marcas de cervezas artesanales en Chile 2011-2020	23
Ilustración 12: Participación de Mercado en Volumen de Tipos de Cerveza en Chile 2006-2025, Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021	24
Ilustración 13: Participación de Mercado de Cervezas Lager por Origen en Chile 2006-2025, Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021	24
Ilustración 14: Precio por litro de la industria y por tipo de cerveza en Chile 2006-2025, Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021.....	27
Ilustración 15: Precio por litro Lagers en Chile 2006-2025, Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021	27
Ilustración 16: Mapa de Posicionamiento Precio - % Surtido Nacional, Elaboración Propia.....	49

Ilustración 17: Gráfico Q SKU's Surtido - % Surtido Nacional – Precio Unitario, elaboración propia	51
Ilustración 18: Mapa de Plataforma de Negocios E Commerce Cervezas Artesanales .	54
Ilustración 19: Procesos Clientes, elaboración propia.....	55
Ilustración 20: Proceso de Compra, elaboración propia	55
Ilustración 21: Proceso de Intermediación, elaboración propia	56
Ilustración 22: Proceso Plan de Posicionamiento, elaboración propia	57
Ilustración 23: Clusterización y Gestión de Usuarios, elaboración propia	57
Ilustración 24: Personalizar Experiencia de Compra, elaboración propia	58
Ilustración 25: Fases del MVP a realizar, elaboración propia	60
Ilustración 26: Etapas de Implementación del Proyecto, elaboración propia	63
Ilustración 27: Estructura Organizacional en Etapa de Maduración, elaboración propia	64

1. INTRODUCCIÓN

Se propone como tesis una evaluación de la factibilidad de un emprendimiento orientado a satisfacer el incipiente mercado chileno de la distribución de cervezas nacionales y extranjeras bajo la denominación *craft o artesanal*, mediante un modelo de negocio complementarios que satisfagan las necesidades de los clientes finales y otros actores dentro de este rubro de nicho.

El consumo de alcohol en Chile ha estado muy orientado a la producción de vinos debido al clima templado y mediterráneo que caracteriza la zona centro y centro sur del país, factor fundamental en la cosecha de la materia prima. Sin embargo, a partir de mediados del siglo XIX comienza incipientemente un mercado de cervezas propiamente local, debido en gran parte por inmigrantes alemanes en el sur e ingleses en el centro que comienzan con su fabricación, deseosos de beber bebidas de sus países de orígenes. Desde ese momento hasta ahora, la industria ha crecido y se ha consolidado, llegando a un nivel de consumo per cápita interesante, enfocándose principalmente en estilos denominados lager, que son cervezas de no tan alta graduación alcohólica y con cuerpos no tan complejos. Sin embargo, desde comienzo de los 2000's la tendencia del consumidor ha ido paulatinamente buscando nuevos estilos y sabores, dando desarrollo a una industria artesanal que privilegia la calidad en pos de la cantidad.

La hipótesis de este estudio es que el negocio cervecero de cervezas artesanales en Chile aún está entre las etapas de introducción y de crecimiento en su ciclo de vida, por lo que hay espacio para continuar desarrollando el mercado con nuevas variantes, servicios y experiencias para los distintos stakeholders que lo componen, lo que permitirá masificar y consolidar el consumo de este tipo de cervezas en el país.

En este entregable se buscará diseñar una pauta para que el emprendimiento en cuestión pueda determinar las variables claves que aportarán valor hacia los consumidores y poder así diseñar una estrategia de implementación en torno a atacar los segmentos más rentables que le permita a futuro consolidar una posición en el mercado de cervezas artesanales. Lo anterior se realizará mediante un estudio exhaustivo del propio mercado a nivel de segmentos, competencia y proyecciones de ventas, además del análisis de su cadena productiva y de abastecimiento, tomando como input el mercado chileno actual e internacional.

Posteriormente, se diseñará la propuesta de valor que mejor se ajuste a las oportunidades de mercado subyacentes, con el objetivo de implementar el desarrollo de ventajas competitivas mantenibles en el tiempo que permitan materializar esta idea en un negocio real con fecha límite al cyber de noviembre del 2022.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

Según la segunda encuesta de percepción cervecera de la Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACECHI) del 2017 en palabras de su gerenta general, Ximena Bravo, *“la cerveza se ha convertido en un importante conector del consumidor con la realidad local, con su propia zona, generándole una identificación fundamental con su territorio, con lo propio y eso nos enorgullece profundamente. No cualquier producto logra este nivel de simbología”*¹. Esto se traduce en oportunidades de negocio en torno a la vinculación de la industria con el turismo y la gastronomía, y en otras no tan explotadas como el crecimiento de los actores de la industria, la educación de los consumidores sobre las múltiples variedades existentes y su desarrollo por medio de las marcas actuales y de nuevas más orientadas a segmentos premium.

Actualmente el mercado chileno está centrado en su producción y distribución en la Región Metropolitana, por su concentración demográfica, aunque hay focos interesantes a estudiar principalmente en la zona sur del país. Los productores de cerveza locales centran su distribución a través de esencialmente en sus propios centros de producción, limitando su alcance a su entorno por lo que es difícil encontrar canales que permitan centralizar la oferta, pudiendo ser esta una oportunidad interesante a evaluar en este trabajo de tesis.

Siguiendo el análisis por medio de los ojos de los productores de cerveza nacional, la principal característica que define a la cervecería artesanal es el uso de ingredientes nativos o de la zona de producción, dándole una personalidad marcada a las cervezas con sus regiones de origen. En último lugar, la distribución no es una característica que impacte mucho en las cervezas artesanales según sus propios creadores, por lo que el desarrollo e implementación de métodos más eficientes y con mayor alcance para manejar la oferta del mercado craft chileno podría incrementar la cadena de valor de la industria sin perjudicar la propia identidad del mundo cervecero artesanal.

Las interrogantes que este trabajo de estudio pretende responder son:

- ¿Cuál es el tamaño de la industria nacional de cervezas tanto del mercado masivo como del mercado artesanal?
- ¿Cómo está compuesto el mercado de acuerdo con los proveedores de cervezas, tanto nacionales como extranjeros, en Chile?
- ¿Cuál son los principales competidores en la industria de distribución de cervezas?
¿Cuál es el mix que representa el canal presencial versus el canal online?
- ¿Cuáles son las propuestas de valor predominantes en Chile en torno a la industria de la cerveza y que las caracteriza?
- ¿Cuáles son las proyecciones que se tienen en la industria de la cerveza chilena para los próximos años, especialmente lo referente al mundo craft o artesanal?
- ¿Cuál es el posicionamiento de los principales e commerce de cervezas presentes en el mercado chileno, dependiendo de sus estilos, precios y disponibilidad?
- ¿Cómo es el perfil del consumidor de cervezas en Chile? ¿Cómo impacta su nivel

¹ Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACECHI): Minuta segunda encuesta cervecera 2017

- socioeconómico, distribución geográfica y preferencias en su decisión de compra?
- ¿Cómo se ha desarrollado la industria de cervezas en otros países y cuáles serían las próximas tendencias que deberíamos experimentar en Chile de acuerdo con el mercado internacional?
 - ¿Cuál es el marco legislativo e impositivo con relación a la venta, degustación, expendio y consumo de bebidas alcohólicas, y específicamente de cervezas, en Chile?
 - ¿Cuáles son los segmentos objetivos en los que deberíamos centrar una propuesta de valor para la industria de cervezas en Chile?
 - ¿Cuál es la estrategia para desarrollar un emprendimiento e commerce en torno a la distribución de cervezas artesanales en Chile?
 - ¿Cuál será el posicionamiento, targeting y el desarrollo de marca necesarios a desarrollar para este emprendimiento? ¿Cuáles serán las ventajas competitivas que generan diferenciación de la oferta actual en la industria?
 - ¿Qué tecnologías se deberán estudiar para la implementación del canal de venta y la operación de este emprendimiento?
 - ¿Cuál será la demanda estimada a satisfacer? ¿Es rentable incurrir en un emprendimiento en torno a la distribución de cervezas en Chile y cuál es su estructura de costos?
 - ¿Cuál debe ser la estructura de deuda necesaria para levantar el proyecto?
 - ¿Cuáles son los riesgos más importantes que se deben tener en consideración en torno a la decisión de emprender en este negocio? ¿Cuáles son las variables críticas del negocio y cómo desarrollar un análisis de sensibilización podría ayudar a determinar lo anterior?

3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

3.1 OBJETIVOS GENERALES

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de e commerce de cervezas premium, inicialmente en la Región Metropolitana.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del mercado de las cervezas en Chile, enfocándose en el canal e commerce, identificando a competidores y proveedores, propuesta de valor, posicionamiento y proyecciones del mercado. Mapear la oferta total en el mercado chileno, segmentándolas por tipo, precio, disponibilidad, packaging y otras variables relevantes
- Segmentar a potenciales consumidores de acuerdo con sus preferencias, sensibilidad al precio, distribución geográfica, poder adquisitivo e instancia de compra y consumo con el fin de generar clúster diferenciados
- Desarrollar benchmarking con mercados más desarrollados para obtener tendencias en el consumo que podrían ser homologadas en Chile. Evaluación y selección de plataforma digital que permita dar soporte a la propuesta de valor definida, el manejo del stock y la relación con clientes y proveedores
- Definir propuesta de valor que permita generar ventajas comparativas para los clústeres objetivos elegidos. Definir estrategia en cuanto a la selección del correcto marketing mix y alianzas necesarias para su desarrollo
- Evaluar factibilidad económica del proyecto, definiendo su estructura de capital, como también su estructura de ingresos y egresos

3.3 RESULTADOS ESPERADOS

En este entregable se buscará diseñar una hoja de ruta para que el emprendimiento en cuestión pueda focalizar su estrategia de implementación en torno a atacar los segmentos más rentables con la finalidad de resolver la problemática, tanto de productores como de consumidores, en torno a no haber un canal definido, masivo y puntual que permita conglomerar oferta y demanda, además de educar al cliente en torno nuevas tendencias de consumo y nuevos estilos de cervezas.

Adicionalmente, se espera lograr generar pautas para el desarrollo del proyecto a nivel operativo y comercial tomando como input una comprensión a cabalidad del mercado en Chile, teniendo pleno conocimiento de sus clientes, stakeholders, tendencias y el marco regulatorio, logrando diseñar un negocio rentable y escalable, teniendo como meta ser un actor relevante en la industria en los próximos años.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 LA CERVEZA EN EL MUNDO

La cerveza y el pan están muy conectados al usar los mismos ingredientes bases, agua y cereales, pero en distintas proporciones, y ser parte de los alimentos básicos para culturas antiguas. Se dice que culturas que habían dominado la agricultura, fueron las pioneras en la fabricación de bebidas similares a las que consumimos hoy. El brebaje resultante fue confeccionado por medio de la fermentación de granos como el trigo y la cebada los cuales eran macerados, horneados y mezclados con agua, el proceso permitía a los almidones presentes en los granos transformarse en azúcares y posteriormente en alcohol espontáneamente por medio de una flora de microbios en el ambiente de fabricación. El contacto de estas culturas, especialmente la egipcia, con las civilizaciones del mediterráneo permitieron la expansión de esta bebida en Grecia y Roma, donde la bebida tomó nombres como el *zithium* o *cerevisia*. La cerveza era considerada como una bebida destinada a clases bajas o a bárbaros, mientras que el vino predominaba en las esferas más altas de estas sociedades.

Ya pasando a la edad media, la cerveza retoma su importancia debido a la facilidad de su elaboración y a su coste de producción, y es el periodo de tiempo donde el lúpulo entra en la ecuación. Inicialmente con el objetivo de aromatizar las cervezas, el lúpulo empieza a ser usado en el proceso de fabricación, descubriendo de paso sus propiedades conservantes, su característico amargor y la estabilización de la espuma. Al año 1516, el emperador Guillermo IV de Baviera decretó la Reinheitsgebot o ley de pureza, donde la cerveza se debía producir solamente a través de agua, malta de cebada y lúpulo, ley que estuvo vigente hasta comienzos del siglo XX. Este periodo era dominado por la variedad Ale, de cuerpo denso y alcohol predominante, sin embargo, en el siglo XV comienza la creación de un nuevo estilo denominado *Lager*, mientras que años más tarde, en Inglaterra, comenzó un periodo de innovación dando como resultado la creación de estilos como las *Porter* y *Stouts*. El desarrollo de la industria cervecera en Europa se vio acelerado a fines del siglo XIX con la industrialización y los avances tecnológicos en la preservación de las cervezas y de los procesos de fermentación.

4.2 CERVECERÍA ARTESANAL

El movimiento de las cervezas artesanales “renació” a comienzos de los años 70 en el Reino Unido y en California, distanciándose de la producción industrial predominante en la época y diferenciándose de ésta por la cantidad limitada de su producción y el énfasis puesto en el sabor y en las diversas técnicas de fermentación utilizadas. El término *brewpub* comenzó a ser utilizado para referirse a un restaurant o pub donde se vendían cerveza de producción propia, lo cual se transformó en una tendencia que se empezó a expandir fuera de las fronteras de Inglaterra lo que transformó la denominación original de pequeñas cervecerías a algo ligado más con la actitud, la flexibilidad y la originalidad de la producción y a tener más presente la atención al cliente y su experiencia al degustar este tipo de cervezas.

Esta nueva forma de ver el mundo de la cerveza trajo consigo la creación de nuevos estilos fuera de los tradicionales y revivir formas olvidadas como la Indian Pale Ale o más

conocida como IPA, lo cual permitió un aumento en la variedad y por consiguiente en la demanda de este tipo de cervezas llegando a expandir la oferta creando una verdadera industria en países de Europa o en Estados Unidos.

4.3 LA CERVEZA EN CHILE

La cerveza llegó a Chile por medio de los puertos en el siglo XIX a través del intercambio comercial principalmente con el Reino Unido, sin embargo, ya en 1825 Andrés Blest instaló la primera cervecería en Chile en Valparaíso comenzando la fabricación local de esta bebida. Durante años la cerveza local de estilo Ale no se destacó por su sabor siendo preferida la importada, la cual llegaba en cantidades ínfimas, el impulso necesario lo dieron los inmigrantes alemanes con la innovación de las cervezas lager donde destaca lo realizado por Carlos Andwanter en Valdivia a mediados de siglo. Ya en 1884 se contabilizaban 73 cervecerías en Chile donde 50 pertenecían a alemanes o sus descendientes, demostrando la importancia de estos en el desarrollo de la industria².

En 1891, Plagemann y Cía. de Valparaíso se fusionó con Höffmann y Ribbeck de Limache para constituir la sociedad Fábrica Nacional de Cerveza S.A. la cual se constituye como sociedad al 1902 para pasar a ser llamada como Compañía de Cervezas Unidas S.A. (CCU). Por medio de adquisiciones, CCU se convierte en el principal productor de cervezas, incorporando las fábricas Ebner de Santiago, Andwanter de Valdivia y la Compañía Cervecera La Calera. Esto provocó un monopolio en la industria disminuyendo la cantidad de variedades producidas en el mercado lo que se mantuvo constante hasta principios del siglo XXI con la aparición de microproductores locales como Kunstmann que nació en 1997, Szot y Kross en 2003, Tübinger en 2007 y Guayacán en el 2008³. Actualmente hay más de 300 microproductores a lo largo del país.

4.4 PROCESO PRODUCTIVO DE LA CERVEZA

Los procesos productivos de la cerveza se pueden separar en⁴:

- **Malteado:** El proceso de malteado consiste en permitir la germinación del cereal, preferentemente cebada, de manera controlada para activar las enzimas del grano para su posterior maceración
- **Molienda y Maceración:** El grano resultante del malteado es triturado y posteriormente mezclado con agua para preparar el mosto cervecero. Adicionalmente se le agrega calor a diferentes tiempos para convertir el almidón en azúcares fermentables
- **Filtración del Mosto y Cocción:** Se separa el mosto líquido de los granos para posteriormente agregar al mosto el lúpulo para agregar el amargor característico y comenzar a hervir la mezcla

² Una bebida moderna: la cerveza en Chile en el siglo XIX, Juan Ricardo Couyoumdjian

³ <https://acechi.cl/la-cerveza/>

⁴ <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>

- **Enfriamiento y Fermentación:** Se enfría y airea el mosto para añadir la levadura y comenzar la fermentación que dará como producto alcohol y CO²
- **Maduración:** Se enfría la mezcla para estabilizar el sabor y aromas
- **Filtrado y Envasado:** Se filtra la cerveza para quitar levaduras y ciertos sólidos en suspensión en la mezcla para luego envasar y distribuir al cliente final



Ilustración 1: Proceso Productivo de la Cerveza

4.5 TIPOS DE CERVEZA

Según el tipo de fermentación podemos obtener cervezas de fermentación alta o ale, cervezas de fermentación baja o lager, cervezas de fermentación espontánea o lambic y las híbridas.

Ale: Cervezas fermentadas a temperaturas altas en torno a los 25°C, logrando un cuerpo más complejos y mayores graduaciones alcohólicas. Algunos estilos son: Amber Ale, Red Ale, Stout, Porter, Pale Ale, Barley Wine, Bitter, Brown Ale, American Pale Ale (APA), Indian Pale Ale (IPA), Old Ale, Extra Strong Bitter (ESB), Belgian Ale, Belgian Strong Ale, Witbier, Ound Bruin, Biere de Garde, Saison, Dubbel, Tripel, Quadrupele, Trapista, Altbier, Hefe Wiezen, Berliner Wiessbier, Kölsch, Sour Ale, Black IPA, Imperial IPA, Wheat Indian pale ale (WIPA), Hazy IPA

Lager: Actualmente son las cervezas más consumidas en el mundo, descendiente de la tradición de los maestros cerveceros de Plzen en Bohemia. Cerveza de fermentación a bajas temperaturas (5°C a 12°C), de carácter simple y baja graduación alcohólica en comparación a las ales. Algunos estilos son: Pilsner, Pale Lager, Dark Lager, Bock, Doppel Bock, Dunkel, Marzen, Licor de Malta, Ice Beer, Light Beer, Hazy Lager

Lambics: Nacen a través de fermentación espontánea, lo que era común antiguamente antes del uso masivo de la levadura, este proceso le brinda un sabor vinoso similar al jerez o al oporto. Típicas de Bélgica, aunque con una producción menor en Países Bajos y Francia, su característica principal es la ausencia de gas⁵. Podemos distinguir tres tipos:

- Faro, a la cual se le adiciona azúcar
- Gueuze, mezcla de lambic envejecidas con lambic jóvenes, son cervezas ácidas y con un tono alcohólico más presente
- Frutales, a las que se le añade frutas, generalmente cerezas o frambuesas que permiten una refermentación aportando tonos dulces al paladar y aromas dulces. Las que tienen cerezas se les conoce como Kriek y las con frambuesas Frambozen o Framboise⁶

Híbridas: Son determinadas cervezas que no se ajustan del todo al formato de “ale o lager”. A veces convergen en ellas distintos tipos de levaduras o se aplican procedimientos que implicarían a ambas familias (cream ale o cervezas al vapor). En ocasiones aditivos fermentables tales como frutas o especias son los que identifican a estas cervezas, así como ahumados o añejamientos especiales⁷

⁵ Guía de la Cerveza en Chile, Pascual Ibáñez, 2018

⁶ <https://checerveza.com/tipo-lambic/>

⁷ Guía de la Cerveza en Chile, Pascual Ibáñez, 2018

5. DIAGNÓSTICO

5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1.1 TAMAÑO

La industria cervecera está en ascenso en Chile, registrando un aumento de un 57% en el consumo per cápita en los últimos 10 años⁸ llegando a los 58 lts al 2020 situándose en la medianía del contexto latinoamericano siendo superado por países como Brasil, Colombia y México y aún lejos a la tasa de consumo de países europeos⁹ y del norte de América, los cuales pueden alcanzar consumos en torno a los 85 litros per cápita en Estados Unidos, 100 litros en Alemania y Austria, hasta llegar a los más 140 litros per cápita anuales que consumen en República Checa, siendo el país de mayor consumo en el mundo. El crecimiento interanual promedio durante la década analizada está en torno al 4,6%, sin embargo, podemos apreciar un fuerte incremento en el periodo 2019 – 2020 subiendo un 9,4%, lo que es un 104% más sobre el promedio anteriormente mencionado.

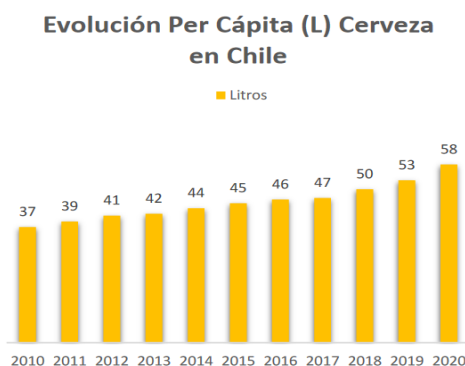


Ilustración 2: Consumo per cápita en Chile, Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACHECHI): Boletín abril 2021

Lo anterior representa una industria de aproximadamente 10 millones de hectolitros (1 hectolitro = 100 litros) los cuales, en su gran mayoría, son abastecidos por producción local, la cual representa alrededor del 88% del consumo, por lo que la oferta abastecida desde el extranjero no supera más allá del 12% del mercado. La industria ha superado con creces el crecimiento de la demanda del mercado, creciendo un 82% del 2010 a la fecha. Finalmente, el mercado de bebidas alcohólicas está dominado por las cervezas con una participación aproximada del 77% del mercado de bebidas alcohólicas, superando en al vino en una relación 3 es a 10. Con esta información podemos concluir que el consumidor chileno prefiere mayoritariamente esta bebida alcohólica a lo largo de todo el país por sobre otras opciones del mercado.

En términos económicos, el impacto de la industria al 2020 representó un mercado de CLP \$ 2,33 billones o USD \$ 2,95 mil millones¹⁰ lo que significa una contribución al PIB nacional de 1,1%, muy similar al aporte de esta industria en muchos países europeos, considerando un PIB de USD \$ 267,35 mil millones de o CLP \$ 200,51 billones.

⁸ Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACHECHI): Boletín abril 2021

⁹ <https://www.expensivity.com/beer-around-the-world/>

¹⁰ Market Sides, Chilean Total Value RSP, Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

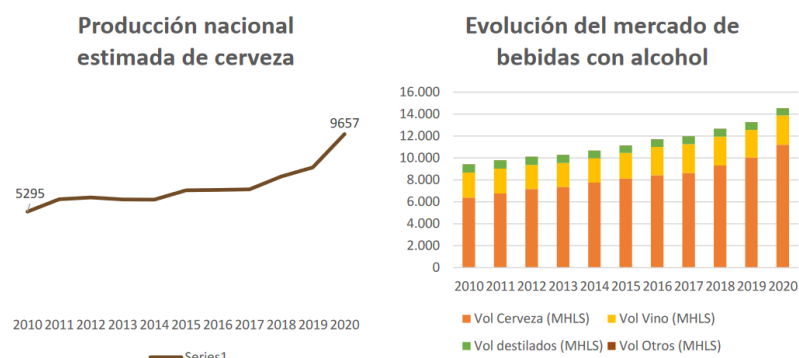


Ilustración 3: Producción nacional de cerveza y Evolución del mercado de bebidas con alcohol, Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACHECHI)

5.1.2 MERCADO POTENCIAL

Definiremos como mercado potencial la industria artesanal, craft o premium de cervezas, esta industria actualmente no representa más del 3% del consumo en Chile, donde algunos no le asignan más de un 1% de la demanda total. No obstante, por su condición de nicho es un segmento con tasas de crecimiento en torno al 20% - 30% anual con más de 300 productores que trabajan con procesos a pequeñas escalas para encontrar distinción y variedad, utilizando ingredientes seleccionados más cuidadosamente que en el sistema industrial¹¹. Lo anterior sigue la tendencia de mercados más desarrollados como el estadounidense, donde alcanza un 12% del market share¹², equivalente a 22,8 millones de barriles o 3.625 millones de litros al 2020. Lo anterior representa un poco más 3,6 veces la producción total del mercado chileno al 2020. Dado lo mencionado, podemos inferir que este tipo de cervezas aún está en una etapa de conocimiento por parte del público general.

El mercado de este tipo de cervezas lo podemos separar en dos: la oferta de cervezas artesanales bajo el alero de empresas consolidadas como CCU y una oferta de nicho con distribución propia. En el primer caso encontramos marcas como Dolbek, Guayacán, Szot y Kunstmann que decidieron dar una parte mayoritaria de su participación accionaria¹³. en pos de hacer más escalable su negocio y expandir su alcance. Por otro lado, tenemos cervecerías locales como Kross, que apuestan a un desarrollo propio buscando distribuir por medio de canales propios.

Por lo anterior el mercado potencial al cual podemos aspirar difícilmente será el mercado masivo por lo que nos centraremos en la industria artesanal. Según estudios de la consultora Euromonitor¹⁴, durante los últimos 11 años ha crecido un 252% en comparación a las cervezas tradicionales que en el mismo periodo lo han hecho en un 54%. Lo anterior significó pasar de un 2% del mercado a un 4,3% al 2020 con un peak del 4,7% en el 2016 como muestra el gráfico adjunto.

¹¹ <https://www.america-retail.com/chile/chile-el-movimiento-de-las-cervezas-artesanales/>

¹² <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/national-beer-stats/>

¹³ https://www.ccu.cl/wp-content/uploads/2021/03/memoriaccu_2020.pdf

¹⁴ Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

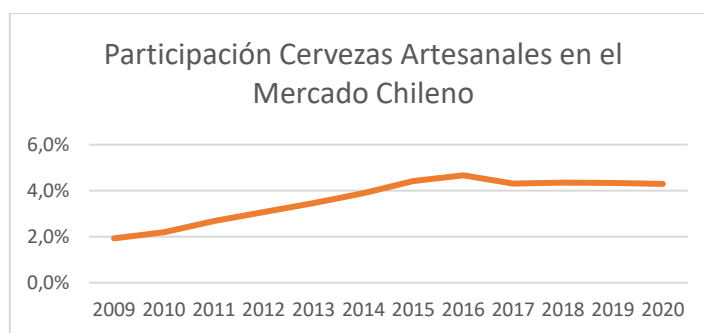


Ilustración 4: Participación Cervezas Artesanales en el Mercado Chileno, Euromonitor International: Beer in Chile, mayo 2021

Extrapolando esta información con lo recopilado en la sección anterior podemos inferir que el mercado potencial al cual este trabajo de tesis quiere apuntar se podría cuantificar en unos 41,5 millones de litros. Para analizar el valor del mercado potencial, es necesario diferenciar lo artesanal y premium de las cervezas regulares. Para esto, se seleccionaron 6 marcas (Kunstmann, Austral, Mahou, Kross, Paulaner, Calsberg) y una agrupación de otras marcas donde se determinó el ratio de su valor de mercado y su participación en litros teniendo como resultado que al 2020 este grupo de marcas tenían un valor 2,93 veces más alto que el promedio de la industria.

Finalmente, teniendo en consideración que el costo al 2020 del litro de cerveza en Chile se tranzó a un precio retail de \$ 2.400 CLP¹⁵ podemos asumir que el valor por litro aproximado del segmento artesanal debe estar en torno a los \$ 7.000. Sin embargo, este cálculo incluye la venta del canal HORECA u On -Trade el cual es considerablemente más costoso que el precio del canal Off - Trade (On – Trade: Valor por litro = \$ 7.342; con una participación del 13% del volumen; Off – Trade: Valor por litro = \$ 1.662; con una participación del 87% del volumen).

Por lo tanto, el mercado potencial será de un volumen de un 87% de los 41,5 millones de litros, es decir, 36.1 millones de litros que representa el 3,7% del mercado. El precio por litro de este segmento será de \$ 4.870 CLP, lo que implica un valor de alrededor de USD MM \$ 234,41, un 8% del valor de la industria.

Marca	Unidad	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Kunstmann	Valor/Volumen (%)	4,42	4,44	4,43	4,39	4,35	4,27	4,29	4,26	4,20	4,45
Austral	Valor/Volumen (%)	2,87	2,75	2,68	2,60	2,57	2,48	2,45	2,40	2,35	2,37
Mahou	Valor/Volumen (%)	-	2,01	2,02	2,04	2,03	1,90	1,88	1,85	1,82	1,86
Kross	Valor/Volumen (%)	2,87	2,75	2,68	2,60	2,57	2,48	2,45	2,40	2,35	2,37
Paulaner	Valor/Volumen (%)	2,87	2,75	2,68	2,60	2,57	2,48	2,45	2,40	2,35	2,37
Carlsberg	Valor/Volumen (%)	4,70	4,61	4,41	4,24	4,15	3,99	3,92	3,80	3,70	3,71
Others	Valor/Volumen (%)	3,13	3,13	3,10	3,09	2,94	2,87	2,86	2,64	2,69	2,49
Total Muestra	Precio/Volumen	3,45	3,42	3,35	3,28	3,16	3,05	3,04	2,90	2,93	2,93

Tabla 1: Ratio Valor/Volumen de conjunto de marcas premium/artesanales, en base a información de Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

¹⁵ Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021, tanto para canal on - trade (venta directa para consumir inmediato en canal HORECA) como off - trade (venta a través de retailers, botillerías y otros)

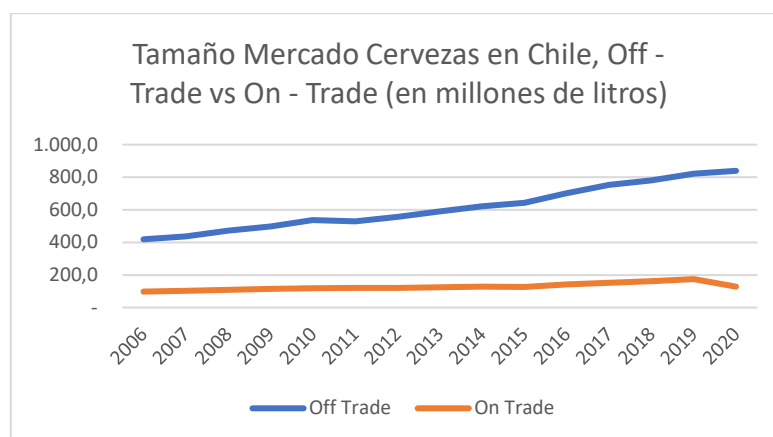


Ilustración 5: Tamaño Mercado Cervezas en Chile, Off - Trade vs On - Trade (en millones de litros), Euromonitor International: Beer in Chile, mayo 2021

5.1.3 PROYECCIONES

En cuanto a las proyecciones del mercado¹⁶, podemos apreciar que durante el 2020 se experimentó una caída del 10% en el valor por litro debido a cambios en el consumo por la pérdida de poder adquisitivo de la población en general, que provocó un aumento de la participación de las cervezas más económicas y de compra al por mayor. En cuanto al volumen transado, éste disminuyó un 3%, principalmente debido a las restricciones de movilidad y de funcionamiento de servicios y comercios no esenciales por el COVID 19, que afectó y aún limita el funcionamiento al 100% del aforo presencial del canal HORECA, el cual tuvo un decrecimiento del 27%. No obstante, y debido a las mismas restricciones, el canal Off - Trade creció un 2%, influenciado por el incremento del 9% del canal E Commerce, el cuál continúa la tendencia de un crecimiento promedio del 11,5% durante los últimos 4 años.

Las principales tendencias que podemos apreciar son:

- El canal E Commerce aún no toca techo, esto ha gatillado que CCU incurra en la implementación de su propio canal online (www.labarra.cl) y la aparición de distribuidores como La Casa de la Cerveza
- Se empezará a privilegiar la producción local, tanto a nivel industrial como artesanal. Mientras que las importaciones bajarán durante los próximos 1 – 2 años debido al encarecimiento del comercio exterior por la pandemia
- Continuará la tendencia del último tiempo de un mayor desarrollo del ecosistema artesanal, tanto para el consumo en el canal HORECA como mediante el consumo domiciliario por medio de producción local enfocada a un segmento más de nicho
- Se privilegiará el uso de lata en vez de botella, principalmente por los costos asociados, la mayor facilidad de manipulación y almacenamiento y también por la

¹⁶ Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

capacidad de preservar mejor la cerveza que el vidrio. Esto debería empujar a una disminución del valor pagado por el cliente final en los próximos años

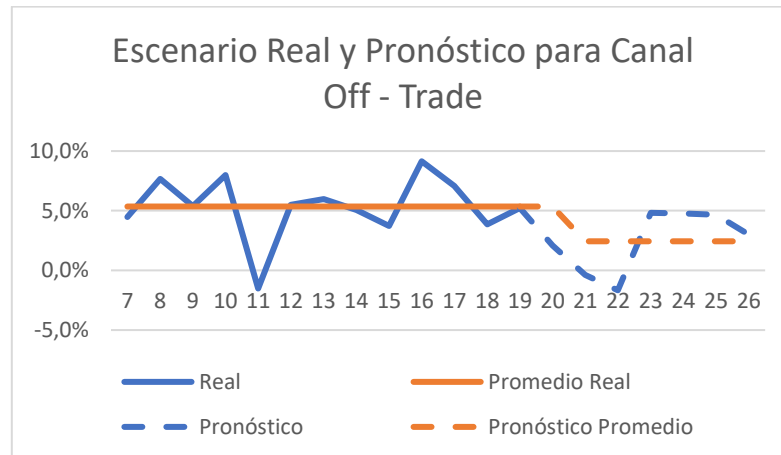


Ilustración 6: Pronóstico de variación anual de Canal Off - Trade, en base a información de Euromonitor International: Beer in Chile, mayo 2021

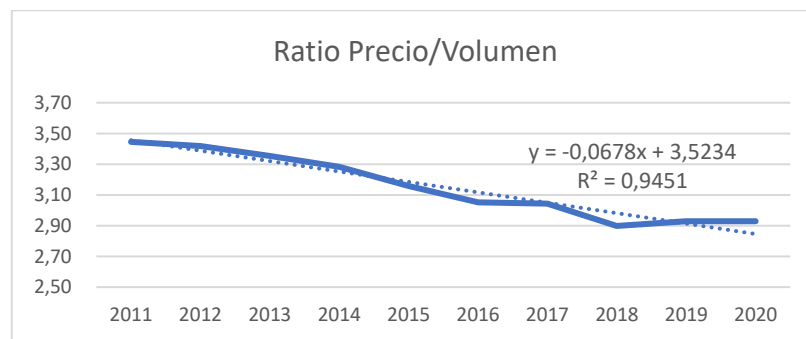


Ilustración 7: Proyección Ratio Precio/ Volumen Cervezas Artesanales, en base a información de Euromonitor International: Beer in Chile, mayo 2021

Con lo anterior es posible determinar el tamaño del mercado potencial para el periodo de evaluación de este trabajo de título:

5.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

5.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETENCIA

Dado que el foco de este estudio no es producir cervezas sino distribuir las a través de la venta directa al consumidor final, podemos decir lo siguiente:

- El canal Off – Trade, que involucra generalistas, especialistas canal tradicional, canal tradicional y el canal E Commerce, representa en torno al 85% de la participación del volumen de ventas y del 60% del valor del mercado¹⁷
- Las cervecerías industriales venden sus productos a través de canales masivos y especializados los cuales son socios dentro de su cadena de valor, basando su

¹⁷ Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

oferta en la tradicional lager

- Las cervecerías artesanales buscan cautivar a un mercado más de nicho por medio de una experiencia superior de sabor y cuerpo, privilegiando la producción de distintos tipos de cervezas Ales
- En el segmento artesanal hay muy poca externalización, integrando la producción, comercialización y distribución de sus productos mediante medios propios, lo cual las deja en una cierta desventaja competitiva en costos
- Distribuidores medianos a pequeños se centran en comercializar productos de manera presencial, comprando e incurriendo en logística de almacenaje y distribución
- Oferta fragmentada, ciertos distribuidores poseen monopolios u oligopolios en la comercialización de ciertas marcas de cervezas, esto es muy evidente en marcas extranjeras
- Principales empresas del rubro han invertido durante el último tiempo para ingresar al canal E Commerce debido a su atractivo 11% de crecimiento anual promedio de los últimos 4 años

Por medio de una mirada al contexto general del mercado, los competidores son todos los distribuidores y comercializadores presenciales como online de cervezas premium en Chile, independiente de su tamaño y capilaridad

5.2.2 CANALES DE VENTA

A nivel agregado podemos apreciar cuatro canales de venta principales dentro del canal Off Trade:

- **Generalista:** Contiene a las tiendas de conveniencia (Oxxo, Ok Market), tiendas de descuentos (Superbodega Acuenta, Alvi Mayorista), Hipermercados y Supermercados (Líder, Jumbo, Tottus). Orientados a la venta general de alimentos y bebidas además de otros productos cotidianos del diario vivir. Dado su ventaja competitiva en costos, permiten traspasar dichos ahorros a menores precios a los clientes finales. Oferta de cerveza focalizada en cervezas de producción industrial o semi industrial de origen nacional e internacional.
- **Especialistas Canal Tradicional:** Tiendas y/o cadenas de diversos tamaños, centradas en la venta de bebidas alcohólicas, no alcohólicas y productos relacionados, específicamente en la venta de vinos, cervezas y otros tipos de licores. Ejemplos de este canal serían Líquidos.cl y el Depósito Cerveceros Zapata, como también participantes del canal HORECA que hacen venta presencial mediante modalidades botella/lata y por medio de Growlers (botellas de vidrio u otro material que se usa para transportar cerveza de barril, de 1 a 2 litros) cómo diversos pubs craft. En ese canal se empiezan a notar mayor cantidad de estilos de cerveza nacionales e importas tanto industriales como artesanales.

- **Canal Tradicional:** Negocios familiares de poca escala, centrados en la comercialización abarrotes y de productos de la más amplia variedad, con un alcance circunscrito a una población, calle o manzana. Su venta principal no son las bebidas alcohólicas. Venden cervezas de producción industrial nacional, prácticamente al 100%
- **E Commerce:** Negocios focalizado en la distribución online de cervezas y otras bebidas alcohólicas y licores. Se podrían separar en pequeños emprendedores de dedicación exclusiva o asociados a negocios HORECA y/o presenciales propios, como Beervana (<https://www.beervana.cl>), Beersquare (<https://www.beersquare.com>) y Líquidos.cl (<https://www.liquidos.cl>), y en plataformas digitales de los principales actores del mercado como La Barra de CCU (www.labarra.cl) y Mi Coca Cola.cl (<https://andina.micoca-cola.cl>) y La Casa de la Cerveza (www.casadelacerveza.cl), ambas de Cervecería Chile perteneciente al conglomerado AB InBev, donde La Casa de la Cerveza ha experimentado un interesante crecimiento durante el último periodo.

Estos tipos de canales representaron un 83% de la venta total de cervezas en Chile en el periodo 2010-2019, este comportamiento cambió durante el 2020 debido a la emergencia sanitaria presente la cual gatilló un aumento de 4pp llegando a un 87% (839,4 millones de litros).

En cuanto a su crecimiento nominal el canal generalista ha crecido un 5% anual promedio los últimos 10 años, crecimiento que se ha visto frenado con un aumento anual promedio de 3,8% los últimos 5 años. Para el especialista canal tradicional, el crecimiento promedio de los últimos 10 y 5 años es de 4,5% y 3,4%, respectivamente, y en el caso del canal tradicional, el crecimiento es de 3,8% y 2,9%. Sin embargo, el canal E Commerce ha roto la tendencia de los demás canales de crecer no más allá del 5% anual, aumentando un promedio del 12,3% anual en los últimos 10 años y de 9,1% en los últimos 5 años, crecimiento mayor entre 140% y 220% que de los de los canales presenciales a igual periodo. Por lo anterior se deduce que deberíamos ver cierta canibalización del canal online con respecto al resto de canales de venta presencial, aunque el total del mercado debiese crecer en torno al 4,5% y 5% anual en los próximos años.

Canal	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Generalista	6,5%	6,7%	5,5%	9,8%	0,5%	5,6%	6,1%	5,2%	3,3%	11,1%	7,4%	4,4%	4,5%	3,0%
Especialistas	4,1%	6,4%	4,7%	6,6%	-1,9%	5,4%	5,9%	4,6%	3,8%	8,4%	6,6%	3,2%	5,0%	2,4%
Pequeños Negocios	-1,0%	14,8%	9,3%	10,3%	-8,7%	3,9%	4,4%	3,4%	18,0%	-4,6%	8,1%	5,0%	9,5%	-7,1%
E Commerce	-	-	23,0%	23,4%	10,8%	17,2%	16,6%	33,7%	-52,2%	136,9%	14,7%	10,8%	11,8%	8,7%
Total	4,5%	7,7%	5,4%	8,0%	-1,5%	5,5%	6,0%	5,1%	3,7%	9,1%	7,1%	3,9%	5,2%	2,1%

Tabla 2: Variación interanual de los canales Off – Trade, en base a información de Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

5.2.3 ANÁLISIS E COMMERCE INCUMBENTES

Actualmente, el mercado de los e commerce especialista de cerveza ha tenido un boom sostenido durante los últimos años con la consecuente creación de varios emprendimientos, tanto formales como los que han decidido usar las redes sociales como su canal de conexión con los clientes.

Este estudio se enfocará principalmente en los negocios con página web y métodos de pago electrónico. Dentro de este grupo se escogieron 14 representantes, tanto emprendimientos recientes como e commerce sólidamente posicionados y las plataformas de las empresas productoras tradicionales que han puesto sus ojos en este canal. Los e commerce que serán analizados son:

Barrilito Beer Shop: Emprendimiento emplazado en Viña del Mar, siendo el único representante de regiones en esta muestra. Se especializa en venta de cerveza al por menor, mediante un amplio portafolio de marcas y estilos, además de rellenos de Growler y enlatados directamente desde el barril.

Beerhunters: Fundada el 2020, esta empresa pone su foco en el mundo craft, teniendo a Cervería MUR de Argentina como su partner comercial más importante.

BeerKings: Negocio localizado en La Cisterna, desde el 2012 centran sus esfuerzos en importar y distribuir un amplio catálogo de cervezas. Su oferta de valor está en torno a venta mayorista al canal HORECA y minorista, mediante venta al detalle, packs y productos relacionados como cristalería y otros.

BeerSquare: Emprendimiento que apuesta por la tradición y vanguardia de la cervecera artesanal, centra su propuesta en un catálogo fuertemente cargado a cervezas artesanales importadas, principalmente desde Alemania, Argentina, Bélgica, Estados Unidos e Irlanda.

Beervana: Fundada en el 2013 por dos estadounidenses afincados en Chile, Ben Wood y Perry Hirsch, motivados por beber cervezas craft de su país, Beervana se ha convertido en el punto de referencia para el mundo cervecero chileno. Empresa vanguardista que cuenta en su mix cervezas importadas y nacional para venta mayorista y minorista, además de productos relacionados y accesorios.

Brotherhood: Impulsado por Nicolás Castro, Sommelier de cervezas, con más de 10 años de experiencia trabajando con la cerveza artesanal y apoyando a pequeños productores cerveceros a través de catas de cervezas. El foco siempre ha sido la educación y la cultura entorno a la cerveza y ahora también con el mundo del gin, sidra e hidromiel, y el vino nacional, independiente y de pequeñas producciones. Suma a su oferta productos de alta calidad para maridar, cristalería y catas de cerveza.

Coastal Hops: Importadores directos especializados en cervezas de la Costa Oeste de Estados Unidos.

Delibeer: Desde el 2014 ha destacado con un amplio surtido de marcas y estilos de cervezas nacionales e importadas. En los últimos tiempos han incorporado merchandise, vinos, espumantes y licores a su oferta. Próximamente, tendrán la disponibilidad de ofrecer suscripciones mensuales, trimestrales y semestrales a sus clientes.

La Casa de la Cerveza: Marketplace nacido el 2017 gracias al apoyo de ZX Ventures, el área de capital de riesgo de la multinacional cervecera AB InBev, empresa propietaria

de Cervecerías Chile. Destaca su facturación de alrededor de US \$ 10 MM durante el 2020.

LaBarra.cl: E commerce perteneciente a CCU, siendo la evolución del Club de Amigos CCU. Basan su estrategia en aprovechar sus ventajas comparativas para posicionarse como el e commerce de bebidas alcohólicas y no alcohólicas más grande del país a los mejores precios.

Líquidos.cl: Empresa familiar que desde el 2008 opera bajo la marca líquidos.cl, siendo un representante del canal minorista especialista de alcohol que decidió aventurarse al e commerce. Posee una amplia red de locales localizados en RM y en menor medida la V y VIII Región.

MiCocaCola.cl: E Commerce lanzado el 2020 por parte de Embonor para potenciar las ventas online de bebidas no alcohólicas y alcohólicas. Durante ese año lograron 530 mil visitas y 18 mil pedidos.

Tierra Cervecera: Negocio con tienda física y virtual creado el 2020 especializado en una amplia gama de marcas exclusivamente chilenas, siendo su principal diferenciación con respecto al resto de compañías analizadas.

Una Botillería Más: E Commerce surgido desde el canal especialista, destaca su extenso portafolio de marcas nacionales e internacionales.

Mediante un levantamiento de las marcas, surtido, origen y precios unitarios de las distintas cervezas que cada una de las empresas descritas comercializa actualmente, fue posible realizar una segmentación de éstos.

Si comparamos el precio unitario de venta, entendiéndolo como el precio promedio del surtido completo de cada e commerce, considerando solo formatos de 250cc a 750cc, con el % del surtido de cervezas chilenas, es posible detectar tres segmentos claros, donde dos de éstos podríamos catalogarlos como e commerce artesanales con un precio promedio unitario de más de CLP \$ 4.000, solo diferenciándose entre sí por su mix, siendo uno más ligado a la importación, con un 60% o más de su oferta extranjera, y el otro con una oferta mixta donde la presencia nacional está entre el 45% al 70%. Sin perjuicio de lo anterior, es fácilmente detectable una agrupación que engloba los e commerce más ligados al canal tradicional, que tienen en común su precio unitario de alrededor CLP \$ 1.200 y su catálogo tradicional. Finalmente, hay dos outliers claramente marcados, el primero es La Casa de la Cerveza, posicionándose como un híbrido entre los e commerce artesanales puros y los tradicionalistas, por su oferta que engloba tanto cerveza artesanal de renombre como marcas y un precio promedio bordeando los CLP \$ 2.400 y Tierra Cervecera, parecido al e commerce artesanal mixto, pero con una oferta 100% chilena.

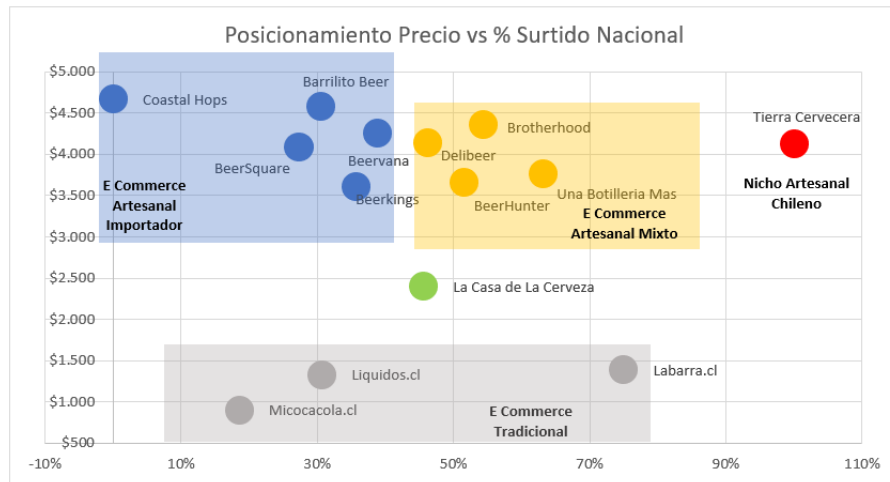


Ilustración 8: Precio vs % Surtido Nacional, elaboración Propia

En el apartado de la profundidad del surtido contra el precio la segmentación entre los e commerce artesanales se divide en surtidos bajos (alrededor de 100 SKU's o menos), medios (entre 100 a 200 SKU's) y altos (más de 200 SKU's), donde Tierra Cervecera y Brotherhood lideran este último con 275 y 287 SKU's distintos respectivamente. El e commerce tradicional tiene una cantidad de variedades baja, centrandó su oferta en marcas muy reconocidas en Chile como Heineken, Cristal y Becker. La Casa de la Cerveza nuevamente destaca como outlier, teniendo un surtido alto, pero con precios medios.

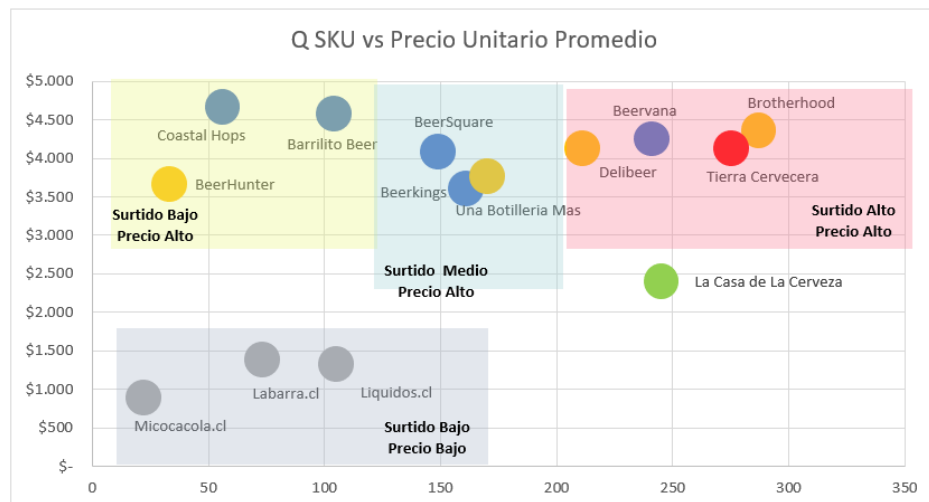


Ilustración 9: Q SKU vs Precio, elaboración propia

En cuanto a la variedad de marcas disponibles en cada e commerce, se pudo constatar que este grupo de empresas comercializan 247 variedades de marcas, 89 nacionales y 158 importadas, donde ninguna de las catorce empresa tiene más allá del 30% del total. Destacan Delibeer, La Casa de la Cerveza, Brotherhood y Beervana como los e commerce con mayor surtido de marcas, principalmente por su fuerte apuesta en marcas importadas, con la excepción de Delibeer que además cuenta con un sólido catalogo nacional, Tierra Cervecera, en tanto, posee el más extenso catálogo de marcas nacionales, comercializando alrededor de 40% de las marcas detectadas en este levantamiento.

% de Marcas	Importadas	Chile	Total general
Delibeer	25%	38%	30%
La Casa de La Cerveza	28%	19%	25%
Brotherhood	27%	19%	24%
Beervana	23%	21%	23%
Liquidos.cl	22%	16%	20%
BeerKings	21%	13%	18%
Una Botilleria Mas	13%	26%	17%
Barrilito Beer	20%	10%	16%
Tierra Cervecera	0%	42%	15%
BeerSquare	11%	7%	9%
LaBarra.cl	5%	16%	9%
MiCocaCola.cl	7%	2%	5%
Coastal Hops	5%	0%	3%
BeerHunter	1%	4%	2%

Tabla 3: Porcentaje de marcas disponibles según origen, elaboración propia

5.2.4 ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN

En resumen, la operación de abastecimiento y de distribución depende del segmento que estemos hablando. En el mundo generalista, dado su tamaño y alcance, puede alcanzar economías de escala que le permiten compras por volúmenes, donde para el canal tiendas el flujo de productos vendría del almacenamiento de productos y de la modalidad Crossdocking. La elección de uno u otro modelo depende del tipo de productos, su variabilidad de la demanda y otros factores explicados en la tabla a continuación, sin embargo, ambos dependen de complejos sistemas de control y seguimiento de sus productos dada la masividad de su negocio, tanto en proveedores, operaciones y flota de distribución para asegurar la correcta trazabilidad de los pedidos y su llegada en tiempo y forma al cliente final.

Almacenamiento: Comienza un envío de los proveedores a sus centros de distribución, recepción de éstos para luego ser almacenados y salir a despacho por medio de una consolidación de pedidos por medio de una operación de picking y clasificación por destino, para finalmente ser distribuidos a diversos puntos de venta.

Crossdocking: Mediante integraciones con los proveedores, éstos realizan la operación de clasificación por destino en sus dependencias para posteriormente despachar agrupados los productos, los cuales al recepcionarlos se derivan inmediatamente a las cortinas de despacho.

Dimensión	Almacenamiento	Crossdocking (XD)
Rotación de productos	Baja, al tener grandes volúmenes	Baja, al minimizar el almacenamiento
Costo de manipulación	Alto, muchos procesos internos	Bajo, eliminación de procesos intermedios
Lead times de despacho	Bajos	Mayores a opción sin XD
Dependencia e integración con proveedores	Baja	Alta y crítica para su correcto funcionamiento
Planificación	Baja y a largo plazo	Compleja y al corto plazo
Modelo Operativo	Normal	Complejo, requiere instalaciones capaces de soportar esta operación
Aplicación	Demanda fluctuante	Demanda estable
Importaciones	Sin complejidades	Difícil de implementar

Tabla 4: Variación interanual de los canales Off – Trade, en base a información de Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

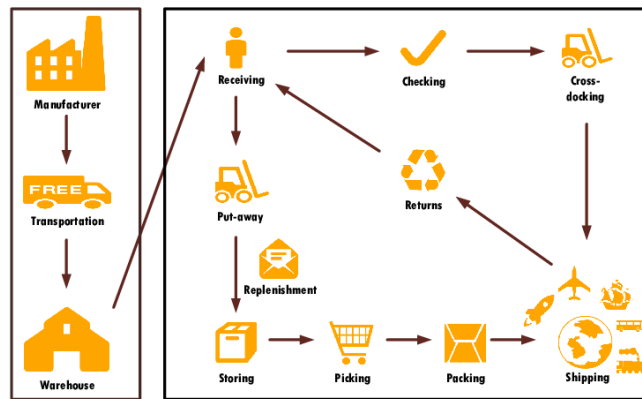


Ilustración 10: Proceso Logístico de Picking/Packing y Crossdocking

En el canal tradicional en general, la logística de abastecimiento y distribución es homologable al modelo generalista de almacenamiento. Dado a su menor poder de negociación y tamaño individual de los participantes, es muy difícil aplicar políticas de compras por volumen, anticiparse a la demanda e implementar tecnologías por lo que limitan la comercialización en sus puntos de venta físicos a los productos con mayor rotación dentro de sus propios registros.

En E Commerce, la rapidez y a precisión lo son todo¹⁸, ya que al contrario de los otros canales la venta se hace directamente al cliente final sin pasar a través de un punto de venta físico que actúe como un intermediario entre la oferta y la demanda. En este caso para el E Commerce que no es una plataforma de productora de escala industrial, su operación logística se centra en dos opciones las cuales son:

- Externalizar completamente su logística mediante un operador 3PL (Third Party Logistics) que pone la capacidad de almacenamiento y distribución a disposición de la empresa
- Externalizar parcialmente mediante un modelo 2PL (Second Party Logistics), donde generalmente se terceriza la Última Milla
- Asumir el control total de la operación de almacenamiento y distribución, incurriendo en la inversión que esto significa

En cualquiera de estas opciones, la logística se ve más como un eslabón necesario de la cadena de suministros, pero no como un elemento diferenciador y una potencial fuente de ventaja competitivas. Un ejemplo de lo anterior se ve en la gestión del despacho a domicilio, donde se suele pagar un extra por pedidos “rápidos” (día hábil siguiente), privilegiando plazos de entrega entre 2 a 5 días en la Región Metropolitana y tiempos más extensos a un costo mayor para regiones. Aún hay vetas no exploradas masivamente como modalidades de reparto Same Day Delivery como podrían ser despachos on demand, ultra rápidos (2 horas o menos) y por franja horaria (AM – PM).

¹⁸ <https://www.revistalogistec.com/scm/distribucion-2/2542-distribucion-y-ultima-milla-como-ser-mas-competitivos-y-lograr-procesos-sin-fallas>

5.2.5 PROPUESTAS DE VALOR EXISTENTES

Para realizar la evaluación de cada propuesta de valor existente recurriremos al modelo de negocios Canvas creado por Alex Osterwalder para plasmar gráficamente las áreas del negocio relacionadas con los clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera para poder responder las siguientes preguntas:

¿Cómo realizar la propuesta de valor? ¿Qué involucra la propuesta de valor?
¿Quiénes son mis clientes? ¿Cuánto rentabilizo por medio de esta propuesta?
Como conclusión, las propuestas de valor están centradas en:

Generalista:

- Amplio portafolio de marcas, propias y licencias extranjeras
- Relación precio/calidad y bajos precios
- Alta disponibilidad por medio de una extensa red de distribución

Especialista Canal Tradicional:

- Cercanía, por sus puntos de venta en diversos sectores
- Alta variedad de estilo de cervezas, al incorporar como socios a los productores artesanales y proveedores extranjeros se amplía la oferta
- Innovación y nuevos productos, mediante la incorporación de nuevas técnicas y tendencias de mercados cerveceros más desarrollados
- Rango de precios extenso, ayuda a poder atender a múltiples segmentos

Canal Tradicional:

- Cercanía, por sus puntos de venta en diversos sectores
- Bajos precios, al centrarse en la oferta más masiva y dejar de lado segmentos más pequeños que buscan mayor exclusividad y variedad

E Commerce:

- Experiencia de alta calidad, tanto en la variedad como en calidad
- Nuevas tendencias que buscan consolidar nichos de mercado definidos
- Alta variedad de estilo de cervezas, al incorporar como socios a los productores artesanales y a proveedores extranjeros se amplía la oferta
- Sabores más complejos, ayudan a satisfacer paladares exigentes
- Democratizar el acceso a cervezas de alto standard, al ofrecer una variedad centrada en la calidad
- Posibilidad de tener oferta más personalizada mediante packs, enfocado en cervezas de la misma marca
- Venta de productos relacionados como cristalería o ropa con logos de cervezas que comercializan

Al analizar en más detalle la oferta de valor de los e commerce existentes es posible apreciar que la mayor parte se comporta como un negocio tradicional centrándose casi exclusivamente en ventas al detalle o venta de packs de la misma marca, sin personalización alguna mediante suscripciones (a excepción de Hello Beer, aunque la suscripción es genérica), la mayoría ofrece cristalería como una venta relacionada, el despacho se comporta como un commodity con leadtimes desde entregas en el mismo día (en pocos casos) hasta despachos en más de 4 días hábiles y el principal canal de comunicación con los clientes es Instagram. La excepción a lo anterior se relaciona en la creaciones de clubs con la opción tener acceso a ofertas específicas por parte de algunos e commerce como también el hecho de que está presente la venta mayorista en alguno de ellos. El único caso fuera de toda norma es el de Brotherhood con experiencias ligadas a catas y maridaje, más detalles en anexos.

5.2.6 MARKET SHARE

Analizando la información obtenida por Euromonitor, podemos concluir que dentro del canal Off – Trade, el canal con mayor cuota es el especializado que concentra alrededor del 58% del mercado, seguido por el canal generalista con un 33%. Finalmente, y con una participación mucho más pequeña quedan el resto del canal tradicional y el canal E Commerce con un 6% y un 2% del mercado respectivamente. Si tomamos en consideración el crecimiento promedio durante los últimos 5 años, podríamos decir que el canal E Commerce podría crecer al 2025 en torno al 60% lo que significaría aproximadamente a un 3% de share.

Canal	Data Type	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Generalista	Millones de litros	130,3	138,7	148,0	156,1	171,5	172,2	182,0	193,2	203,2	210,0	233,2	250,5	261,6	273,3	281,6
Especialistas	Millones de litros	260,8	271,5	288,8	302,5	322,5	316,5	333,6	353,2	369,6	383,5	415,6	443,0	457,3	480,2	491,8
Pequeños Negocios	Millones de litros	27,9	27,6	31,7	34,6	38,2	34,9	36,2	37,8	39,1	46,1	44,0	47,6	50,0	54,7	50,8
E Commerce	Millones de litros	0,0	0,0	2,8	3,5	4,3	4,8	5,6	6,5	8,7	4,2	9,8	11,3	12,5	14,0	15,2
Total	Millones de litros	419,0	437,8	471,3	496,8	536,5	528,3	557,3	590,7	620,6	643,8	702,6	752,3	781,3	822,2	839,4

Canal	Data Type	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Generalista	Participación M ³	31,1%	31,7%	31,4%	31,4%	32,0%	32,6%	32,7%	32,7%	32,7%	32,6%	33,2%	33,3%	33,5%	33,2%	33,5%
Especialistas	Participación M ³	62,2%	62,0%	61,3%	60,9%	60,1%	59,9%	59,8%	59,8%	59,6%	59,6%	59,1%	58,9%	58,5%	58,4%	58,6%
Pequeños Negocios	Participación M ³	6,6%	6,3%	6,7%	7,0%	7,1%	6,6%	6,5%	6,4%	6,3%	7,2%	6,3%	6,3%	6,4%	6,7%	6,1%
E Commerce	Participación M ³	0,0%	0,0%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	1,0%	1,1%	1,4%	0,6%	1,4%	1,5%	1,6%	1,7%	1,8%
Total	Participación M ³	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 5: Detalle de la participación de los canales Off – Trade, en base a información de Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

En cuanto a la cuota de mercado individual de alguno de los participantes del canal E Commerce, es difícil de proyectar al no haber información pública sobre sus niveles de ventas. Sin embargo, es posible estimar la participación de la casa de la cerveza al extrapolar el peso del canal en volumen a ingresos y luego compararlo con la información recogida a Juan Pablo Valin, CEO de Casa de la Cerveza en el segmento El Pulso de La Tercera (“La democratización de la cerveza artesanal”, 07/08/2020) donde da luces de una facturación de MM USD \$ 10,0 para el 2020. El valor del canal E Commerce estaría en torno a los MM USD \$ 100,0; considerando un precio por litro de cervezas premium de CLP \$ 4.867 y un volumen de 15,2 millones de litros, por lo que La Casa de la Cerveza representaría un 10% del negocio online y un 0,2% del mercado Off – Trade.

5.3 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

5.3.1 CARACTERIZACIÓN DE PROVEEDORES

En este escenario, la industria es liderada por CCU con una participación de mercado del 66,3% en volumen y de 57,3% de valor, seguido por AB InBev con un 28,8% y 36,4%, respectivamente, para finalizar con Comercial Peumo de Viña Concha y Toro (principal accionista de Cervecerías Kross con un 77% de participación) con un 1,4% en valor y un 0,9% en volumen, cerrando el podio con una participación conjunta entre el 95% - 96% del total.

A nivel de marcas, las 6 principales marcas del mercado (Cristal, Escudo, Becker, Corona, Budweiser y Heineken) superan el 70% de participación tanto en volumen como en valorización, con la similitud que todas ellas representan estilos lager. Sin embargo, tanto Escudo como Becker han comenzado a apostar por un catálogo un poco más amplio incorporando a su portafolio ales del tipo ámbar y negra.

El mercado artesanal no supera el 5% como se pudo apreciar en el análisis del mercado, sin embargo, Kunstmann y Kross presentan un volumen de no más el 2% del total de la industria. A pesar de lo anterior y su poco peso relativo en la industria, si comparamos su participación con el total del mundo artesanal podemos apreciar que estas dos marcas representan un 46% del volumen del segmento artesanal con un crecimiento interanual promedio de un 7%.

Dimensión	Cristal	Escudo	Becker	Corona	Budweiser	Heineken	Total Muestra
Volumen (%)	25,2%	21,7%	12,0%	6,3%	5,5%	5,3%	76,0%
Valor (%)	19,1%	16,4%	9,8%	11,6%	10,2%	6,3%	73,4%

Tabla 6: Participación de Mercado en ventas y volumen de las principales marcas del mercado chileno de cervezas

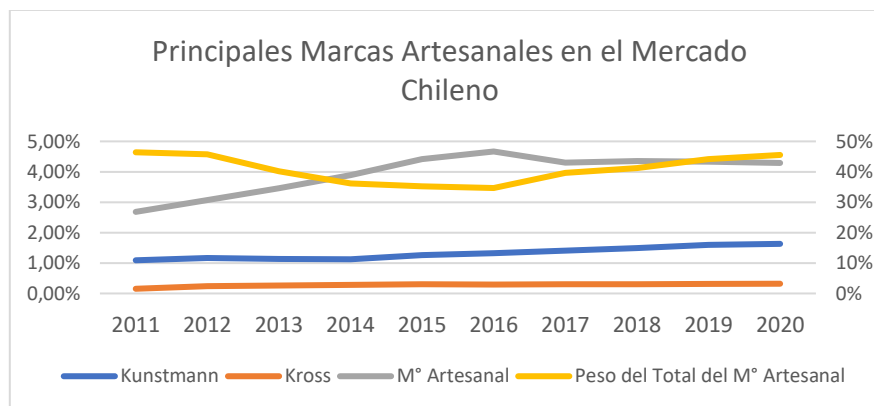


Ilustración 11: Participación de Mercado en Volumen de principales marcas de cervezas artesanales en Chile 2011-2020

5.3.2 TIPOS DE CERVEZA NACIONALES Y EXTRANJERAS

En el mercado chileno se comercializan una gran cantidad de cervezas de distintos estilos, complejidad y graduación alcohólica, sin embargo, el consumo nacional está

dominado sin contrapeso por la categoría Lager el cual alcanzó entre el 2015 y el 2017 alrededor del 97% del volumen del mercado Off – Trade en litros para luego caer los años siguientes años, proyectando una participación del 95% equivalentes a unos 900 millones de litros al 2025. Las cervezas Stouts (negras) alcanzaron su peak al 2008 con una participación del 3,9% y un volumen de 18,5 millones de litros para caer a unos 12 millones de litros al 2020 y con una proyección de 10,6 millones de litros al 2025 (1,1% del mercado). Para las Ales, la tendencia ha sido aumentos anuales sostenidos desde el 2009 pasando de 3,9 millones de litros y una participación del 0,7% a 11,1 millones de litros al 2020 (1,3% del mercado), casi triplicando su comercialización y duplicando su participación de mercado lo cual se mantendrá, aumentando un 48% al 2025 su volumen de 16,5 millones de litros. Finalmente, las cervezas bajas o sin alcohol han sido el segmento de mayor crecimiento, pasando de 300 mil litros al 2010 (0,1%) a 10,9 millones de litros al 2020 (1,3%) con una proyección de un aumento del 66% al 2025 equivalente a 18,1 millones de litros.

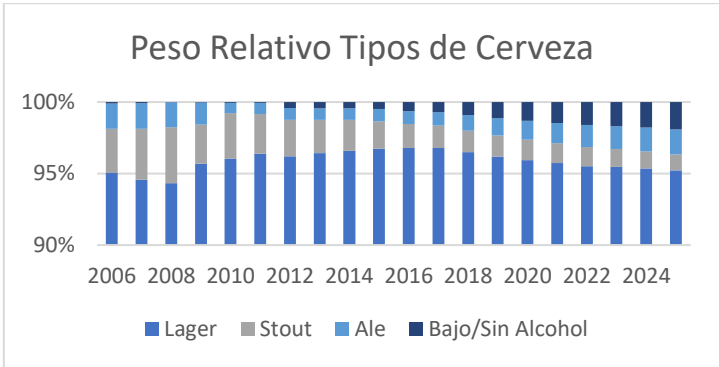


Ilustración 12: Participación de Mercado en Volumen de Tipos de Cerveza en Chile 2006-2025, Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

En cuanto al origen de las cervezas, no hay información disponible de la totalidad del mercado por lo que se analizará solo el mayor segmento del tipo Lager. Hasta el 2009 la venta estaba dominada por la producción local con números cercanos al 99% del total, pero con el cambio de década comenzó un boom de las importaciones de lager pasando de un 12% el 2010 y 62,8 MM de litros a un 28,4% en el 2020 con casi 225 millones de litros, es decir, en 10 años se multiplicó su venta en 3,6 veces. Se estima que, en los próximos 5 años, el crecimiento de las cervezas lager importadas será de un promedio del 4,4% anual mientras que el de las nacionales no será mayor al 1,4%.

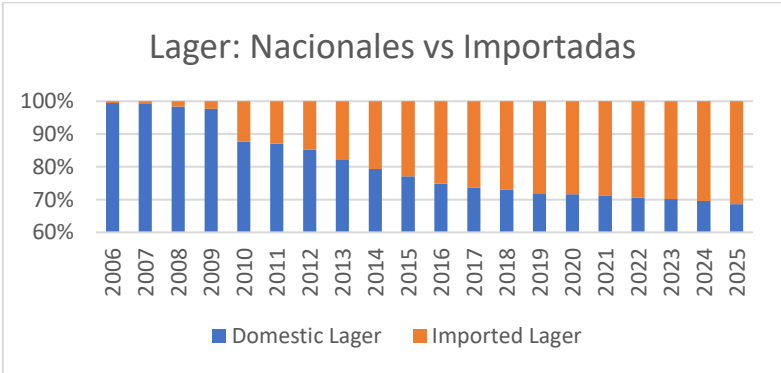


Ilustración 13: Participación de Mercado de Cervezas Lager por Origen en Chile 2006-2025, Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

Finalmente, en cuanto a marcas específicas, dado su elevado número, se propone segmentarlas en cuanto a sus ventas, estos segmentos serán:

- 1° Segmento: Nacionales Alta Rotación
- 2° Segmento: Importadas Alta Rotación
- 3° Segmento: Nacionales Media Rotación
- 4° Segmento: Importadas Media Rotación
- 5° Segmento: Artesanales y Otras

En el primer segmento se encuentran las clásicas lager nacionales Cristal, Escudo y Becker que juntas abarcan el 60% del mercado, aunque durante los últimos 10 años bajaron un 12% su participación, principalmente por la baja del 11% de Cristal, mientras que Escudo decreció un 6% y Becker aumentó un 5%. El segundo segmento representa un 17% de participación al 2020, un 80% mayor a su cuota de mercado en el 2011. Este segmento está conformado por las marcas lagers Heineken, Corona y Budweiser, las cuales tienen una participación pareja en el mercado, aunque Budweiser ha crecido de un 1,1% a un 5,5% durante los últimos 5 años. El tercer segmento está compuesto por cervezas chilenas de diversos estilos como Dorada, Royal Guard, Báltica, Morenita, Kunstmann, Stones, Austral, Malta del Sur y Kross, todas marcas de producción industrial, aunque Kunstmann y Kross tienen orígenes artesanales con producciones locales en Valdivia y Curacaví, respectivamente. Este segmento de mercado representa al 2020 una participación del 15% donde destacan Dorada y Royal Guard con un 4% cada una, siendo la primera un fiel exponente del segmento económico y la segunda un pionero en el establecimiento del segmento premium en Chile. El cuarto segmento posee una alta variedad de marcas lagers internacionales, tanto latinoamericanas (Paceña, Quilmes, Cusqueña, Tecate, Sol y la descontinuada Brahma) como europeas y estadounidenses (Stella Artois, Paulaner, Miller, Carlsberg, Grolsch, Coors, Mahou). Representa un 5% del mercado, participación que se no ha tenido una variación significativa desde el 2011. El resto de las marcas se reparten el 3% del mercado y dentro de este pequeño segmento hay una gran variedad de estilos y tipos de cerveza, sobre todo de producción local.

Dentro del ecosistema craft nacional sobresalen estilos Ale como las APA's, Barley Wine, Barrel Aged Sour, DIPA's, IPA's, Saison y Stouts, por nombrar algunas. De acuerdo con la Guía de la Cerveza en Chile de Pascual Ibáñez del 2018¹⁹, podemos catalogar a la industria artesanal chilena como una de muy buena calidad posicionando 99 cervezas de 180 con puntuaciones sobre 4,1 de una escala de 5, considerando una muestra total de 400 cervezas. A nivel de empresas, destacan Zigurat (Vintage Spa), Jester (H y R Ltda.), Granizo (Microcervecería de Olmué), Trog, CODA (Recreo B Spa), Szot, Guayacán y Cruzana con promedio mayores a 4,35 y teniendo al menos 4 o más cervezas dentro de las mejores. El top 5 de este listado es encabezado por la Stout Cuello Negro Foreign Extra-Stout, seguido de la WIPA Trog Salum WIPA Fresh Hops, la APA de Zigurat, la Szot Imperial Red Ale y la Imperial IPA de Jester Lutoxia West Coast.

¹⁹ Guía de la Cerveza en Chile de Pascual Ibáñez del 2018

Nombre Razón Social	Cuenta de Marca	Promedio de Puntuación
Cristian Olivares	1	4,85
Caudillo, Cruzana	1	4,70
Vintage SpA	4	4,66
H y R Ltda.	4	4,66
Cia de microcervecerías Unidas Ltda	2	4,65
Microcervecería de Olmué	8	4,62
Ícaro Ltda.	1	4,60
José Elias Cofré	1	4,60
Cervecería Hess SpA	2	4,55
Microcervecería Copayapu/Café Affogato	1	4,55
Cerveza Trog	4	4,53
West Eirl Brewing Company	1	4,50
Recreo B SpA	6	4,48
Cervecería Szot Spa	10	4,44
Southern Brewing Company S.A	8	4,41
Microcervecería Copayapu	3	4,40
Mauricio González S	2	4,38
Cervecería Principal S.A	2	4,38
Cervecera Guayacán SpA.	4	4,38
Cervecería Cruzana E.I.R.L.	4	4,36
Total general	69	4,50

Tabla 7: Comparación de empresas productoras artesanales chilenas, según el número de marcas y su promedio de puntuación obtenida en la Guía de las Cervezas en Chile de Pascual Ibáñez

Marca	Estilo	Promedio de Puntuación
▣ CUELLO NEGRO FOREIGN EXTRA-STOUT	Stout	4,85
▣ TROG SALUM WIPA FRESH HOPS	WIPA	4,82
▣ ZIGURAT AMERICAN PALE ALE	APA	4,80
▣ SZOT IMPERIAL RED ALE 2016 (10 AÑOS)	Red Ale	4,80
▣ JESTER LUTOPIA WEST COAST IMPERIAL IPA	IPA	4,80
▣ SZOT KRIEK SERIE BARRICAS 2017	Barrel Aged Sour	4,75
▣ ZIGURAT RUSTY CAGEBARRICA	Saison	4,75
▣ TROG SALUM ORIS	Stout	4,75
▣ GRANIZO TUE TUE IMPERIAL BLACK HBC 472	Black IPA	4,75
▣ JESTER SAISON	Saison	4,75
▣ CODA SYMPHONY BARLEY WINE	Barley Wine	4,70
▣ SZOT STRONG ALE	Strong Ale	4,70
▣ JESTER MANITOBA	APA	4,70
▣ GRANIZO TUE TUE IMPERIAL BLACK	Black IPA	4,70
▣ BIO –BIER PILSENER	Pilsener	4,70
▣ GRANIZO HEAVY RUMBA	Scottish Ale	4,70
▣ CAUDILLO REBEL IPA	IPA	4,70
▣ CHUPACABRAS DOBLE IPA	DIPA	4,70
▣ GRANIZO IRA	Indian Red Ale (IRA)	4,70
▣ KROSS IPA SERIE EXPERIMENTAL	IPA	4,70
Total general		4,74

Tabla 8: Comparación de diversas cervezas de producción artesanales de acuerdo su puntuación obtenida en la Guía de las Cervezas en Chile de Pascual Ibáñez

5.3.3 PRECIOS

De acuerdo con Euromonitor, el precio promedio de la cerveza en Chile asciende a los \$ 1,662 CLP por litro al consumidor final en el canal Off – Trade, el cual no difiere mucho del precio por litro de las variedades Lager, Stout y Non/Low Alcohol. Sin embargo, la categoría Ale presenta un precio casi 3 veces superior al promedio, llegando a los \$ 4.711 CLP el litro en el 2020.

Los pronósticos indican que en los próximos años la diferencia en el precio de las Ales en comparación a la industria comenzará a bajar desde un ratio de 2,8 veces a 2,5 del 2020 al 2025, por lo que podemos concluir que este estilo en particular será un poco más accesible para el público en general con la consecuente posibilidad de masificación de este.

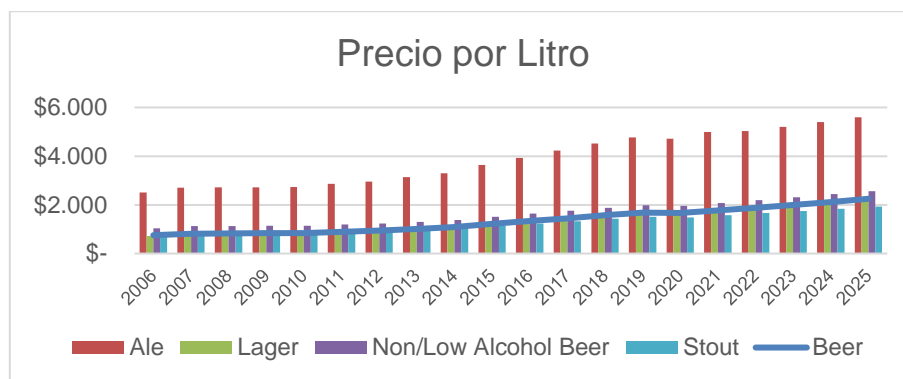


Ilustración 14: Precio por litro de la industria y por tipo de cerveza en Chile 2006-2025, Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

Analizando la categoría Lager, es posible apreciar una diferencia notoria en el precio por litro al cliente final de las cervezas importadas versus las de producción local, aproximadamente un 40%, principalmente por el hecho de que no hay cervezas importadas de la categoría económica y por el hecho de que el 40% de la venta de cerveza importada es de la categoría premium mientras que para los proveedores nacionales este porcentaje solo es del 20% de la venta.

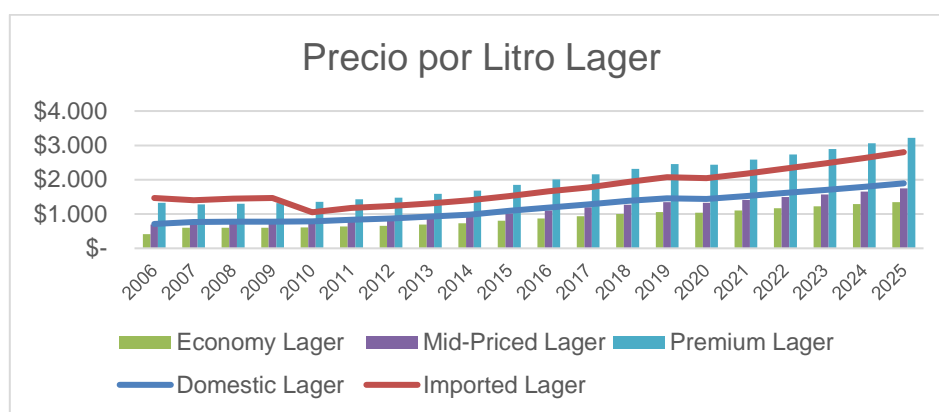


Ilustración 15: Precio por litro Lagers en Chile 2006-2025, Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

En cuanto al margen por canal, no se cuenta con la información explícita, sin embargo, podemos apreciar lo siguiente:

- El margen neto de Cencosud en el rubro de supermercados durante el 2019 - 2020 varió entre el 4% al 7%²⁰, en línea con el margen del 3% al 5% en los mercados de Nueva Zelanda, Australia, UK y USA²¹ en torno a la venta generalista de cervezas
- El margen neto de un productor está en torno al 13%²²
- El margen bruto de las cervezas en tiendas de conveniencias es de aproximadamente un 20%, las cervezas importadas tienen un margen del 25%, márgenes similares a tiendas generalistas como Cencosud

²⁰ http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2020/ar/Memoria-Cencosud-2020.pdf

²¹ <http://www.unleashedsoftware.com/blog/the-ultimate-guide-to-beer-profit-margins-more>

²² <http://www.bostonbeer.com/news-releases/news-release-details/boston-beer-reports-first-quarter-2021-results>

- No hay diferencias significativas en torno a la estructura del canal e commerce con los presenciales, siendo la única diferencia el método de despacho

Por lo anterior, estimaríamos que el margen neto del 5% y un margen bruto del 20% para cervezas tradicionales y un margen neto del 6% y un margen bruto del 24% para el segmento premium.

Subcategory Performance

BEER	% of Sales		Avg. Sales/Store		Avg. GP\$/Store		Gross Margin %	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Premium	41.0%	35.6%	\$71,088	\$68,371	\$12,356	\$10,940	17.38%	16.00%
Budget	14.8%	15.4%	\$25,711	\$27,122	\$4,592	\$4,646	17.86%	17.13%
Imports	12.3%	14.0%	\$21,356	\$21,091	\$4,418	\$5,228	20.69%	24.79%
Popular	11.3%	11.6%	\$19,559	\$19,861	\$3,615	\$3,844	18.48%	19.35%
Flavored Malt	8.6%	9.7%	\$14,879	\$15,291	\$3,987	\$4,350	26.80%	28.45%
Super Premium	6.0%	7.0%	\$10,335	\$12,218	\$2,176	\$2,494	21.05%	20.41%
Micro	4.4%	4.9%	\$7,545	\$8,628	\$1,975	\$2,058	26.18%	23.85%
Malt Liquor	1.5%	1.7%	\$2,526	\$2,953	\$616	\$677	24.39%	22.92%
Non-Alcoholic Beer	0.2%	0.1%	\$271	\$175	\$54	\$36	19.92%	20.60%
TOTAL	100.0%	100.0%	\$173,270	\$175,760	\$33,789	\$34,272	19.50%	19.51%

Source: NACS State of the Industry Report of 2018 Data

Tabla 9: Comparativa de margen bruto por tipo de cervezas en tiendas de conveniencia

Al comparar el margen bruto de los e commerce previamente analizados, es posible corroborar la información recopilada. Se analizó cervezas de igual o similar costo unitario de compra y se comparó con el precio de venta en sus respectivas plataformas web dando un promedio del 23% de margen bruto, el cual varía desde un 9% a un 40%, según lo siguiente:

E Commerce	Margen Bruto
Delibeer	26%
La Casa de La Cerveza	40%
Brotherhood	21%
Beervana	32%
BeerKings	9%
Una Botilleria Mas	9%
Barrilito Beer	26%
Tierra Cervecera	26%
BeerSquare	32%

Tabla 10: Márgenes Brutos por E Commerce, elaboración propia

5.3.4 DISPONIBILIDAD

En cuanto a la disponibilidad de proveedores, podría existir la posibilidad de generar acuerdos comerciales con CCU y Cervecerías Chile para comercializar ciertas marcas de su portafolio, sin embargo, esto no es concluyente ya que mediante el estudio de la oferta de los E Commerce no ligados con esta es difícil encontrar marcas pertenecientes a ambos líderes del mercado, salvo en Líquidos.cl donde la presencia de estas marcas puede ser explicado por ser parte del canal especialista y no un E Commerce puro.

Dado lo anterior, se considera que hay una oportunidad potenciar el nicho de mercado artesanal ya que este al no tener aún volúmenes tan grandes de venta, hace que las barreras de entrada para generar acuerdos comerciales sean menores en comparación a marcas pertenecientes a cervecerías industriales. Se estima unos 350 productores activos al 2020 según información de Euromonitor.

5.3.5 PACKAGING

El común de la industria Off – Trade comercializa cervezas por medio de botellas que van de los 333 ml a los 1,2 lts y latas, que en su mayoría son de formatos de 333 y 470 ml. Formatos como barriles y Growlers están más orientados a la venta directa al consumidor en el canal HORECA para el primero y en algunas tiendas especialistas para el segundo.

La lata tomará un papel preponderante durante los próximos años dado sus beneficios en comparación a las clásicas botellas de vidrio, los que se pueden enumerar en²³:

Medio ambiente: Se pueden reciclar más fácilmente que las botellas y con mucha más frecuencia que éstas

Calidad: Requiere menos tiempo de refrigeración que las botellas y preservan de mejor manera la cerveza al eliminar la degradación procedente por la luz y el oxígeno

Handling: Las latas son más seguras y durables que las cervezas

Costos: Más livianas, apilables y con mejor aprovechamiento del espacio que las botellas, lo que permite minimizar la pérdida de espacio en los traslados logrando una eficiencia cercana al 50% en el shipping de productos. Además, es más barato que el vidrio por lo que ayuda a la estructura de costos.

Finalmente, un dato no menor es el diseño de las etiquetas. Según un estudio de la consultora Nielsen para el mercado estadounidense de cervezas al 2017²⁴ señala que el 71% de los consumidores de cervezas artesanales (66% hombres, 75% mujeres) se ven atraídos en probar nuevas cervezas que tienen packaging interesantes y un 60% dice que el diseño del packaging es muy o extremadamente importante para probar determinadas marcas.

5.3.6 OFERTA NO DISPONIBLE EN CHILE

Dentro de las cervezas más destacadas a nivel mundial podemos apreciar que muchas no se encuentran en Chile posiblemente al ser parte cervecerías pequeñas y de lugares alejados que dificultan la importación y los costos asociados a dicha logística. Dentro de las 22 mejores cervezas del mundo según los World Beer Awards del 2020²⁵ solo una está presente en nuestro mercado (Duvel, Belgian Ale) mientras que en las 21 marcas restantes destacan cervezas irlandesas, alemanas y canadienses de estilos Ale, IPA, Stout y Doppelbock.

²³ <http://www.brewer-world.com/the-benefits-of-craft-beer-beverages-in-cans/>

²⁴ The Nielsen Company: The state of the U.S. beer market, 2017

²⁵ <http://www.bonviveur.es/noticias/las-mejores-cervezas-del-mundo>

País	Brewery	Marca	Estilo
Canadá	Amsterdam Brewing	Double Tempest	Barrel Aged Imperial Stout
Brasil	Cervejaria Wäls	Aroeria	Barley Wine
Alemania	Crew Republic	Drunken Sailor	IPA
Alemania	Alpirsbacher	Kloster Starkbier	Lager
Canadá	Le Trou du Diable	La Saison du Tracteur	Saison Ale
Bélgica	Queue de Charrue	Vanuxeem	Sour
China	NBeer	Niubic Riesling Sour	Lambic/Experimental
Irlanda	Rye River Brewing Company	McGargles Sean's	Export Stout
Canadá	Unibroue	Blanche de Chambly	Witbier
EEUU	Taxman Brewing Company	Qualified	Belgian style quadrupel ale
Japón	Fujizakura Heights	Rauch	Rauchbier
Irlanda	Black's Brewery	Ace of Haze	New England IPA
Irlanda	Rye River Brewing Company	Miami J IPA	American IPA
Irlanda	Rye River Brewing Company	McGargles Sean's	Imperial IPA
Austria	Ottakringer Brauerei	Dunkles	Dark Lager
Alemania	Ayinger	Celebrator	Doppelbock
Alemania	Privatbrauerei Waldhaus	Diplom Pils	Pilsener
Irlanda	Eight Degrees Brewing	Sunburnt	Red Ale
Nueva Zelanda	Cassels & Sons Brewing	Milk Stout	Milk Stout
Finlandia	Olaf Brewing	Northern Comfort	Imperial Stout
Canadá	Fahr	Hefe	Hefeweizen

Tabla 11: 21 de las Mejores Cervezas del Mundo según los World Beer Awards 2020, elaboración propia

5.4 ANÁLISIS DE LOS END USERS

5.4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para el análisis del cliente final, tomaremos como base estudios realizados durante los últimos años en torno a la caracterización de consumidor de cervezas.

El primer estudio que tomaremos en consideración es el realizado por el Departamento de Industrias de la Universidad Técnica Federico Santa María por el equipo liderado por Cristóbal Fernández Robin, denominado "Comportamiento del Consumidor de Cerveza Artesanal"²⁶, publicado el 2016. Esta investigación se realizó en dos fases: una exploratoria de carácter cualitativo y otra concluyente de tipo cuantitativo, dónde la primera permitió determinar una gama de atributos importantes a la hora de la toma de decisión de los consumidores en cuanto a la compra de cervezas, por medio de entrevistas en profundidad a una serie de expertos en el rubro, tanto productores como consumidores, los cuales son:

- Calidad, Marca, Haberla probado antes
- Precio, Sabor, Coincide con la ocasión
- Tipo de cerveza, Refrescante, Packaging
- Aroma, Color, Espuma
- Recomendaciones previas

Para la segunda fase se elaboró un instrumento de medición, el cual fue respondido válidamente por 249 persona, mediante un formulario de cinco secciones, las cuales fueron:

- Preguntas sobre consumo de alcohol, cerveza, frecuencia de compra y canal de distribución utilizado

²⁶ Fernández, C., Yáñez, D., Santander, P., Cea, J. & Mery, R. (2016). Comportamiento del consumidor de cerveza artesanal. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 11(1), 848-854

- Importancia de atributos a la hora de comprar cervezas no artesanales
- Datos relevantes sobre compras anteriores de cervezas artesanales
- Percepción de encuestados sobre productos artesanales
- Características socioeconómicas, edad, sexo y otras

Los resultados de la medición son los siguientes:

- 85% de los encuestados cuenta con estudios universitarios
- **Clúster Artesanal:** individuos de 24 a 35 años, estudios universitarios completos, mediana de consumo semanal en tres ocasiones donde dos son consumiendo cervezas. Deseosos de experimentar productos artesanales y prefirieren instancias íntimas con amigos
- **Clúster Lager:** individuos de 23 a 29 años, con estudios universitarios incompletos, solteros. Mediana de consumo de 1 cerveza a la semana
- Clúster Artesanal prefiere la calidad por tradicionales, también influye en su decisión de compra el tipo de cerveza y recomendaciones
- Clúster Lager se mueve por marcas conocidas, envase, precio y calidad

A modo de conclusión, el Clúster Artesanal concentra a consumidores más experimentados de cervezas artesanales, donde la recomendación sobre información puede ser un elemento diferenciador a la hora de agregar valor a este grupo, por medio de estrategias de información con foco en destacar los atributos de las cervezas, su ocasión de consumo ideal (maridaje) y reseñas de expertos como por medio de catas de sommeliers. Si bien el grupo Lager no es un gran consumidor de cervezas artesanales, está dispuesto a experimentar siempre y cuando la propuesta de packaging sea interesante a un precio justo, para más detalle ver anexos.

El segundo estudio por revisar será el realizado por Renzo Caimi Ordenes, creador de Cervecería CODA, llamado “Segmentación de Consumidores de Cervezas en Chile”²⁷ del 2016. Como punto de partida del análisis se consultó a un panel de expertos los posibles segmentos de consumidores en Chile, donde los principales hallazgos son:

²⁷ Caimi, R (2016). Segmentación de consumidores de Cerveza en Chile

Segmento	Descripción
Beer Geek	Consumidor culto de cerveza artesanal que conoce de cervezas, estilos y marcas. Ha viajado y posee recursos
Principiante/aspiracional	Consumidor que quiere conocer sobre el mundo artesanal, pero se ve impedido por el precio
Consumidor casual	Consumidor al que le gusta la cerveza artesanal, pero su frecuencia y volumen de consumo no es sostenido. Puede cambiar a la cerveza industrial con relativa facilidad
Adinerado sigue modas	Consumidor con recursos económicos y cierto bagaje en el mundo de las cervezas por su experiencia en el extranjero. Fácilmente influenciado por recomendaciones de otros
Tomador empedernido	Consumidor de grandes volúmenes diarios de cerveza, exclusivamente industrial. Bebe para embriagarse
Homebrewers	Consumidores que elaboran cerveza para su propio consumo
Consumidor industrial	Consumidor moderado de cerveza, netamente industrial. Bebe por refrescarse y no le interesa el mundo artesanal
Consumidor artesanal	Consumidor exclusivo de cervezas artesanales, sin importar que sean nacionales o importadas

Tabla 12: Segmentos de Consumidores de Cerveza en Chile, primeros hallazgos

A continuación, se estructuró una metodología de trabajo en base a la creación de una encuesta con método de muestro no probabilístico por conveniencia. La encuesta se centra en preguntas demográficas, de hábitos y conocimientos cerveceros, hábitos de consumo, preferencias, hábitos de compra y hábitos personales y otros. Las respuestas válidamente recogidas fueron 192 y los resultados fueron:

Beer Geeks: Consumidores casi exclusivos de cerveza artesanal, muy informados en cuanto a la variedad de estilos y marcas existentes. Les interesa el ecosistema del mundo cervecero en cuanto a eventos y educación. Volumen alto de consumo, aunque no extremo, prefieren instancias más personales, aunque también frecuentan bares y pubs con menor habitualidad. Les es indiferente el canal y es indiferente al precio, valora cervezas amargas e intensas, tanto en color como en graduación alcohólica. Su decisión de compra se basa exclusivamente en los atributos del producto.

Cervecero Cautivo: Frecuencia y volumen alto de consumo, incluso más que los Beer Geeks, pero decantan sus preferencias a estilos más masivos e industriales. Al contrario que el primer segmento, no están interesados en instruirse sobre el mundo cervecero. Su ocasión de consumo está focalizada en ambientes personales y sus canales de compra mayoritariamente son el canal generalista y especialistas. En cuanto a sus gustos, prefiere cervezas ni amargas ni dulces y le da bastante peso al grado alcohólico. El precio tiene importancia en la decisión de compra

Bebedor ocasional: Grupo con el menor consumo de los tres, tiende a ser un consumidor de fin de semana. Menos informado que el cervecero cautivo, se denomina un bebedor social. Canal supermercado es su preferido a la hora de adquirir cerveza. Prefiere cervezas balanceadas y algo dulce, pero no amargas. No le gustan las cervezas fuertes, las prefieren con una baja graduación alcohólica y de sabor menos intenso.

Algunos estilos relacionados con los clúster descritos serían:

Beer Geeks: IPA, Porter, Stout, Strong Ale, Barley wine, Saison

Cervecero cautivo: Pilsen, Porter, Stout, Belgian Strong Ale, Pale Ale, Amber Ale

Bebedor ocasional: Lager, Pilsen, Helles, Blond Ale

Finalmente, se revisará el estudio del 2019 efectuado por Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de la Serena “¿Qué impulsa la elección de una cerveza artesanal? En busca de los atributos preferidos por el consumidor chileno”²⁸. En esta investigación se realizó por medio de una encuesta estructurada en tres secciones: caracterización y hábitos de consumo, análisis conjunto por medio de comparación y preferencias de consumo de cervezas artesanales, la cual fue respondida válidamente por 150 personas que dieron los siguientes resultados:

- Se observa que las personas mayores a 39 años, de más altos ingresos y preferentemente hombres, realizan compras más frecuentes de cervezas artesanales, lo cual está alineado a otros estudios internacionales
- La ocasión de consumo de cervezas artesanales está ligada a compartir con amigos y cercanos en ambientes personales, entendiendo la cerveza como una bebida colectiva y sociabilizadora. Consumidores más jóvenes vinculan en mayor medida su consumo en bares
- Sabor como elemento diferenciador y característico de la cerveza artesanal, atributos como el tipo de cerveza y la graduación alcohólica importantes driver a la hora de la decisión de compra, en cambio el precio no influye
- Variedad y comodidad son características que influyen a la hora de elegir el canal de compra, sin embargo, también lo es el precio

5.4.2 PERFILAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Dado lo revisado en el punto anterior, se posee información que caracterizará al consumidor de cervezas artesanales o premium:

- Hombre de 30 a 45 años, con estudios superiores completos, consumidor informado e instruido sobre diversas marcas y estilos de cervezas, desea experimentar nuevos sabores y estilos siempre que pueda
- Prefiere los estilos IPA, Porter, Stout, Strong Ale, Barley Wine y Saison por sobre lagers. Busca tanto cervezas nacionales como extranjeras
- Volumen de consumo medio alto, se estima de 3 a 4 veces por semana, lo que es equivalente a un rango de 78 – 104 litros per cápita anual
- Drivers que gatillan la decisión de compra son los tipos y variedad de cervezas y atributos como intensidad, amargor, graduación alcohólica, color, por ejemplo. Consumidor busca calidad, variedad y comodidad a la hora de consumo por lo que el canal de compra le es indiferente siempre y cuando satisfaga lo anterior

²⁸ Araya-Pizarro, S. C., Ortloff-Núñez, K. Y., & Rojas-Escobar, L. E. (2019). ¿Qué Impulsa la Elección de una Cerveza Artesanal? En Busca de los Atributos Preferidos por el Consumidor Chileno. *Multidisciplinary Business Review*, 12(2), 55-66

- Recomendaciones de expertos, educación cervecera e instancias para estar en contacto con el ecosistema craft
- Precio no es relevante a la hora de la decisión de compra, por lo que se asociará a segmentos de ingresos medios – altos y altos
- Ocasión de consumo ligada a ambientes personales, con familia, amigos o solo. Si bien hay consumo On – Trade, éste es en mayor parte Off - Trade

5.4.3 SEGMENTOS SOCIOECONÓMICOS

Siguiendo el punto anterior, el segmento de consumidores de cerveza artesanal o premium se puede catalogar que pertenece a los grupos socioeconómicos de más altos ingresos en el país, los cuales son los grupos AB, C1a y C1b, que, de acuerdo con la nueva categorización de grupos socioeconómicos de Chile según la Asociación Nacional de Avisadores de Chile, ANDA, tienen los siguientes rangos de ingresos:

- AB: Ingreso promedio del hogar de \$ 6.452.000, 99% de ellos son profesionales universitarios, representan el 0,9% de la población en Chile
- C1a: Ingreso promedio del hogar de \$ 2.739.000, 95% de ellos son profesionales universitarios, representan el 5,4% de la población en Chile
- C1b: Ingreso promedio del hogar de \$ 1.986.000, 71% de ellos son profesionales universitarios, representan el 5,9% de la población en Chile

5.4.4 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

Los segmentos AB, C1a y C1b están distribuidos por todo el país, sin embargo, en el Gran Santiago se concentran en las comunas de Ñuñoa, Providencia, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. En regiones, estos segmentos socioeconómicos predominan en capitales regionales o ciudades de importancia como: Arica, Iquique, Antofagasta, Calama, Copiapó, La Serena, Coquimbo, Valparaíso, Viña del Mar, Rancagua, Talca, Curicó, Concepción, Los Ángeles, Temuco, Valdivia y Puerto Montt.

5.5 BENCHMARKING DE PLATAFORMAS

5.5.1 CASOS INTERNACIONALES

La tendencia internacional del consumo de alcohol, empujada por la pandemia, ha llevado a los consumidores a acelerar sus hábitos de compra en cuanto al canal, donde el e commerce se ha visto favorecido con un crecimiento del 42% en el 2020²⁹ en 10 de los más grandes mercados (Australia, Brasil, China, Francia, Alemania, Italia, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos), los cuales concentran el 90% de valor a nivel mundial, alcanzando MM US \$ 24 mil. En mercados más similares en términos culturales como el mexicano, que habrá un incremento del 60% anual hasta el 2024.

²⁹ <https://www.theiwsr.com/beverage-alcohol-ecommerce-value-grows-by-42-in-2020-to-reach-us24-billion/>

En específico en cuanto a plataformas propiamente tal, el mercado de la cerveza no tiene un exponente destacado ya que las empresas e commerce que más destacan se focalizan principalmente en vinos y en licores en general. No obstante, el denominador común de estas compañías es la experiencia del cliente, en cuanto a ofrecer un catálogo extenso, membresías, asesoramiento de expertos y recomendaciones personalizadas en base a algoritmos de inteligencia que determina un perfil del consumidor y pone a su alcance lo que el estaría dispuesto a comprar en base a sus características. Algunos ejemplos de empresas³⁰ son:

Drizly: es aplicación móvil (Android y iOS) de entrega de alcohol on demand. La plataforma recomienda licores y alcoholes en función de las preferencias del cliente. También ofrece un seguimiento de la entrega. Los usuarios también pueden comparar los precios de los licores en la plataforma. Se posiciona como un unicornio tecnológico al ser comprada por MM US \$ 1,1 mil por Uber en 2021

Wine.com: es un minorista de vinos online en Estados Unidos. Ofrece asesoramiento de expertos con una selección de vinos, cestas de regalo y membresías de vino mensuales. En 2010, Wine.com lanzó WineShopper, un sitio web sólo para miembros que ofrece ofertas exclusivas en cantidades limitadas de vino. Ambas alcanzan más de un millón de usuarios registrados. Ofrece a los suscriptores un servicio de envío gratuito de 49 dólares al año.

Vivino: es una plataforma comunitaria en línea para los entusiastas del vino. La aplicación permite a los usuarios tomar fotos de las etiquetas de los vinos, obtener opciones de compra instantáneas, reseñas y calificaciones públicas, y envío y seguimiento en línea, etc. Está disponible en Android y iOS

Naked Wines: es una plataforma de crowdfunding basada en recompensas para proyectos vinícolas. Permite a los usuarios invertir en proyectos vitivinícolas de todo el mundo a cambio de vinos exclusivos a precios preferentes. Los usuarios pueden hacer un seguimiento de las inversiones y obtener regalos.

Lost18: es un sitio web de membresía por invitación para vinos y productos epicúreos de codiciados productores con atractivos descuentos, cuenta con acceso a algunos de los mejores vinos del mundo, disponibles en pequeñas cantidades a precios extraordinariamente bajos. También gestiona el club de vinos Tasting Room, que proporciona envíos trimestrales personalizados

Flaviar: ofrece una suscripción de alcohol que entrega un paquete de degustación que consiste en 5 sabores de bebidas espirituosas premium cada mes. Las bebidas espirituosas que se entregan son whisky, ron, coñac, ginebra, etc. También permite la compra directa en el sitio web. Los usuarios pueden buscar notas de cata de las marcas disponibles en la plataforma.

³⁰ <https://tracxn.com/d/trending-themes/Startups-in-Alcoholic-Beverage-E-Commerce>

Winc: es un minorista de alcohol end – to – end, el cual obtiene sus botellas directamente de los viñedos. Los clientes rellenan un "perfil de paladar" y el equipo ofrece recomendaciones personalizadas, con opciones a partir de 13 dólares.

Saucey: es un mercado online para pedir bebidas alcohólicas. Permite a los clientes examinar los productos, realizar pedidos y efectuar pagos. Permite a los minoristas asociados publicar en la plataforma productos como cervezas, vinos y licores. La aplicación está disponible para usuarios de iOS y Android.

5.5.2 ANÁLISIS DE TENDENCIAS

En relación con las tendencias del mercado en los próximos años, algunos expertos como Zac Brandenburg, CEO de DRINKS, comentan que dado la disrupción del negocio será clave saber cómo desarrollar efectivamente estrategias online con foco en la omnicanalidad³¹. Se pronostica que en los próximos años a nivel mundial habrá muchos oferentes de delivery enfocados en alcohol, lo que llevará al desarrollo de propuesta de valor centradas en mejores procesos logísticos y la experiencia digital para cambiar la industria.

Según Liz Pacquette, Director of Brand and Head of Consumer Insights de Drizly, será la data el principal trigger para el desarrollo de campañas de marketing efectivas hacia los consumidores, permitiendo alcanzar a la persona correcta, en el lugar, en el tiempo con el mensaje correcto³². Algunas tendencias también estarán ligadas a:

- La verificación de edad de los consumidores, con el riesgo latente de compras por menores de edad, y los aspectos legales que conlleva
- El uso de influencers y de redes sociales para desarrollar el posicionamiento deseado con los clientes
- Menores barreras de entrada para nuevos competidores del mercado
- Consolidación de hábitos de compra online en todos los segmentos etarios
- Interés de productores por el uso de plataformas digitales en sus estrategias de negocio y así no quedar fuera del mercado online³³
- Formatos cada vez más grandes, packs de 24 a 30 unidades en la cerveza³⁴

³¹ <https://news.crunchbase.com/news/rise-in-alcohol-e-commerce-market-fuels-buzz-for-its-future/>

³² <https://beveragedynamics.com/2021/03/31/alcohol-ecommerce-delivery-covid-19-pandemic/>

³³ <https://www.forbes.com/sites/garydrenik/2021/04/01/is-the-online-alcohol-sales-boom-here-to-stay/?sh=fefba605d1cc>

³⁴ <https://medium.com/hngry/a-shopify-for-alcohol-emerges-as-home-binging-becomes-the-norm-e8faef500bd3>

6. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

Dado el carácter de evaluación de factibilidad de un emprendimiento e commerce, los siguientes análisis FODA no abarcarán las fortalezas y debilidades al no tratarse de un negocio en marcha. A pesar de lo anterior, dentro de las posibles debilidades que se podrían hallar, la más importante es la poca experiencia en el rubro y el hecho de que existan e commerce ya asentados en el mercado como La Casa de la Cerveza y otros.

6.1 ANÁLISIS FODA DISTRIBUCIÓN END USERS

6.1.1 OPORTUNIDADES GENERALES

- Crecimiento sostenido durante la última década del consumo per cápita de cervezas, pasando de 37 litros por persona en el 2010 a unos 58 en el 2020
- Cambios de hábito de los consumidores, con un crecimiento de los tipos de cervezas Ales y sin alcohol durante los últimos años. En cuanto al origen, se dio un cambio de paradigma en la elección de cerveza extranjeras, pasando de prácticamente no existir antes del 2010 a tener una cuota mayor al 30% al 2020
- Se estima que las Ales crecerán un 48% del 2020 al 2025 mientras que las cervezas sin alcohol aumentarán su consumo en un 66%. Sin embargo, se estima que en los próximos 5 años no supere el 1% de la venta total
- Segmentos de fácil identificación: Artesanal o Beer Geeks, Consumidor Cautivo o Lager, Bebedor Ocasional. Fuertemente diferenciados entre sí, con motivaciones, tasas de consumo y preferencias marcadas
- Precio del 40% más de cervezas importadas en comparación a nacionales con márgenes semejantes a cervezas nacionales (20%)

6.1.1.1 OPORTUNIDADES CLUSTER ARTESANAL

- Consumidor informado e instruido sobre diversas marcas y estilos de cervezas, desea experimentar nuevos sabores y estilos siempre que pueda. Están dispuestos a modificar sus hábitos de compra según recomendaciones de expertos, maridajes y otros.
- Se estima consumo de cervezas de 3 a 4 veces por semana, lo que es equivalente a un rango de 78 – 104 litros per cápita anual, mayor entre un 34% a un 79% del consumo promedio nacional
- Prefiere otros estilos, principalmente Ales, por sobre lagers. Busca tanto cervezas nacionales como extranjeras
- Precio no es relevante a la hora de la decisión de compra, por lo que se asociará a segmentos de ingresos medios – altos y altos. Precio de Ales triplica al precio del mercado al 2021

- Canal de compra es indiferente, pudiendo migrar más fácilmente a canales online que otros segmentos

6.1.1.2 OPORTUNIDADES CLUSTER CAUTIVO – LAGER

- Consumo superior a cualquier segmento con preferencia por la compra presencial. Tendencia de consumo hacia estilos de cervezas lager tradicionales, extranjeras y nacionales
- Dispuesto a nuevas experiencias siempre y cuando sea a un precio no excesivo. Se pronostica que relación de precios entre Ales y Lagers tenderá a disminuir en los próximos años, pudiendo estar dispuesto a probar nuevos estilos de cerveza a este segmento si se le educa adecuadamente

6.1.1.3 OPORTUNIDADES CLUSTER OCASIONAL

- Consumidor con un tipo de consumo casual, principalmente ligado a reuniones sociales y eventos similares. Fuertemente ligado a un consumo On Trade (bares)
- Puede experimentar con estilos suaves y sin alcohol, éste último con un crecimiento porcentual importante en los próximos años

6.1.2 AMENAZAS GENERALES

- Caída del 10% en el precio del litro de cerveza en el 2020 por la pandemia, esto repercutió en el poder adquisitivo de los clientes que migraron su consumo a tipos y marcas más accesibles bajando el ticket promedio, por lo que se proyecta que ante pérdida de liquidez la venta se centraría en categorías más baratas
- Consumo predominante del tipo de cervezas lager sobre el resto con una cuota de mercado del 96% al 2020, con una proyección marginal a la baja en el periodo 2021 – 2025
- 77% del mercado dominado por 6 marcas, 3 cervezas nacionales tradicionales abarcan 60% del consumo y otras 3 cervezas internacionales lager tienen el 17%

6.1.2.1 AMENAZAS CLUSTER ARTESANAL

- Segmento de nicho, sin mucha presencia en el país. Aún en Chile no hay una cultura cervecera que permita expandir este perfil de consumidor más masivamente
- Siguiendo la línea anterior, si bien no hay mucha oferta adecuada a este segmento, ya hay un número considerable de empresas y emprendimientos que apuntan a este grupo. Casa de la Cerveza, Beer Square y Beervana, entre los más destacados

6.1.2.2 AMENAZAS CLUSTER CAUTIVO – LAGER

- Segmento identificado con oferta más tradicional, no teniendo sentido de pertenencia con categorías artesanales
- Mayores precios de ciertos estilos serán restrictivos para expandir su preferencia de consumo, precio es una variable importante en su toma de decisión de compra

6.1.2.3 AMENAZAS CLUSTER OCASIONAL

- Segmento con consumo muy irregular, completamente desconectado de ecosistema cervecero. No hay consumo off trade ni menos online
- Cuota de mercado de cervezas bajas en y/o sin alcohol, representa un porcentaje no superior al 1% al 2021

6.2 ANÁLISIS FODA PROVEEDORES

6.2.1 OPORTUNIDADES GENERALES

- Aumento anual promedio del 4,9% durante la última década del canal Off Trade (ventas sin consumo en el instante). Sin embargo, este crecimiento se vio estancando en los últimos dos años con un aumento promedio del 3,7%
- En los próximos años el crecimiento del consumo de cerveza mediante los diferentes canales Off Trade estará en torno a los 2,4% promedio anual. También se estima que las cervezas artesanales crecerán hasta tener el 5% del mercado chileno al 2024
- A pesar de que en la última década las cervezas importadas crecieron su participación hasta lograr el 30%, la producción local aumento un 82% en igual periodo
- Cambios de tendencia de packaging y un rubro logístico maduro ayudarán a facilitar la cadena logística

6.2.1.1 OPORTUNIDADES PROVEEDORES TRADICIONALES

- Poseen marcas con mayores niveles de consumo y de reconocimiento en el país, tanto de producción nacional como extranjeras, llegando a abarcar alrededor del 96% del mercado
- Ventaja comparativa total en costos por economías de escala, eficiencia y estandarización de procesos

6.2.1.2 OPORTUNIDADES PROVEEDORES ARTESANALES

- Tendencia de consumo vía e commerce debería generar mayor disponibilidad y disposición de productores artesanales para asociaciones
- No hay barreras de entradas en términos de exclusividad comercial

6.2.2 AMENAZAS GENERALES

- Mercado concentrado en cuanto a la oferta, donde los grandes productores industriales poseen un mayor poder de negociación y acceso a una distribución mucho más capilar que los pequeños productores
- Existencia de monopolios y oligopolios en los derechos de comercialización de ciertas marcas de cervezas, esto es muy evidente en marcas extranjeras y en marcas nacionales industriales
- Importaciones más caras y con lead times más largos por problemas asociados a la pandemia

6.2.2.1 AMENAZAS PROVEEDORES TRADICIONALES

- Principales empresas del rubro han invertido durante el último tiempo para ingresar al canal E Commerce, ejemplos de esto son La Barra de CCU y Mi Coca Cola.cl y La Casa de la Cerveza, ambas de Cervecería Chile
- Dificultad de diferenciación de las propuesta de valor actuales relacionadas a canales de compra más tradicionales

6.2.2.2 AMENAZAS PROVEEDORES ARTESANALES

- Número de cervecerías independientes (350) sin crecimiento desde el 2018
- Mercado artesanal estancado en su participación en términos de demanda desde el 2017, siendo solo un 4,3% del total del mercado

6.3 ANÁLISIS FODA E COMMERCE INCUMBENTES

6.3.1 OPORTUNIDADES E COMMERCE INCUMBENTES

- E Commerce en vías de crecimiento con un aumento promedio anual de 11,5% durante los últimos 4 años, se prevé que por la contingencia actual la tendencia será similar a mercados internacionales que proyectan aumentos por sobre el 40%

- E Commerce centrado en vender unitariamente y no en agregar valor a la experiencia de compra de los clientes con ofertas personalizadas, suscripciones, recomendaciones y otros, solo Delibeer explorará en un futuro cercano esa opción y Hello Beer tiene un método de suscripción muy genérico sin diferenciación alguna
- Gran parte de los e commerce estudiados basan su propuesta de valor en venta de packs promocionales, los cuales son armados por marcas o derechamente son monopacks (packs de un SKU en particular) centrándose en descuentos por volumen en vez de la experiencia de los consumidores
- La posibilidad de generar comunidad no está siendo explotada actualmente, comunicación unidireccional entre e commerce incumbentes con clientes no teniendo feedback del catálogo a disposición
- Canales de comunicación centrados a Instagram, poca presencia en otros medios. Asociaciones con influencers o expertos poco explotada
- Catálogos acotados en SKU'S y marcas, con un promedio de 150 SKU's distintos, donde el e commerce con mayor surtido tiene 275. En cuanto a marcas, de las 247 existentes en el mercado, en promedio cada e commerce comercializa 40 (16%)
- Margen bruto promedio analizado en torno al 23% para e commerces establecidos actualmente
- Posibilidad de interpretar la demanda mediante el uso de data, perfilando de mejor manera a nichos de negocio
- Nicho de Mercado en torno a la oferta nacional, solo uno de los catorce e commerce analizados (7%) basa su propuesta de valor en exclusivamente en una oferta 100% chilena
- Nicho de mercado e commerce artesanal mixto compuesto por tres de las catorce empresas analizadas (21%)
- Mayor competidor (La Casa de la Cerveza) no sobrepasa el 10% del mercado online actualmente y representa solo el 0,2% del valor del mercado, según extrapolación de datos de su income y los datos del mercado, aun teniendo una facturación superior a los MM USD \$ 5,0

6.3.2 AMENAZAS E COMMERCE INCUMBENTES

- El mercado actualmente ofrece alternativas que más allá de la venta minorista al cliente final, con blogs especializados como el caso de Beervana, sesiones de maridaje y catas de cerveza en el caso de Brotherhood, experiencia física en

tienda como BeerSquare y Tierra Cervecera y venta de cerveza de barril por medio de relleno de Growlers en el caso de Barrilito Beer Shop

- Rango de precios promedios unitarios entre los \$ 3.600 y los \$ 4.700
- E Commerce Artesanales que basan su propuesta de valor en importaciones representan el 50% de la muestra analizada
- E Commerce Artesanales posicionados dentro del Top of Mind de los clientes tienden a tener un surtido de más de 200 SKU's (Brotherhood, Tierra Cervecera, Beervana, Delibeer y La Casa de la Cerveza)

6.4 ANÁLISIS DEL MODELO DE PLATAFORMA DE NEGOCIO

- Se estima un crecimiento del negocio online de alcohol en general, donde las restricciones sanitarias y de movilidad dieron el empujón necesario para que este canal se asentará
- Mercados similares al chileno, como el mexicano, tendrán un crecimiento del 60% en este canal hasta el 2024
- E Commerce extranjeros se centran en la experiencia del cliente más que en la venta propiamente tal, haciendo uso de información para personalizar su oferta. En Chile no ocurre esto
- Procesos logísticos y experiencia digital serán factores determinantes en la implementación de la propuesta de valor de futuros oferentes
- Entender al cliente será fundamental en un escenario con múltiples actores por lo que la gestión de marketing será la ventaja competitiva clave para correcta la segmentación y targeting de la oferta

7. ESTRATEGIA

7.1 MODELO DE NEGOCIOS

7.1.1 SEGMENTOS OBJETIVOS

Los segmentos objetivos a los cuales se quiere enfocar la propuesta de valor resultante de este trabajo de cara a los clientes finales parten por el Cluster Artesanal previamente descrito como cliente primario, principalmente por ser el segmento que más se acopla a los cambios de hábitos y tendencias que ha desarrollado la industria cervecera en la última década, además de ser un segmento con una marcada inelasticidad al precio y por tener un consumo promedio anual superior al promedio del mercado. En cuanto al segmento elegido en proveedores, lo más acertado es centrarse en el segmento de Proveedores Artesanales, para homologar la visión de cara a los consumidores finales y por la posibilidad de generar alianzas con ellos. Finalmente, por el lado de complementar la oferta con actores afines, se definió a generadores de contenidos y empresas ligadas a eventos sobre el mundo cervecero como un segmento aparte a atacar, principalmente por que los servicios complementarios que pueden ofrecer refuerzan el foco ligado a la experiencia del cliente primario.

7.1.2 PROPUESTAS DE VALOR

Clúster Artesanal: Desarrollo de un ecosistema entre los consumidores experimentados deseosos de nuevas experiencias y sabores con las mejores cervezas artesanales nacionales, un exclusivo y extenso catálogo de marcas internacionales y productos complementarios, a través de suscripciones similares a las encontradas en la industria del vino, mediante una plataforma online, donde se pueda crear una comunidad enfocada a compartir información, valoraciones, experiencias y conocimientos, buscando la diferenciación con los e commerce existentes. Lo anterior será complementado por una oferta de servicios complementarios y un plan de fidelización que permita acceso a descuentos en servicios relacionados, y así potenciar aún más la experiencia del cliente, con el fin de proveer una oferta transversal más allá de la venta de cervezas. Perfilamiento de clientes por medio de utilización de parametrización de preferencias sobre marcas y estilos en específicos e información generada por consumidores similares, permitiendo pronosticar la decisión de compra sugiriendo una oferta personalizada que se adapte a cada consumidor.

Proveedores Artesanales: Tener acceso a una plataforma con alcance nacional que los ayude a ganar una mayor alcance, visibilidad y posicionamiento de marca en el nicho de negocios de consumidores de cervezas artesanales, pudiendo optar a tener una ubicación preferencial en la plataforma web por medio de un plan de posicionamiento. Posibilidad de tener información del feedback de los clientes por medio de la valoración de estos hacia sus productos ofertados a través de la plataforma web, además de la posibilidad de ofrecer servicios como visitas, catas y servicios relacionados en la misma plataforma, incurriendo en un fee por concepto de publicidad

Proveedores de servicios relacionados: Asociación que complemente la experiencia de los consumidores por medio de servicios como cursos especializados, venta de

entradas a eventos, maridaje, descuentos por compras en pub especializados y otros a través de un fee por la intermediación.

7.1.3 CANALES

Plataforma E Commerce: La forma de conexión con los clientes finales se realizará mediante el canal online diseñando una página web que pueda gestionar tanto la venta como las integraciones necesarias para conectar dicha plataforma con los medios de pago digital y el correcto manejo del stock. También es importante que contenga información relevante sobre lo ofertado compartiendo las valoraciones de los mismos usuarios sobre la oferta como también opiniones de expertos, generando un flujo de información tanto para los propios consumidores como para la empresa con el fin de educar y enseñar más sobre el mundo artesanal a expertos y no expertos como también para adecuar la oferta de acuerdo con las preferencias de los usuarios.

Atención al Cliente: Se propone una plataforma CRM que permita dar visibilidad de las diversas problemáticas de distribución, facturación y ventas que podrían darse durante el rodaje del emprendimiento, además gestionar dichos casos y controlar SLA's de cumplimiento de tiempos de respuesta, en base a una política clara de resolución de incidencias.

Backoffice: ERP de gestión que logre efectuar un control integral de actividades de la empresa, desde el abastecimiento, a través de órdenes de compra, pagos, nóminas de sueldo y gestión de RRHH.

Comunicación: Plataformas digitales, principalmente RR.SS., mediante embajadores y expertos en la medida de lo posible, que permita posicionar la marca, potenciar ventas y educar a consumidores.

Negocios relacionados: Interacción con clientes por medio de asociaciones con servicios afines a la propuesta de valor permitiendo un círculo de venta cruzada.

7.1.4 RELACIÓN CON CLIENTES

Clúster Artesanal:

- Acceso a información, redes de contacto entre consumidores, desarrollo de cultura cervecera, voces de expertos
- Posibilidad de clientes de opinar sobre estilo o marcas específicas presentes o no en el mix del e commerce mediante feedback a lo largo del ciclo de vida de la compra, puntuando las características de las cervezas ofertas como también artículos de interés y la experiencia de compra
- Diferenciación con oferta actual en el mercado mediante sugerencias que se adapte a cada consumidor por medio de uso de información recopilada de los mismo clientes
- Plan de Fidelización para poder individualizar a los compradores y ofreciéndoles a cambio descuentos tanto en la misma plataforma como en negocios afines

Proveedores Artesanales:

- Acceso de sus productos a plataforma especializada en cervezas artesanales chilenas
- Acceso de sus productos a comunidad de consumidores experimentados en cervezas artesanales
- Posibilidad de potenciar el alcance de sus productos mediante posicionamiento estratégico pagado
- Feedback sobre preferencias de consumidores
- Compra por volumen

Proveedores de servicios relacionados:

- Acceso de sus servicios a comunidad de consumidores experimentados en cervezas artesanales
- Asociaciones que permitan venta cruzada entre negocios

7.1.5 FUENTES DE INGRESO

Clúster Artesanal:

- Venta individual de cerveza
- Packs mono y multimarcas de acuerdo con el perfilamiento de consumidores
- Diversos planes de suscripciones específicas referentes a estilos, los cuales serán mensuales, trimestrales o semestrales

Proveedores Artesanales:

- Posicionamiento de sus productos en los primeros resultados del buscador de la plataforma por medio de pago planes mensuales/trimestrales
- Fee correspondiente a un % de servicios ofrecidos por proveedores artesanales como catas y eventos por intermediación con clientes fidelizados de la plataforma

Proveedores de Servicios relacionados:

- Ingresos por compras de cartera de clientes fidelizados correspondientes a servicios relacionados en negocios asociados, este ingreso será un fee porcentual fijo del valor del servicio adquirido

7.1.6 ACTIVIDADES CLAVES

Logística y Distribución: Gestión de pedidos por medio de sistemas de gestión (ERP, WMS, OMS), con el objetivo de dar la trazabilidad de Los procesos de abastecimiento de la compañía como también de los procesos de entrega por medio de tercerización (3PL) o mediante sistemas de distribución (TMS) que ayuden a optimizar el ruteo de los despachos. Adicionalmente, es clave la función de definir los plazos de entrega de cara a clientes.

Gestión de Ventas: Determinar mix disponible en la plataforma y su pricing, tanto a nivel individual como de packs y suscripciones. Fijación de precios de planes de posicionamiento de proveedores artesanales y de intermediación de servicios y negocios relacionados, campañas, además del proceso de retroalimentación de propuesta de valor dada la venta.

Gestión de Proveedores: Levantamiento de Leads (candidatos a ser proveedores, tanto del segmento productor como de negocios afines), gestión de compras y contratos de asociación como de exclusividad de comercialización, si es posible

Gestión de Sistemas de Información: Integraciones entre diversos sistemas de gestión para dar soporte a la propuesta de valor, desde las compras, hasta la venta y distribución, además de velar por la continuidad funcional y operativa del negocio.

Gestión de Marketing: Identificación de subsegmentos dentro de segmentos objetivos de clientes finales, marketing digital en RR.SS., publicidad en general, desarrollo de marca. Inteligencia de clientes que permita personalizar de manera escalable la experiencia de compra de consumidores y la propuesta de valor mediante herramientas estadísticas o de machine learning

7.1.7 RECURSOS CLAVES

- Profundidad y amplitud de stock
- Cartera de clientes fidelizados
- Gestión de perfilamiento de consumidores
- Información relacionada a clientes sobre preferencias y comportamiento de compra para personalizar propuesta de valor
- Redes sociales para comunicar propuesta de valor y desarrollar marca con clientes finales
- Licencias de sistemas de control y gestión en procesos operacionales y comerciales
- Colaboradores capacitados en procesos y sistemas
- Exclusividad en comercialización de ciertas marcas
- Capacidad logística para soportar propuesta de valor en el caso que se decida internalizar estos procesos

7.1.8 ASOCIACIONES CLAVES

- Tercerización de procesos logísticos en el caso que se decida externalizar la función
- Proveedores artesanales y proveedores de servicios relacionados
- Influencers, expertos y/o líderes de opinión que ayuden a potenciar la experiencia del consumidor
- Externalización de procesos de importación
- Packaging de packs y suscripciones
- Integraciones con medios de pagos y sistemas de gestión
- Vinculación con negocios relacionados para potenciar ventas cruzadas mediante promociones y/o campañas específicas

- Acceso a financiamiento externo, para dar escalabilidad al negocio
- Eventos ligados a la venta e commerce como Cyber Monday o Black Friday

7.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Costos de abastecimiento: que involucra a los costos fijos y variables inherentes a la compra de cervezas de proveedores artesanales. Este es el principal costo de la compañía ya que el costo unitario representa aproximadamente entre un 60% a un 75% del precio unitario de venta, una vez descontado conceptos por IVA. Representa alrededor de un 60% de la estructura de costos general

Costos de distribución: gastos incurridos en los insumos necesarios para los procesos de packaging y la logística de la cadena de suministros ya sea interna o externa. En este punto se imputan los desembolsos de personal operativo, mermas, empaque y de última milla, ascendiendo a un 25% del costo total

Gastos vinculados a asociaciones claves y recursos claves: como arriendos, derecho de licencias comerciales y de software, marketing, asociaciones con líderes de opinión y expertos, por nombrar algunos.

7.2 PLAN DE MARKETING

7.2.1 VENTAJAS COMPETITIVAS

Lo que se propone en este caso es fomentar la diferenciación con la oferta actual por medio de un catálogo muy específico y amplio orientado a consumidores que busquen exclusividad y variedad de estilos, más allá de la tradicional lager que domina el mercado, teniendo como norte destacarse por la calidad de los productos con un fuerte acento en la industria artesanal nacional y en marcas internacionales de renombre con o sin presencia en Chile. Esta propuesta está abarcada en el mercado, pero de una forma general, siendo muy difícil encontrarla consolidada en solo un punto de venta, como muestra el análisis realizado a 14 empresa ya establecidas no superan más del 30% del total disponible con un promedio de solo el 16%.

Además, el hecho de querer personalizar la oferta mediante suscripciones ad hoc a cada cliente en específico, aporta valor a lo mencionado anteriormente, pero no siendo una propuesta exclusiva de este emprendimiento, ya que e commerce conocidos lo están realizando en la actualidad, aunque de una manera genérica y no extendida en la industria (solo Hello Beer y DeliBeer, lo explotan de manera más formal). Sin embargo, el elemento que caracteriza de mejor manera el querer alejarse de lo ofrecido en el mercado es la incorporación como centro de la estrategia la experiencia de los consumidores no solo referente a la venta de cervezas sino también de servicios relacionados. Dado lo anterior, la propuesta de ventaja competitiva es:

Ventaja Competitiva

= *Catálogo (artesanal nacional e importada presente en el país)*
 + *marcas internacionales sin presencia)*
 + *Oferta Personalizada (suscripciones + packs)*
 + *Acceso de Servicios relacionados mediante Programa de Fidelización*

7.2.2 TARGETING

Considerando lo expuesto en punto 8.4.3 de este informe y cruzando información con el punto 8.4.2, es posible determinar la cantidad de personas potencialmente dentro del perfil de consumidor seleccionado como segmento objetivo:

- 21% de la población está en el rango de edad de 30 a 45, donde el 49% es hombre, lo que implica aproximadamente el 10,4% de la población³⁵
- Según el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, SENDA, se estima que la prevalencia (%) del consumo de alcohol en el último mes para los hombres del segmento socioeconómico alto en el rango de edad de 26 a 44 años es del 60%³⁶
- Con lo anterior, y considerando una población proyectada al 2021 de 19.678.363 personas³⁷, el universo potencial es de 125.000 clientes

7.2.3 POSICIONAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO

Para realizar el análisis del posicionamiento del modelo de negocios, se considera el Modelo Delta propuesto por Arnoldo Hax³⁸, que expone que el posicionamiento estratégico de una marca y/o empresa depende de cómo ésta se vincula con el cliente a través de tres vértices del triángulo de posicionamiento, las que son:

Mejor Producto (MP): Estrategia de masificación, a través de productos más bien genéricos donde es posible aprovechar economías de escala para ser competitivo en costos. Enfocado a venta masiva, donde las estrategias a seguir son Liderazgo en Costos y Diferenciación.

Solución Integral al Cliente (SIC): Estrategia de negocios “a medida” de un segmento en específico. Estrategias de Integración con el Cliente, Amplitud Horizontal y Redefinir la Experiencia del Cliente, pertenecen a este vértice.

Sistema Cerrado (SC): Organización extendida, cadena de valor integral, cliente está al centro de la estrategia y se incorporan organizaciones complementarias. Las estrategias aquí son Cambio Dominante, Acceso Restringido y Estándar de Propiedad.

Dado lo anterior, el posicionamiento del modelo de negocio debe ubicarse en el segmento SIC – SC, entre las estrategias de **“Redefinir Experiencia del Cliente”** y **“Acceso Restringido”**, donde la primera trata de un profundo conocimiento de las necesidades del cliente y de una correcta segmentación de los mismo, y la segunda se basa en tener cierto grado de exclusividad en el acceso a canales de distribución

³⁵ Censo Chile 2017

³⁶ Décimo Tercer Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile, 2018, SENDA

³⁷ www.ine.cl

³⁸ Arnoldo C. Hax (Santiago, Chile, 1936) es profesor de la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y autoridad global reconocida en temas de estrategia organizacional, emprendimiento e innovación tecnológica, siendo El modelo Delta (2010, ISBN 978-1441914798) uno de sus libros más conocidos

específicos, como lo podría ser tener representación comercial para ofertas ciertas marcas nacionales y extranjeras.

Por otra parte, enfocando la definición del posicionamiento en base a variables como el precio, % de surtido nacional y amplitud de catálogo, se propone fijar una posición inicial y una deseada como objetivo a futuro. En cuanto al precio y al porcentaje de surtido nacional, inicialmente se fija una posición más bien centrada a un mix mayoritariamente nacional, con un 80% y un precio objetivo inicial unitario de CLP \$ 4.500.

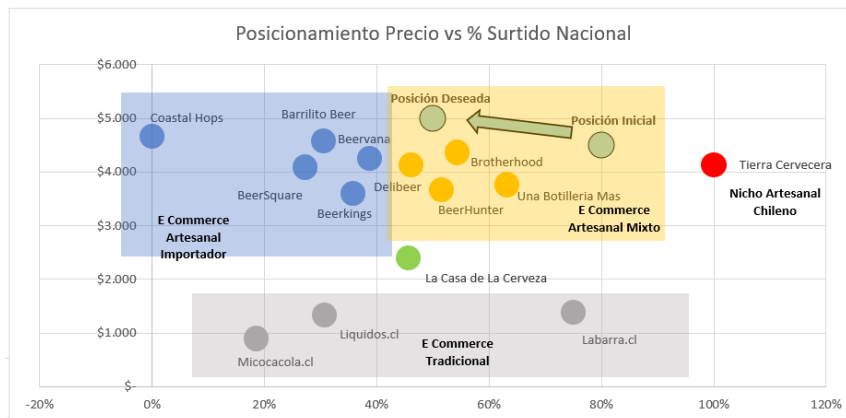


Ilustración 16: Mapa de Posicionamiento Precio - % Surtido Nacional, Elaboración Propia

7.2.4 DESARROLLO DE MARCA

Para determinar los lineamientos para la creación de marca, se utilizará el Modelo de Resonancia de Keller³⁹, que define la construcción de marca como una serie secuencial de cuatro pasos que responden las preguntas de quienes somos (Identidad de Marca), qué somos (Significado de Marca), qué ocurre con nosotros (Respuesta de Marca) y qué conexión deseamos tener con los clientes (Relaciones de Marca), respectivamente en ese orden.

- **Identidad de Marca:** La comunidad cervecera más grande de Chile
- **Significado de Marca:** Punto de encuentro entre las mejores marcas y clientes de nicho, mediante un extenso catálogo y ofertas especializadas
- **Respuesta de Marca:** Esperamos ser reconocidos como un especialista dentro de la comercialización de cervezas craft y, a la vez, ser visto como un polo de exclusividad
- **Relaciones de Marca:** Poner al cliente en el centro del negocio para poder desarrollar una oferta cada vez más personalizada y adaptable a sus distintos gustos y preferencias

³⁹ Kevin Lane Keller (Estados Unidos, 1956) es profesor de marketing de EB Osborn en la Tuck School of Business de Dartmouth College. Dentro de su carrera destaca por haber sido autor de Strategic Brand Management (Prentice Hall, 1998, 2002, 2008 y 2012), un texto ampliamente utilizado sobre gestión de marca.

7.2.5 MARKETING MIX

7.2.5.1 TÁCTICAS DE PRODUCTO

Dado que el foco de este trabajo se centra en el desarrollo e implementación de una plataforma online orientada a la venta de cerveza nacional e internacional, la cual tiene como propuesta de valor generar una comunidad de consumidores, con foco en nuevas experiencias, personalización, fidelización y un amplio surtido, se definió que dicha venta puede resumirse en cuatro puntos principales:

- Catálogo nacional
- Catálogo internacional
- Amplitud y profundidad de Stock
- Suscripciones y packs
- Servicios complementarios

Catálogo nacional: Dado lo visto en el posicionamiento estratégico, la oferta nacional debe ser predominante en un inicio. Se analizó la oferta actual nacional de la competencia, encontrándose diecisiete marcas con presencia en al menos tres de los catorce e-commerce estudiados, por lo que serían parte del mix base para la implementación de este modelo de negocio, pudiéndose complementarse con más marcas posteriormente. Para ver más detalle favor dirigirse a anexos.

Catálogo internacional: Se seguirá la lógica utilizada en el diagnóstico, en torno a potenciar la importación de un número acotado de marcas distinguidas a nivel mundial para comenzar, sin presencia en el país. Además, se propone complementar lo anterior con algunas de las marcas con precio por unidad disponible en el país, según la siguiente tabla (34 marcas).

País	Marca	País	Marca
Bélgica	Chimay	EEUU	Melvin
Países Bajos	Trappistes Rochefort	Bélgica	Lindeman's
Bélgica	Delirium	Bélgica	Duvel
Bélgica	St Louis	Bélgica	Liefmans
Bélgica	Kasteel	UK	Guinness
EEUU	The Bruery	UK	Tynt Meadow
EEUU	Great Divide	Alemania	Schorschbrau
EEUU	Offshoot	Alemania	Weihener
EEUU	Epic Brewing	UK	Fullers
EEUU	AleSmith Brewing	EEUU	Founders
EEUU	Stone	Bélgica	3 Fonteinen
EEUU	Coronado	Dinamarca	TO ØL
EEUU	Ballast Point	EEUU	Sierra Nevada
EEUU	Karl Strauss	Bélgica	Dupont
EEUU	Belching Beaver	Bélgica	Westmalle
Suecia	Omnipollo	Bélgica	Rodenbach
Bélgica	De Molen	Bélgica	La Trappe

Tabla 13: Oferta existente en Chile, marcas internacional premium

Amplitud y profundidad de Stock: A través del posicionamiento, se determinó la posición inicial y deseada dejando constante el porcentaje de la oferta abarcado por cervezas artesanales nacionales. Para competir con Tierra Cervecera es necesario una

amplitud similar o mayor, donde tentativamente se podría apuntar a 400 SKU's con lo cual se podría tener la ventaja competitiva de la industria en ese punto específico. En cuanto a la profundidad, depende de la estrategia de suscripciones y packs y las proyección de demanda para ese producto específico, pero suponiendo 150 unidades por marca y a 240 unidades por SKU, el stock resultante tendría alrededor de 36 mil unidades.

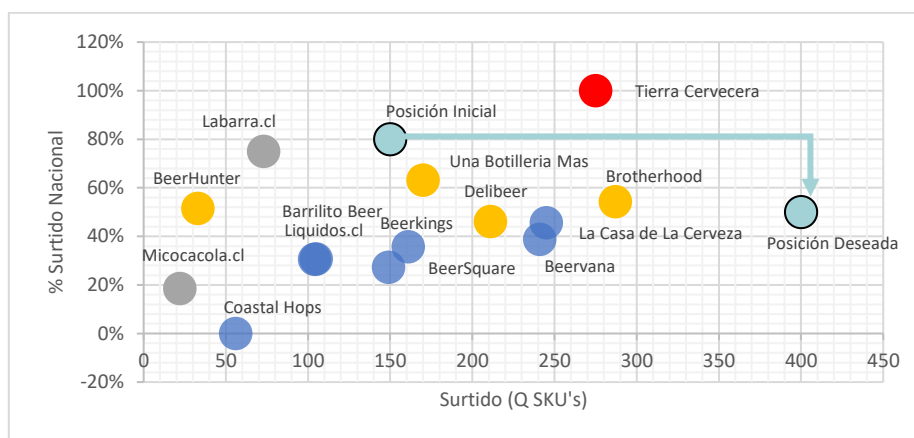


Ilustración 17: Gráfico Q SKU's Surtido - % Surtido Nacional – Precio Unitario, elaboración propia

Suscripciones y Packs: Dado las cantidades de SKU's disponibles es imperioso apalancarse en herramientas estadísticas que permitan dar visibilidad del total de opciones a combinar y cuáles de estas agregan más valor a la propuesta de modelo de negocios. En el caso de la posición inicial declarada en el punto anterior, una amplitud de 150 SKU's gatillarían 20.260.275 posibilidades de agrupaciones distintas con cuatro cervezas y más de 14 mil millones de combinatorias para el caso de packs de seis cervezas, las cuales se definirán mediante el uso de la información clusterizada de los propios clientes en las bases de datos internas de la plataforma, agrupándolos de acuerdo a sus preferencias y pudiendo así proponer posicionar en la parrilla de la plataforma los SKU's que se correlacionen de mejor manera para cada cliente en particular. Viendo la propuesta de Tierra Cervecera, se podrían configurar suscripciones y packs según reglas de negocios tales como estilo de cervezas, marcas, precio y nacionalidad, en conjunto con parámetros de los clientes que ayudaría a robustecer la propuesta de valor en un proceso de mejora continua a través de análisis de datos. Las unidades por pack y suscripciones serían 8 y 6, respectivamente.

Servicios complementarios: Se propone generar alianzas expertos de opinión que realicen actividades ligadas al mundo cervecero como catas o similares, distribuidores de cristalería cervecera y otros para potenciar el sentimiento de comunidad y expandir la experiencia de clientes en todo el ecosistema del rubro. Estas alianzas se verán reflejadas en flujo de ingresos por concepto de intermediación por medio de descuentos, hacia los consumidores

7.2.5.2 TÁCTICAS DE PRECIO

De acuerdo con los mapas de posicionamiento estratégicos vistos con anterioridad a lo largo de esta tesis, el precio unitario debería estar entre los \$ 4.000 y los \$ 5.000 CLP. Para el caso de packs, estos deberían tender a generar un descuento en torno al 10%

de la venta unitaria, tomando como referencia los packs de la competencia, por lo que el precio tentativo sería alrededor de \$ 33.000 para packs de ocho cervezas.

En el caso de las suscripciones, el descuento individual debería ser menor al de los packs, ya que para diseñar una suscripción es necesario un análisis exhaustivo de los distintos perfiles de consumidores, fijándolo inicialmente en un 8%. Esto indicaría un precio por suscripción promedio en torno a los \$ 25.000.

7.2.5.3 TÁCTICAS DE PLAZA

Este punto será analizado en profundidad en la estrategia de plataforma, pero inicialmente lo que se propone es focalizar todos los esfuerzos en el canal online, con cierto énfasis en las comunas de mayor poder adquisitivo tanto en RM como en regiones.

Sin perjuicio de lo anterior, es necesario una infraestructura capaz de procesar la mercadería para el despacho al cliente final en el caso de que se decida ir por la opción de internalizar los procesos logísticos. Idealmente y dado el grupo socio económico a atacar lo ideal es que éste se posicione lo más cerca de la zona oriente de Santiago, siendo locaciones tentativas las zonas industriales de Huechuraba y La Reina o el norte de la Región Metropolitana (Quilicura).

7.2.5.4 TÁCTICAS DE PROMOCIÓN

Publicidad: El mensaje comunicacional debe confeccionar con el objetivo de instalarse en el top of mind de los consumidores, fijando así un mensaje claro, acorde con la estrategia descrita anteriormente. Dado todo el levantamiento a nivel estratégico, las variables claves a resaltar son la exclusividad, calidad y un surtido generoso con la posibilidad de tener un alto grado de customización.

Los medios para transmitir tal mensaje al segmento objetivo tienen que ser los que sean necesarios, pero dado a que estamos en frente de un nicho muy específico y pequeño en comparación al total del mercado, los medios tradicionales masivos (tv, prensa, exteriores) no aplicarían, por su poca conversión en dirigir el mensaje. En este caso, la propuesta más lógica es apalancarse en métodos digitales de difusión con foco en RR. SS, apalancado por un correcto posicionamiento en diversos motores de búsqueda online, mediante una estrategia SEO (search engine optimization) robusta, desarrollada interna o mediante tercerización.

Finalmente, la publicidad debe ser agresiva al menos durante los primeros dieciocho meses iniciales para generar conocimiento, siendo flexible en la imputación del presupuesto asignado dependiendo del rendimiento de las campañas en los distintos medios de comunicación.

Promociones: Dada la categorización Premium, fomentar campañas intensivas en descuentos puede ser contraproducente al asociarse más a propuesta de valor ligadas a segmentos masivos, produciendo una contradicción que puede poner en jaque el plan comunicacional. Por este motivo, lo fundamental es generar fidelización en torno a

relaciones a largo plazo con los consumidores mediante acciones dentro de la plataforma como descuentos, sorteos, concursos y/o diversos canjes mezclados con programas de cliente frecuente, con el fin generar un beneficio real a la experiencia del consumidor y a la vez recibir información sobre sus preferencias y perfil de compras para robustecer la segmentación y personalización de la propuesta de valor.

Eventos y experiencias: Parte fundamental de la estrategia de marketing mix es este punto debido a lo declarado en la propuesta de valor, propiciando un mejor posicionamiento estratégico, reforzando la imagen corporativa, creando asociaciones claves de marca y experiencias y evocando sentimientos por parte de los consumidores hacia la comunidad que se quiere formar. En este caso particular, asociaciones con servicios complementarios, proveedores y expertos de opinión son clave en esta etapa, ejemplos de aquello serían asociaciones con cristalerías, insumos cerveceros, degustaciones, catas o consumo en pubs especializados, ayudan a potenciar la marca en torno a los consumidores acérrimos. La vinculación debería ser en base a descuentos cruzados para provocar un tráfico virtuoso que fomente el word of mouth.

Con los proveedores, además de los compromisos comerciales en relación con las órdenes de compra, la relación debe incentivar actividades en conjunto con el mismo objetivo que en el punto anterior, incentivar tráfico y poder ir posicionando rápidamente la marca dentro del circuito cervecero. En este punto, auspiciar eventos como Oktoberfest y similares, podría darse.

Finalizando, es fundamental el manejo de las redes sociales para potenciar el sentimiento de marca, y para eso, influencers y expertos pueden ayudar a posicionar de una manera ágil y dirigida la propuesta de valor. En este caso el activo de estas personas es su alcance, por lo que la relación debe ser en base a canjes y/o pagos por campañas específicas.

7.3 ESTRATEGIA DE PLATAFORMA

7.3.1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE PLATAFORMA

Básicamente, este apartado se trata de cómo aplicar en la plataforma e commerce la estrategia de negocio. Se determinó cuatro clientes principales que interactuaran a través de la plataforma, cada uno con un perfil determinado y con relaciones de valor señaladas según la información a continuación:

Cliente	Valor recibido de otros clientes	Valor recibido de la plataforma	Valor para los otros clientes	Valor para la plataforma	Clientes que atrae	Perfil
Consumidores	Cervezas Artesanales Contenido e información Eventos y experiencias Servicios complementarios	Oferta personalizada Suscripciones y packs Catalogo extenso y diverso de cervezas artesanales Comunidad y Programa de Fidelización	Nicho de mercado	\$ por ventas Información sobre preferencias y perfil de consumo	Proveedores Actores complementarios Servicios complementarios	Pagador Primario
Servicios Complementarios (insumos, eventos, pubs especializados)	\$ por venta de servicios	Cartera de clientes fidelizados Visibilidad y alcance a nivel nacional Posicionamiento de marca	Complementariedad a sus propuesta de valor	\$ por intermediación (fee porcentual por servicio) Robustecimiento Experiencia de cliente	Consumidores Actores complementarios	Pagador
Proveedores Nacionales e Internacionales	Recomendaciones por parte de actores complementarios	\$ por órdenes de compra Visibilidad y alcance a nivel nacional Posicionamiento de marca	Catalogo extenso y diverso de cervezas artesanales	Insumo para personalización de oferta \$ por Plan de Posicionamiento en Plataforma	Consumidores Actores complementarios	Eje
Actores complementarios (influencers, expertos)	Asociación con Proveedores y Servicios complementarios	\$ por difusión Visibilidad y alcance a nivel nacional	Contenido e información Recomendaciones	Promoción Robustecimiento Experiencia de cliente	Consumidores Proveedores	Endulzante

Tabla 14: Modelo de Plataforma de Negocios E Commerce Cervezas Artesanales

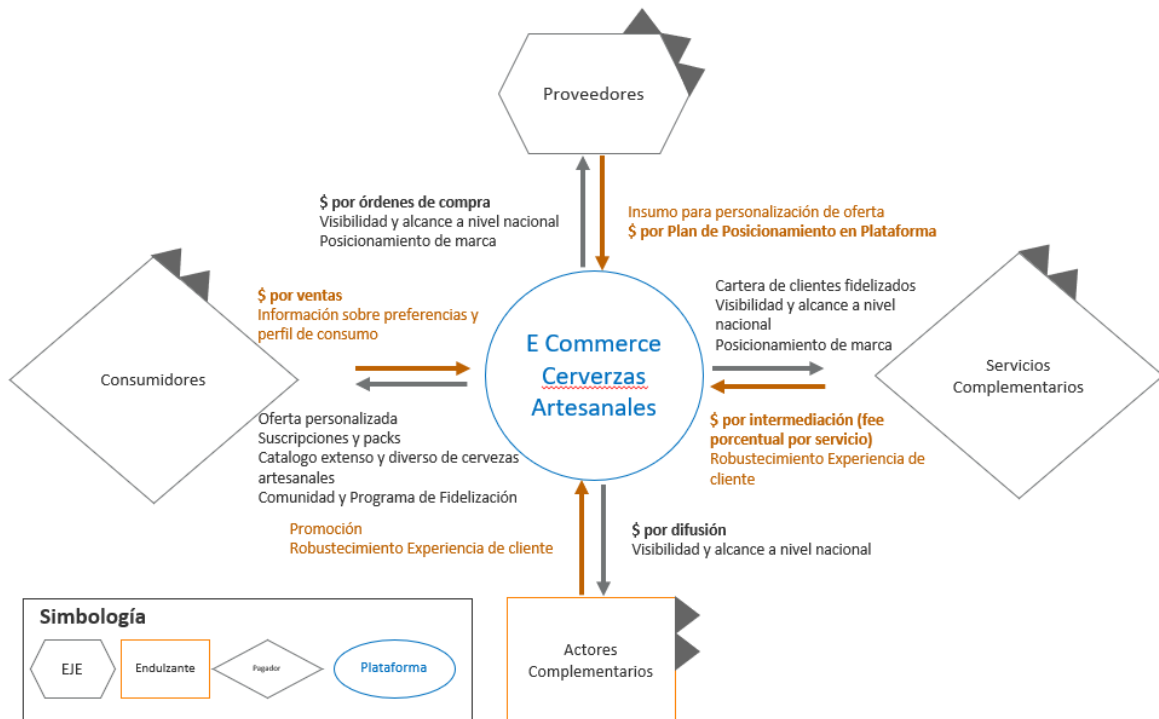


Ilustración 18: Mapa de Plataforma de Negocios E Commerce Cervezas Artesanales

7.3.2 DEFINICIÓN ESTRUCTURA DE PROCESOS

El flujo de información y los procesos que deben soportar la plataforma para poder implementar la propuesta de valor, bajo ciertas reglas de negocio, se engloban de la siguiente manera:



Ilustración 19: Procesos Clientes, elaboración propia

Compra: En el apartado del proceso de negocios, la compra es el principal trigger para lo demás, siendo parte fundamental de la estrategia de la plataforma. En este punto todo nace desde el ingreso a la plataforma de potenciales clientes o clientes fidelizados, donde dependiendo de su modalidad de compra podrán elegir modalidad de compra individual, por packs o suscripciones. Si elige entre las dos primeras, se hará una validación de stock para posteriormente ingresar al carrito de compras donde se continuará con el proceso, eligiendo método de despacho y finalizando la compra. Para el caso de las suscripciones, se deberá elegir entre modalidades mensuales, trimestrales y semestrales de suscripciones para continuar con mismo proceso a partir de la adición de este ítem al carrito de compras. Finalmente, es importante señalar que durante las distintas etapas de este proceso se validará si el usuario es cliente frecuente (fidelizado) o no, donde en el caso de serlo, se le ofrecerán recomendaciones adaptadas a su perfil y posibilidad de acceder a descuentos al finalizar su compra.

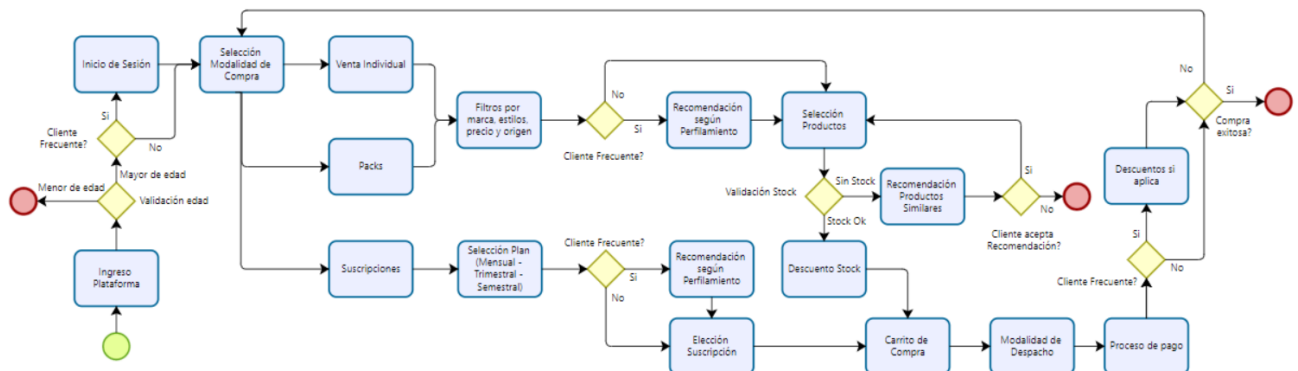


Ilustración 20: Proceso de Compra, elaboración propia

Intermediación Servicios Relacionados: En palabras simple este flujo basa en cómo generar ingresos desde el acceso a beneficios de clientes fidelizados o frecuentes de la plataforma por medio de beneficios en negocios asociados. El proceso comienza con el usuario ingresando en la plataforma e iniciando sesión para acceder a la comunidad de la plataforma, en caso de que éste no esté registrado se podrá redirigir para aquello.

Dentro de la comunidad se le desplegará una serie de beneficios dependiendo de su perfil, donde podrá elegir alguno generando así un “Código de Beneficio”. Con este código alfanumérico único, el cliente frecuente se dirigirá al establecimiento asociado para validar su compra y acceder al servicio. Al momento de validar la compra, la plataforma se encargará de recaudar la totalidad de la transacción para calcular el monto a pagar al negocio asociado y el respectivo fee por el proceso de intermediación para pagar lo correspondiente al oferente del servicio.

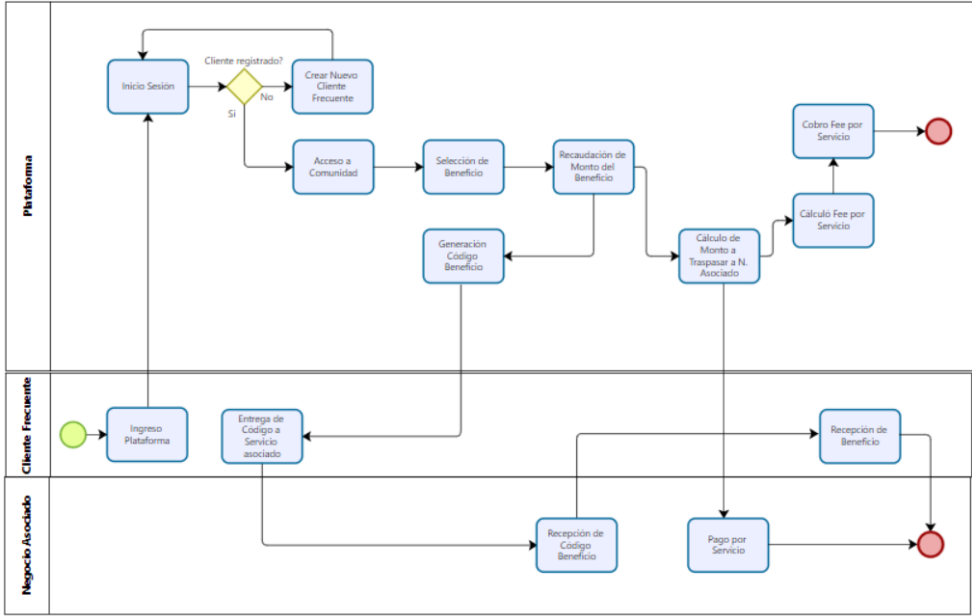


Ilustración 21: Proceso de Intermediación, elaboración propia

Plan de Posicionamiento en la Plataforma: En el caso de que un proveedor en particular quiera potenciar sus ventas en la plataforma está la opción de que contrate un plan de posicionamiento, el cual le permitirá destacar sobre el resto de los proveedores para un grupo determinado de clientes, sean frecuentes o no. Se decidió inicialmente comenzar con tres planes, los cuales se diferencian entre sí por el precio, alcance (el más básico será aplicable solo a ciertos clientes y en ciertas categorías) y por su extensión. Luego de haber seleccionado el plan que se ajusta mejor a lo requerido, se generará una factura a nombre del proveedor, que será enviada a su casilla de correos, donde el procederá a cancelar el servicio contratado. Una vez sea notificada la transferencia se procederá a validar el pago.

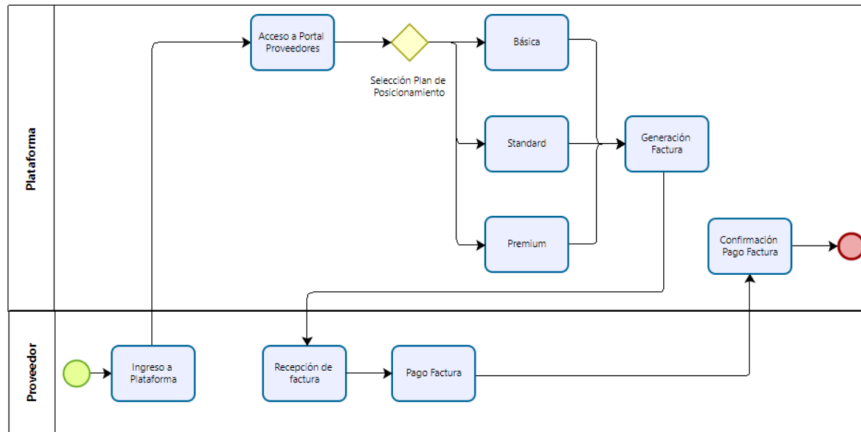


Ilustración 22: Proceso Plan de Posicionamiento, elaboración propia

Clusterización y Gestión de Usuarios: Pieza angular del proceso de pertenencia, este proceso tiene por objetivo categorizar a los distintos usuarios de la plataforma en “clusters” o segmentos a través del análisis de sus datos demográficos, preferencias, comportamiento de compra y la interacción y el uso que tienen de la plataforma con el objetivo de recomendar y sugerir productos y servicios complementarios afines a cada usuario dependiendo del segmento a que pertenece. El proceso comienza con la recopilación de datos descritos anteriormente, los cuales son almacenados en una base de datos, los cuales posteriormente pasan a través de un proceso de gestión y análisis dando como resultado segmentos fácilmente diferenciables entre sí que agrupan a la totalidad de usuarios de la plataforma. Finalmente, con esta definición es posible influenciar la experiencia en la plataforma a través de recomendaciones específicamente diseñadas para cada grupo en específico. Es importante mencionar que este proceso es un proceso continuo que va robusteciéndose a medida que crece la penetración de la plataforma en la industria por lo que se propone automatizar estos procesos con herramientas como machine learning cuando el volumen de datos sea tal que lo haga necesario.

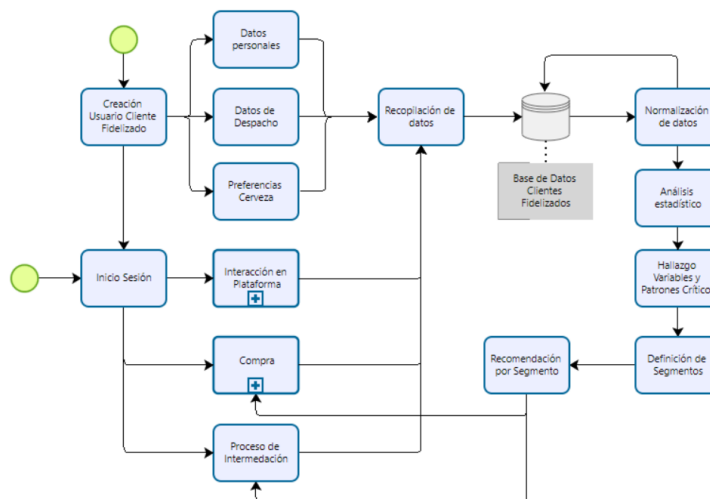


Ilustración 23: Clusterización y Gestión de Usuarios, elaboración propia

Personalizar Experiencia de Compra: Finalmente, el último proceso de pertenencia es la personalización de la experiencia de compra, donde lo que se busca es que una vez el cliente haya realizado su sesión en la plataforma y se disponga a seleccionar su modalidad de compra, ya sea de productos o de servicios relacionados, la manera que se muestre la oferta concuerde con sus preferencias de manera que los filtros y el orden de los productos de la vista de cada usuario sea lo más cercano a lo que éste elegiría. Lo anterior es posible realizarlo a través de la identificación del segmento que pertenece el cliente al momento de iniciar sesión para poder identificar las variables y patrones claves del usuario en su experiencia de compra para poder ordenar la oferta (“sorting”) para que calce de mejor manera con sus preferencias y así lograr tasas de conversión más altas dentro de la plataforma. Estos filtros y vistas personalizadas serían aplicadas tanto en la elección de productos (venta individual, packs y suscripciones) como en el proceso de intermediación de productos

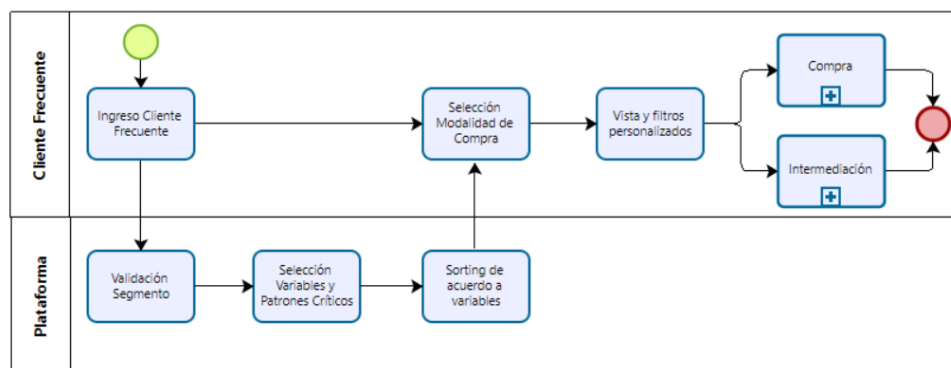


Ilustración 24: Personalizar Experiencia de Compra, elaboración propia

En los procesos de mejora continua y soporte estarán diseñados para robustecer la propuesta de valor ayudando por medio del feedback de los clientes del catálogo existente y de los servicios ofrecidos en el proceso de intermediación (Evaluación de Catálogo y Servicios relacionados) además de un proceso de revisión interna del desempeño de venta de lo ofertado (Seguimiento Performance Venta).

El primer punto será opcional para los usuarios, pero se incentivará por medio de un sistema de grados donde a medida que más feedback den más posibilidades de descuentos tendrán en sus procesos de compra posteriores. El objetivo de este proceso es recopilar información del grado de aceptación de los productos recibidos y sobre la experiencia de compra en sí lo que más tarde será evaluado para poder determinar qué tanta complementariedad tiene la oferta actual en comparación a la apreciación de los clientes.

El seguimiento del desempeño de la venta por su lado busca analizar la frecuencia de compra, márgenes y rotación de todo el inventario, para tomar decisiones posteriores que puedan mejorar tanto la experiencia de compra de los clientes como los resultados económicos de la compañía.

7.3.3 DISEÑO DE MONETIZACIÓN

En esta propuesta de valor, la estrategia se basa fundamentalmente en la venta de cervezas en distintos formatos, sin embargo, hay fuentes de ingresos que no dependen de la venta directa de cerveza como lo son las comisiones de servicios relacionados por medio de la intermediación de la plataforma y la venta de planes de posicionamiento en la propia plataforma para proveedores.

Dado lo anterior, es necesario tener disponible módulos para que los proveedores y las compañías de servicios relacionados puedan logearse a la plataforma y así poder gestionar sus requerimientos. En el caso de los proveedores se propone crear un módulo llamado Portal Proveedores, donde ellos puedan enviar órdenes de compra por abastecimiento, tener acceso de compras realizadas históricamente a ellos y también puedan visualizar un apartado con la información de estos planes de posicionamiento.

En lo relacionado a la promoción de negocios relacionados dentro de la plataforma y su flujo de ingreso, se determinó que este fuera por medio de un porcentaje del servicio contratado. Este modelo de ingresos es muy similar a lo que tienen los bancos donde el medio de validación es la tarjeta de crédito, lo que será cambiado por un código alfanumérico que será validado en conjunto con el proveedor cuando el cliente quiera hacer uso del beneficio, para posteriormente proceder al cálculo del costo de intermediación y su pago.

7.3.4 DISEÑO DEL MVP

Analizando el mercado no hay tienda e commerce de cervezas actualmente que aglutine una propuesta de valor tan completa como la que se quiere desarrollar en este trabajo, y también es cierto que los riesgos de querer implementar la idea completamente pueden ser demasiado alto dado lo ambicioso del plan. Por lo tanto, es importante definir el mínimo producto viable que permita generar flujo de ingresos por venta de cervezas y a la vez poder tantear con público real la idea de generar comunidad y una mejor experiencia de compra con la incorporación de suscripciones, oferta de algunos servicios relacionados. Separaremos en tres etapas la de implementación del MVP las cuales se dividen en el diseño primario, medición de diseño primario y evaluación e implementación de mejoras.

El diseño primario basara su estrategia en creación de cuentas de redes sociales, diseño Alpha del landing page de este e commerce, implementación de oferta de packs y de suscripciones genéricas, integraciones con bases de datos, métodos de pago y stock. Además, con el objetivo de captar público afín y elevar el tráfico del e commerce, se propone realizar pilotos de plan de cliente frecuente y del proceso de intermediación con negocios relacionados sin costo para ellos y activación de estrategia SEO y promoción vía Google Ads.

Por el lado de la medición, se determinará una serie de KPI's claves para revisar durante los primeros 6 meses de funcionamiento, los cuales se centrarán en el performance de lo estipulado en la fase inicial, revisando el flujo de visitas, las tasas de conversión, el mix de venta, el desempeño del landing page, RR. SS y pilotos, además

de comenzar a analizar las métricas referente a los clientes en cuanto a sus variables demográficas, preferencias y patrones de compra.

Por último, en la evaluación e implementación de mejoras se evaluará profundizar los pilotos en el caso de que éstos hayan sido exitosos, mejorar la oferta de packs y suscripciones, robustecimiento del plan de cliente frecuente, mejoras funcionales y de gestión de datos. También en el caso de que haya flujo suficiente y una cartera de clientes activos atractiva, se propone comenzar con la fase de cobro por intermediación de productos relacionados y la realización de un piloto con los proveedores para ofrecerles un plan de posicionamiento dentro del e commerce



Ilustración 25: Fases del MVP a realizar, elaboración propia

A modo de ejemplo, en la versión preliminar del landing page se plantea diseñar una plataforma muy similar a la que tienen la competencia, y así facilitar la usabilidad de esta por parte de los usuarios. En cuanto al diseño propiamente tal se propone utilizar colores fuertes y que hagan contraste entre sí y a la vez estén ligados a las cervezas artesanales. Lo anterior se cumple con la combinación amarillo y negro. En cuanto a lo que se quiere dar visibilidad en primera instancia, el foco está relacionado a mostrar parte del catálogo, marcas disponibles y, sobre todo, los servicios de packs y de suscripciones, los cuales se podrán preconfigurar por estilo y marcas principalmente. Por último, se detallará a alto nivel la propuesta de servicios relacionados y el respectivo enlace para la gestión de ese tipo de procedimientos. De manera tentativa se adjuntará una versión del landing page o mockup en anexos

7.4 PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN

7.4.1 DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS PARA LA PLATAFORMA

La tecnología que estará presente en este desarrollo debe ser capaz poder responder a los desafíos planteados, para esto es fundamental abarcar los siguientes tópicos:

- **Escalabilidad:** tener la capacidad de responder ante una demanda creciente a los menores costos posibles
- **Conectividad:** interacción constante entre los distintos sistemas que permiten, en conjunto, ofrecer la propuesta de valor en los mayores estándares calidad posible
- **Agilidad:** responder de manera automática y veloz ante cambios del entorno, tanto en las preferencias de los consumidores como en la incorporación de nuevos elementos que ayuden a dar un mejor servicio a los clientes
- **Seguridad:** prevenir y proteger los datos almacenados de las transacciones de la compañía por terceros y dar certeza del uso correcto de éstos al mercado

Específicamente hablando de tecnologías a incorporar, estas deben estar englobadas en los procesos de venta (plataforma web, redes sociales, métodos de pago y ERP), los procesos operativos (gestión de distribución) y los procesos post venta (CRM)

Plataforma Web: Sitio donde se expone la propuesta de valor de la compañía, debe ser lo suficientemente atractivo y robusto para soportar la experiencia de compra. Este canal tiene directa relación con los clientes y debe permitir la conectividad entre los diversos procesos de la cadena de valor, por lo que la flexibilidad es clave. Para poder implementarlo, será necesario asociarse con empresas que puedan proveer el servicio, tanto en la nube, con sitios como Wix o Shopify, como mediante desarrollos de empresas locales en Chile.

Redes sociales: Parte fundamental de la comunicación de la oferta de valor, serán el nexos fundamentales para captar y fidelizar clientes. La administración de las diversas plataformas como Instagram, Facebook y otras debe ser un rol asumido por un community manager que sea capaz de llevar a cabo la estrategia comunicacional a través de las redes.

Métodos de pago: integración para aceptar pagos de tarjetas de débito, crédito o prepago. En Chile está ampliamente extendido el uso de Webpay de Transbank, sin embargo, hay otros oferentes en el mercado con servicios similares como Payku, Servipag, Mercado Pago, One Pay, JumpSeller, Flow y otras

ERP: Sistemas de planificación de recursos empresariales, softwares modulares que da soporte a las actividades de compañías mediante la conectividad sistémica de los distintos procesos de ventas, financieros, logísticos, de adquisiciones y de gestión de recursos humanos, todo en uno. Al ser tan flexible, se adapta muy bien a las necesidades de empresas de pequeño y mediano tamaño, por lo que, dado que este trabajo se trata sobre un emprendimiento, se adaptaría de mejor manera a un negocio nuevo con un flujo inicial pequeño, en vez de soluciones más robustas e independientes entre sí como un OMS (Order Management System) o un WMS (Warehouse Management System). Ejemplos serían De Fontana, Softland, Innova ERP, Kame ERP y GeinforERP, por nombrar algunos.

Gestión de Distribución: En el caso de decidir incurrir en la gestión directa de la logística y no tercerizarla por un 3PL, será necesario un sistema de Última Milla que permita tener trazabilidad de los envíos. Este deberá conectarse con el ERP para dar

trazabilidad del estado de los despachos. Beetrack, Driv.in y SimpliRoute son softwares en el mercado chileno que podrían ser utilidad por su renombre y confianza.

CRM: Client Management System, sistema que tiene como objetivo poder dar respaldo a las actividades comerciales de una empresa, gestionando las relaciones con los clientes, su segmentación y lo referente a reclamos.

7.4.2 ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Como fue posible apreciar en puntos anteriores, es importante testear las diversas estrategias con público real, por lo que se definió partir con un MVP que nos permita recopilar la mayor información sobre los clientes y cómo se acopla la propuesta de valor de este trabajo a ellos al menor costo posible. Sin embargo, es necesario planificar los siguientes pasos tanto en términos de que ofrecer en términos de propuesta de valor como los requerimientos tecnológicos necesarios para cada etapa. Separaremos el ciclo de vida del proyecto en tres fases las cuales tendrán una duración vinculada al flujo de transacciones que se alcance, estas son MVP o fase inicial, fase de crecimiento y fase de maduración, las cuales tendrán objetivos y requerimientos distintos entre sí.

El MVP o fase inicial durará aproximadamente un año y su objetivo fundamental es dar a conocer el negocio y generar información acerca de los clientes para ir mejorando continuamente la oferta de valor como se explicó en el punto 10.3.4 de este informe. En esta fase, el foco estará en la venta propiamente tal y suponiendo que el flujo es manejable se propone no incurrir en grandes costos de personal, pudiendo manejarse la operación comercial y operacional con el menor cantidad de personas posible.

En la fase de crecimiento se deberá soportar un explosivo aumento de la demanda, lo cual empujará a las capacidades existentes a un tope lo que implicará evaluar la estructura organizacional abriendo la puerta a creación de nuevos departamentos y roles que acompañe y apoye al crecimiento orgánico que el negocio experimenta y que estos trabajen de una manera colaborativa mediante células de trabajo. En esta etapa se tendría que desplegar y consolidar la estrategia de producto completa, es decir tener una comprensión más profunda sobre los clientes a través de la data recopilada en el MVP y en los periodos de crecimientos para mejorar la propuesta de valor, esto quiere decir tener las modalidades de packs y suscripciones consolidadas y no genéricas o monosku/monomarca como en la etapa de MVP, el catálogo debería crecer hacia los 400 SKU's distintos como se explicó en la definición del posicionamiento de este trabajo, los canales de ingresos paralelos como la intermediación de servicios relacionados y la venta de planes de posicionamiento a proveedores dentro de la plataforma deberían estar captando ventas pero en un nivel incipiente. Dado el volumen en aumento, se deberá tomar una decisión sobre la operación logística en el sentido de externalizarla o no, lo cual dependerá del costo que debemos incurrir por esto, como también sobre los sistemas operativos los cuales deberán ser revisados con el fin de mejorar la experiencia de los clientes (mejorar landing page, integraciones con bases de datos y mejoras de módulos de ERP y CRM, entre otras)

Finalmente, en la fase de maduración el objetivo será eficientar procesos de modo de tener mejores márgenes de venta. Dado que en esta etapa se tendrá una base de

clientes fidelizados y cautivos a considerar, se tendrá un espacio de acción más amplio para mejorar las estrategias de pricing de la compañía además de eficientar la estructura de costos, buscando descuentos por volúmenes o contratos de exclusividad con ciertas marcas. También en este punto hay que revisar la propuesta de valor de manera integral para evaluar si hay espacio para ampliar las categorías de producto, o derechamente para replantearse el modelo de negocio, como en el caso de querer migrar a un sistema 100% Marketplace o el desarrollo de una estrategia de integración vertical hacia atrás invirtiendo en la elaboración de cerveza artesanal, como un nuevo productor, gracias al conocimiento adquirido del mercado, o tener participación en ciertas marcas nacionales para aumentar sus capacidades productivas y así disminuir el costo unitario de compra.



Ilustración 26: Etapas de Implementación del Proyecto, elaboración propia

7.4.3 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional dependerá principalmente de la etapa del negocio que nos encontremos, las cuales fueron descritas en el punto anterior. Dado aquello se propondrán tres posibles estructuras organizacionales que respondan ante los requerimientos de cada fase.

En la fase del MVP, que tiene como objetivo testear parte de la propuesta de valor al menor costo posible, la estructura debe ser lo más liviana posible. Suponiendo que el volumen de transacciones es muy bajo la organización debería estar compuesta solamente por el emprendedor, el cual se hará cargo de todo lo relacionado con la puesta en marcha, relaciones comerciales con proveedores, políticas de pricing y procesos logísticos, apalancándose en la tercerización de la mayoría de lo expuesto.

En la fase de crecimiento, el objetivo es tener un crecimiento lo más orgánico posible potenciando la propuesta de valor definida, por lo que es primordial robustecer la estructura para alcanzar esa meta. En esta etapa es necesario incorporar el área de plataformas con un jefe de plataformas que tenga como reportes directos un analista de inteligencia de clientes que pueda entregar información sobre todo lo relacionado con

los clientes y pueda implementar la estrategia de pricing y un especialista de TI que permita adecuar la plataforma de acuerdo a las mejoras a la propuesta de valor que vayan apareciendo, esta estructura debe trabajar de manera colaborativa siendo una célula de trabajo que permita responder ágilmente a los cambios descritos. Las tareas de supply chain serán asumidas por un área especializada en el caso de que la internalización sea más rentable que la externalización, en caso contrario será responsabilidad del emprendedor gestionar estas tareas mediante el control y seguimiento de un contrato de tercerización con una empresa 3PL. Por último, las tareas de administración y recursos humanos serán tercerizadas en este punto.

Finalmente, en la etapa de maduración, dada la suposición de tener un volumen de transacciones lo suficientemente alto, se profundizará en el robustecimiento de la estructura organizacional. El área descrita de supply chain será una subgerencia con roles definidos de logística, compras nacionales e importaciones y del proceso de post venta, suponiendo que la tercerización es más económica que tener una estructura completa operativa que maneje el inventario de la compañía. Por el lado del área de plataformas, la célula anteriormente descrita se ampliará con un especialista de proyectos y con un community manager propio que permita mayor flexibilidad y velocidad en la implementación de mejoras a la propuesta de valor. Finalmente, dado el volumen de ventas se propone crear un área de administración y recursos humanos que tenga como objetivo la correcta imputación contable de los movimientos monetarios de la firma, dar visibilidad sobre el desempeño de la estrategia mediante control de gestión y administrar todo lo relacionado a temas de recursos humanos.

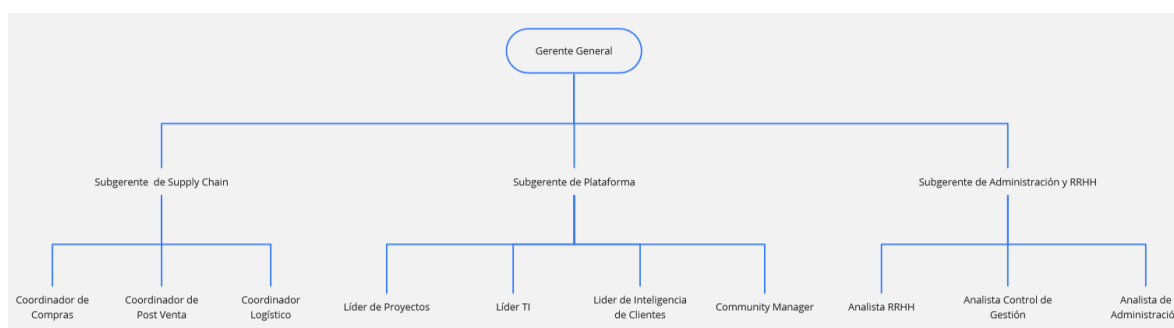


Ilustración 27: Estructura Organizacional en Etapa de Maduración, elaboración propia

7.4.4 DISEÑO DE KPI'S DE CONTROL

La medición de variables es fundamental para el control de los procesos y la mejora de estos, por lo que es necesario tener una batería de indicadores que nos permita saber cuál es el rumbo actual de la implementación de la propuesta de valor para, en el caso de que haya desviaciones a lo planificado, poder realizar acciones correctivas que permita corregir. En este ejercicio los indicadores a considerar estarán englobados en los siguientes conjuntos:

- KPI's E Commerce
- KPI's Operacionales
- KPI's Financieros

- KPI's Post Venta

KPI's E Commerce

- i. Tasa de Conversión
- ii. Tasa de Recompra
- iii. Ticket Promedio

- iv. Unidades por Transacción
- v. Tasa Abandono (Churn)
- vi. Costo por Lead

KPI's Operacionales

- i. Lead Time Pedidos
- ii. SLA Entrega
- iii. Productividad
- iv. SLA Proveedor

KPI's Financieros

- i. EBITDA
- ii. ROA
- iii. ROE
- iv. ROI
- v. Ratio Deuda Patrimonio
- vi. Market Share
- vii. Rotación de Inventarios

KPI's Post Venta

- i. Tasa de Reclamos
- ii. Tasa de Indemnizaciones

8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

8.1 ESTIMACIONES

8.1.1 PRONÓSTICO DE DEMANDA Y FLUJO DE INGRESOS

Siguiendo con lo planteado en el análisis del mercado potencial, para la realización del forecast de la venta de cervezas, realizaremos los siguientes supuestos:

- El ratio precio/volumen del 2021 al 2026 se calculará en base a la tendencia de los últimos 10 años, lo que resultará en una baja promedio de un 3,1% anual
- El valor unitario por litro de cerveza será un dato proyecto en base al canal Off – Trade⁴⁰ (2021 = \$ 1.721; 2022 = \$ 1.776; 2023 = \$ 1.826; 2024 = \$ 1.882; 2025 = \$ 1.943; 2026 = \$ 1.996)
- El peso del canal Off – Trade será de un 87% para el año 2021, asemejándose al escenario del 2020 dada la pandemia, para luego caer a un 84% y permanecer constante en un 84% que fue el escenario pre-COVID
- La participación del mercado artesanal será calculada mediante una regresión logarítmica simple la cual arroja un porcentaje relativo entre el 4,7% y el 5,1% al 2026

Pronósticos	2021	2022	2023	2024	2025	2026
% Artesanal	4,7%	4,8%	4,9%	5,0%	5,0%	5,1%
Volumen Artesanal (MM Litros)	45,3	47,0	50,0	53,2	56,5	58,9
Volumen M. Potencial (MM Litros)	39,3	39,4	42,0	44,7	47,5	49,5
Valor U. M. Potencial (CLP)	\$ 4.780	\$ 4.812	\$ 4.825	\$ 4.845	\$ 4.870	\$ 4.866
Valor M. Potencial (MM CLP)	\$ 187.979	\$ 189.558	\$ 202.665	\$ 216.588	\$ 231.137	\$ 241.105

Tabla 15: Proyección Mercado Artesanal, elaboración propia

Lo anterior debe ser complementado por el targeting de clientes, en esa oportunidad se determinó un universo de 125.000 clientes con un consumo entre los 78 a los 104 litros anuales como segmento objetivo. Manteniendo la tasa de consumo promedio de 91 litros per cápita constante durante la evaluación y haciendo crecer los 125.000 usuarios en proporción al aumento del Market Share del segmento Artesanal, es posible apreciar que el segmento en cuestión representa un 30% del consumo total del mercado artesanal

Pronósticos	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Público Objetivo	125.000	129.570	137.948	146.669	155.662	162.416
Volumen Público Objetivo (MM Litros)	11,38	11,79	12,55	13,35	14,17	14,78
% Público Obj sobre Mercado Potencial	29%	30%	30%	30%	30%	30%

Tabla 16: Tamaño Mercado Segmento Objetivo, elaboración propia

Con esta información se demuestra empíricamente el considerable tamaño de la oportunidad, si fijamos como meta poder abarcar el 1% del mercado del conjunto de personas que conforman el segmento objetivo, estaríamos hablando de 113,8 mil litros o 227,6 unidades de formato de 500cc al año (unas 630 unidades al día). Dicho volumen es demasiado ambicioso al compararlo con casos reales como la aplicación

⁴⁰ Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021

LOMI, donde luego de un año de operación lograron tener un flujo de 10 órdenes diarias a 400⁴¹. Tomando en consideración esta información, se fijará una meta de 20 órdenes en el primer mes con un crecimiento de un 36% mensual durante el primer año, para el segundo se determinará una tasa mensual del 9% anual para luego ir bajando a tasas del 3,0%, 1,5% y 0,8% mensual para los años 3, 4 y 5 respectivamente.

Crecimiento Mensual	36,0%	9,0%	3,0%	1,5%	0,8%
Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	20	642	1.706	2.397	2.844
2	27	700	1.757	2.433	2.866
3	37	762	1.810	2.469	2.887
4	50	831	1.864	2.506	2.909
5	68	906	1.920	2.544	2.930
6	93	987	1.977	2.582	2.952
7	127	1.076	2.037	2.621	2.975
8	172	1.173	2.098	2.660	2.997
9	234	1.279	2.161	2.700	3.019
10	318	1.394	2.226	2.740	3.042
11	433	1.519	2.292	2.781	3.065
12	589	1.656	2.361	2.823	3.088
Total Transacciones Anual	2.169	12.926	24.208	31.254	35.574

Tabla 17: Total Transacciones Mensuales a 5 años, elaboración propia

Para calcular la cantidad de unidades a vender, se definió que la propuesta de valor debía girar en torno a las suscripciones con un porcentaje de participación del 80% al primer año y de un 70% al año 5, el resto de la venta debería tender a explicarse en gran parte por packs y en menor medida en venta al detalle como muestra la tabla a continuación.

Mix Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripciones	80%	77%	75%	73%	71%
Packs	15%	18%	20%	22%	24%
Venta al Detalle	5%	5%	5%	5%	5%
Unidades Mix					
Suscripciones	6	6	6	6	6
Packs	8	8	8	8	8
Venta al Detalle	4	4	4	4	4
Total Unidades	13.446	80.916	152.510	198.151	226.963
Unidades por Transacciones	6,2	6,3	6,3	6,3	6,4
Litros	6.723	40.458	76.255	99.075	113.481
% de Mercado (Segmento Objetivo)	0,06%	0,32%	0,57%	0,70%	0,77%

Tabla 18: Unidades, Litros y Cuota de Mercado proyectada a 5 años, elaboración propia

Finalmente, se pondrá como meta de una venta unitaria de alrededor de \$ 4.000 CLP por unidad a \$ 5.000 CLP del primer al tercer año, lo cual se verá influenciado por la aplicación de descuentos por volumen en packs y suscripciones. El resultado de lo anterior serán ingresos en torno a los \$56,0 MM en el primer año a los \$ 950,0 MM al último periodo de evaluación, sin embargo, dada la política de cliente frecuente que se quiere implementar a nivel estratégico, este ingreso se verá mermado en un porcentaje del 5%.

⁴¹ Información entregada por ejecutivos de LOMI en noviembre del 2021

Descuento unitario por Tipo Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripciones	8%	7%	6%	5%	5%
Packs	10%	9%	8%	7%	6%
Venta al Detalle	0%	0%	0%	0%	0%

Precio Unitario	\$ 4.651	\$ 4.884	\$ 5.128	\$ 5.384	\$ 5.654
Ingresos por Venta	\$57.457.197	\$366.577.338	\$732.656.678	\$1.009.326.159	\$1.217.139.927
Ingresos Considerando Clientes Frecuentes	\$54.584.337	\$348.248.471	\$696.023.844	\$958.859.851	\$1.156.282.930

Tabla 19: Flujo de Ingresos Proyecto, elaboración propia

En el apartado de ingresos por intermediación, se propone asociarse con sommeliers y expertos que brinden catas y sesiones de maridaje y con distintos eventos relacionados a las cervezas artesanales. En la plataforma se dispondrán de estos servicios los cuales pueden ser contratados por los clientes. Mensualmente se facilitará una cartera de servicios los cuales tendrán una frecuencia mensual determinada y una cantidad limitada de asistentes. El precio se determinó en unos \$ 35.000 para catas y maridajes⁴² y \$ 8.000 por eventos⁴³ resultando ingresos desde los \$ 8,5 MM al año 2 hasta los \$ 41,0 MM al año 5 considerando 12% del total de servicio como fee de intermediación.

Proceso de Intermediación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asistentes por Catas		8	10	10	10
Asistentes por Maridajes		8	10	10	10
Asistentes por Eventos		25	25	25	25
Ingreso por Catas	\$ -	\$ 36.750	\$ 38.588	\$ 40.517	\$ 42.543
Ingreso por Maridajes	\$ -	\$ 36.750	\$ 38.588	\$ 40.517	\$ 42.543
Ingreso por Eventos	\$ -	\$ -	\$ 8.820	\$ 9.261	\$ 9.724
Ingresos Intermediación C. Frecuentes	12% \$ -	\$ 8.467.200	\$ 19.051.200	\$ 30.672.432	\$ 40.957.699

Tabla 20: Ingresos por Intermediación, elaboración propia

Por último, el ingreso de ventas de planes de posicionamiento la propuesta es tratar de tener contratos en números crecientes con los proveedores nacionales que comercializan sus cervezas a través de la plataforma. Dado el poco volumen de estos, los ingresos son menores que los vistos en el proceso de intermediación.

Proceso de Posicionamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proveedores Nacionales		17	20	25	28
Cantidad de Planes de Posicionamiento anual		-	1	3	5
Ingresos Venta Posicionamiento P. Nacionales	\$ 150.000	\$ -	\$ 1.984.500	\$ 6.251.175	\$ 10.939.556
					\$ 18.378.455

Tabla 21: Ingresos por Posicionamiento, elaboración propia

8.1.2 ESTRUCTURA DE COSTOS Y CAPITAL DE TRABAJO

Para definir la estructura de costos, hay que definir las etapas del proyecto en primer lugar. En la etapa de MVP los costos a incurrir son los de implementación de la plataforma e commerce, de abastecimiento, mano de obra directa, materiales de empaque, además de servicios contables, legales y de marketing. En el caso de las etapas posteriores, se agregará el concepto de mano de obra indirecta la cual corresponde a lo mencionado en la estructura organizacional y se profundizará en la mano de obra directa para la preparación de pedidos en caso de que sea más rentable que externalizar esta función.

⁴² <https://3bu.cl/catas-y-degustaciones/56-cata-de-cervezas-internacionales-con-romina.html>

⁴³ <https://finde.latercera.com/bares/expo-craft-beer-2021-palacio-elguin/>

Se comenzará a analizar si es conveniente o no tercerizar la operación logística, donde la decisión se hará netamente por costos. Se comparará el costo directo de operación, que será compuesto por la mano de obra operativa necesaria para la preparación de pedidos más los arriendos, costo de habilitación y permisos necesarios para operar en una instalación con cotizaciones de empresas 3PL que proveen el servicio. En el caso de la mano de obra directa según la proyección de ventas, tendremos 11 o menos transacciones diarias hasta el noveno mes, las cuales pueden ser absorbidas enteramente por el propio emprendedor, pero del décimo al doceavo mes las ventas aumentarán hasta 27 por día por lo cual será necesario incluir a una persona que ayude con los procesos operacionales. Para determinar la cantidad de personal en los siguientes años se comparará la activar con tasa de productividades de picking y packing (250 unidades/día y 75 paquetes/diarios, respectivamente), lo cual se traduce en 2 a 3 personas al año 2, 4 personal al año 3, 4 a 5 personas al año 4 y 5 personas al año 5, con un costo de \$ 530.000 mensuales al año 1, el que se reajustará en un 6% anual para el periodo a evaluar. En el caso de las tareas de almacenamiento y recepción se calculó un flujo de 200 a 600 movimientos por mes, donde un movimiento equivale a la recepción y almacenamiento de una caja máster con 24 unidades, por lo que se estima 1 persona en el año 2 y 2 desde el tercer al quinto año, también se incluyen gastos de implementación, almacenamientos, servicios básicos y de patentes de funcionamiento. Transformando la venta en movimientos logísticos, el resultado es que internalizar siempre es más conveniente salvo el año 1 donde la externalización es 30% más económica que la internalización, pero en las cotizaciones hay una cláusula de una facturación mínima de 250 UF con lo cual la externalización no resulta conveniente en ningún escenario.

Externalización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Externalización (UF/año)	439	2.583	4.593	5.347	5.623
Costo Externalización mensual	36,58	215,29	382,75	445,61	468,58
Costo Mensual (Pesos)	\$ 1.133.828	\$ 7.007.734	\$ 13.081.327	\$ 15.991.341	\$ 17.656.339

Internalización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Personal	\$ 8.745.000	\$ 25.337.180	\$ 46.509.175	\$ 52.771.537	\$ 61.826.022
Arriendo (UF/año)	192,0	499,2	768,0	768,0	768,0
Habilitación	\$ 3.474.000	\$ 6.079.500	\$ 2.553.390	\$ 1.340.530	\$ -
Servicios Básicos	\$ 1.200.000	\$ 1.380.000	\$ 1.587.000	\$ 1.825.050	\$ 2.098.808
Patente	\$ 144.375	\$ 151.594	\$ 159.173	\$ 167.132	\$ 175.489
Costo Anual (Pesos)	\$ 19.515.375	\$ 49.197.234	\$ 77.057.058	\$ 83.664.985	\$ 93.039.091
Costo Mensual (Pesos)	\$ 1.626.281	\$ 4.099.769	\$ 6.421.422	\$ 6.972.082	\$ 7.753.258

Costo Externalización/Internalización	-30%	71%	104%	129%	128%
---------------------------------------	------	-----	------	------	------

Tabla 22: Comparación sobre externalizar o internalizar servicios logísticos, elaboración propia

Siguiendo el análisis, el costo de abastecimiento fue complementado con cotizaciones de proveedores, las cuales incluyen IVA, ILA (impuesto a la ley de alcoholes, tasa del 20,5% para cervezas) y costos de despacho, pudiendo determinar que el costo unitario promedio será de entre los \$2.500 a los \$3.100 la unidad, lo cual cuadra al analizar la oferta de e commerce y determinar sus costos unitarios por medio del margen. Para lo anterior se consideró un margen de ganancias desde el 20% para cervezas de menor precio de venta hasta un 50% para las de mayores precios⁴⁴. Tomando como referencia

⁴⁴ Información entregada por dueños de tienda especializada en conversaciones de campo

el catálogo de Delibeer, Brotherhood, Beervana, Una Botillería Más y Tierra Cervecera, la oferta está centrada en un 41% en productos de precios bajos (menos de \$ 3.500, media de \$ 2.938), 50% en precios medios (entre \$ 3.500 y \$ 6.000, media de \$ 4.251) y solo un 9% en precios altos (más de \$ 6.000, media de \$ 9.225), por lo que se puede determinar que el margen de ganancias del 29% implicando que el costo de compra promedio debería aproximarse a los \$ 3.060 la unidad para que el precio final sea de \$ 4.500. Para los años posteriores se buscará obtener precios más competitivos, disminuyendo gradualmente este costo unitario en un 6% anualmente.

En cuanto a los costos de empaque es de unos 500 pesos más IVA por unidad genérica, este tipo de packaging se utilizará en el MVP, luego a partir del segundo año en adelante se utilizará un embalaje alusivo al negocio el cual pueda ser identificable fácilmente por los usuarios, con un costo aproximado de \$1.010 más IVA la unidad. El Costo de envío mediante empresas de courier varía de \$ 3.200 a \$ 5.000, el cual será traspasado al consumidor, lo anterior es un costo considerable, dando pie a evaluar de internalizar la distribución durante los primeros años, pero por el alto costo de inversión de un vehículo repartidor y el personal necesario para esa tarea, se dejará de lado en esta oportunidad.

En cuanto a la mano de obra indirecta, se propondrá estructura liviana que ayude al emprendedor con la gestión del proyecto. Se comenzará en el segundo año con el coordinador logístico que tendrá a cargo la operación de la bodega y coordinará al equipo de operados en la correcta manipulación de la mercadería y en la preparación de pedidos. En el tercer año se incorporará un analista de clientes y control de gestión y un especialista de TI para comenzar con el robustecimiento de la plataforma y al quinto se sumará un coordinador de compra para dar soporte a lo relacionado con la gestión de proveedores nacional e importaciones. Finalmente, la estructura en la fase de maduración del proyecto no será posible de implementar por el alto costo anual que tiene, quedando como referencia en el caso de que el negocio alcance volúmenes de transacciones tales que permitan incurrir en dicho costo.

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Emprendedor	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Analista Clientes y Control de Gestión	\$ -	\$ -	\$ 1.400.000	\$ 1.484.000	\$ 1.573.040
Especialista TI	\$ -	\$ -	\$ 1.700.000	\$ 1.802.000	\$ 1.650.001
Coordinador Logístico	\$ -	\$ 1.650.000	\$ 1.749.000	\$ 1.853.940	\$ 1.965.176
Coordinador Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.965.176
Total	\$ -	\$ 1.650.000	\$ 4.849.000	\$ 5.139.940	\$ 7.153.394

Tabla 23: Estructura simplificada para implementación de proyecto, costos mensuales, elaboración propia

En el apartado de patentes, la de alcoholes es un costo de 1,5 UTM anuales, la de inicio de actividades por la Ley de Alcoholes tiene un costo de 0,14 UTM y la patente comercial va desde 2,5 por mil y el 5 por mil del Capital Propio Tributario de la empresa, declarado ante el SII, con un mínimo a pagar de 1 UTM y un máximo de 8.000 UTM, considerando que el proyecto será financiado en su totalidad con deuda el monto a pagar por este concepto serían 1 UTM.

Los gastos contables, legales y de marketing serán externalizados al no poseer la experticia suficiente en estos campos, por los primeros dos servicios se destinará 10 UF por mes y por el tercero 5 UF mensuales. También se determinará un presupuesto de

\$500.000 mensuales por concepto de publicaciones de en redes sociales por parte de influencers a partir del segundo año con el objetivo de generar más presencia de marca y atraer más usuarios a la plataforma. En temas de licencias de softwares y hosting, los costos asociados se rigen por la siguiente información:

Software	Proveedor	Costo mensual
Plataforma Web	JumpSeller	\$ 44.800 CLP
Gestión de Información	Office 365	5 dólares
Métodos de pago	Transbank WebPay	0,7 UF
ERP	De Fontana	2,98 UF
CRM	Monday	Gratis

Tabla 24: Costo mensual de Softwares y asociados, elaboración propia

Por último, considerando un desembolso de alrededor de \$ 73,5 MM durante el primer año, compuesto por unos \$ 41,5 MM por mercadería, \$ 10,5 MM por mano de obra, materiales de empaque y merma y unos \$ 21,7 MM por conceptos de arriendos, patentes, servicios básicos, asesorías, licencias y hosting, se determinará un capital de trabajo de \$ 40,0 MM que permita cubrir entre 6 meses de operación mediante deuda.

8.1.3 TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO

Definida la estructura de ingresos y de costos es momento de calcular la tasa de descuento o WACC del proyecto. Esta tasa depende de la estructura de deuda de la compañía y dado a que la empresa no está constituida formalmente podremos simular cual sería el WACC con un flujo puro financiado por capital y financiado completamente con deuda, ambos valores darán un rango de tasas a aplicar en la evaluación económica de este trabajo.

Se define WACC como:

$$WACC = (1 - T) * K_d * \frac{D}{A} + K_E * \frac{E}{A}$$

Donde:

T = Tasa impositiva; K_d = Costo marginal sobre deuda; D = Deuda; A = Activos
 K_e = Costo marginal sobre patrimonio; E = Patrimonio

En flujos puros de deuda, el cual aplica para este trabajo, el WACC queda reducido a:

$$WACC = (1 - T) * K_d * \frac{D}{A}; \text{ donde } \frac{D}{A} = 1$$

Considerando una tasa impositiva del 27% y un costo de deuda del 13,84%⁴⁵ implica un WACC del 10,10%

⁴⁵ En base a un crédito de \$ 40,0 MM CLP a 3 años a 0,96% de interés mensual

8.1.4 FLUJO DE CAJA

Para la construcción del flujo de caja es necesario tomar algunos supuestos como el valor del dólar, UF, inflación, UTM y un tasa de crecimiento salarial anual, los cuales serán expuestos con más detalles en anexos. La evaluación dio un proyecto con un VAN de \$ 32.429.157 CLP con un TIR del 19% y un Payback al quinto año de operación, sin considerar valor residual.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transacciones		2.169	12.926	24.208	31.254	35.574
<i>Usuarios/Transacción</i>		1,10	1,25	1,40	1,50	1,55
<i>Usuarios</i>		1.972	10.341	17.291	20.836	22.951
<i>Tasa Clientes Frecuentes</i>		40%	45%	55%	60%	65%
<i>Clientes Frecuentes</i>		789	4.653	9.510	12.502	14.918
<i>Transacciones Promedio C. Frecuente</i>		1,25	1,56	1,73	1,83	1,85
<i>Proveedores Nacionales</i>		17	20	25	28	30
Unidades		13.446	80.916	152.510	198.151	226.963
Costo Unidad		\$ 3.060	\$ 3.117	\$ 3.174	\$ 3.233	\$ 3.293
Precio Venta		\$ 4.651	\$ 4.884	\$ 5.128	\$ 5.384	\$ 5.654
Ingresos por Venta		\$ 57.457.197	\$ 366.577.338	\$ 732.656.678	\$ 1.009.326.159	\$ 1.217.139.927
Descuento por Cliente Frecuente	5%	\$ 54.584.337	\$ 348.248.471	\$ 696.023.844	\$ 958.859.851	\$ 1.156.282.930
Ingreso Neto Venta Cervezas		\$ 45.869.191	\$ 292.645.774	\$ 584.893.987	\$ 805.764.581	\$ 971.666.328
IVA Venta	19%	\$ 11.588.006	\$ 73.931.564	\$ 147.762.691	\$ 203.561.578	\$ 245.473.599
<i>Ingresos Intermediación Clientes Frecuentes</i>	12%	\$ -	\$ 7.115.294	\$ 16.009.412	\$ 25.775.153	\$ 34.418.234
<i>Ingresos Venta Planes de Posicionamiento P. Nacionales</i>	\$ 150.000	\$ -	\$ 1.667.647	\$ 5.253.088	\$ 9.192.904	\$ 15.444.079
Ingresos Operacionales		\$ 45.869.191	\$ 301.428.715	\$ 606.156.487	\$ 840.732.638	\$ 1.021.528.641
Costo Mercadería		\$ 41.145.520	\$ 252.183.267	\$ 484.107.418	\$ 640.619.895	\$ 747.342.998
Costo Neto Mercadería		\$ 34.576.067	\$ 211.918.712	\$ 406.812.956	\$ 538.336.046	\$ 628.019.326
IVA Compra	19%	\$ 6.569.453	\$ 40.264.555	\$ 77.294.462	\$ 102.283.849	\$ 119.323.672
Costo Operacional (Personal, Merma, Empaque)		\$ 10.520.896	\$ 42.630.674	\$ 82.283.122	\$ 103.895.349	\$ 124.811.961
Margen Operacional		\$ 772.227	\$ 46.879.330	\$ 117.060.408	\$ 198.501.242	\$ 268.697.354
GAV		\$ 21.669.631	\$ 56.234.240	\$ 103.721.125	\$ 109.696.381	\$ 135.033.631
Ingresos No Operacionales (Despachos)	3000	\$ 6.506.249	\$ 38.777.582	\$ 72.623.797	\$ 93.762.222	\$ 106.722.253
Egresos No Operacionales (Despachos)	3000	\$ 6.506.249	\$ 38.777.582	\$ 72.623.797	\$ 93.762.222	\$ 106.722.253
Resultado No Operacional		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA		\$ -20.897.403	\$ -9.354.910	\$ 13.339.283	\$ 88.804.861	\$ 133.663.724
Intereses		\$ 4.124.833	\$ 2.640.458	\$ 975.758	\$ -	\$ -
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pérdida ejercicio anterior		\$ 40.000.000	\$ 37.241.181	\$ 25.698.688	\$ 3.004.495	\$ -
Utilidad antes Impuesto		\$ -65.022.236	\$ -49.236.549	\$ -13.335.163	\$ 85.800.367	\$ 133.663.724
Impuesto	27%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23.166.099	\$ 36.089.205
Utilidad después Impuesto		\$ -65.022.236	\$ -49.236.549	\$ -13.335.163	\$ 62.634.268	\$ 97.574.518
Flujo Caja Neto		\$ -40.000.000	\$ -37.241.181	\$ -25.698.688	\$ -3.004.495	\$ 65.638.762
Flujo Caja Acumulado		\$ -40.000.000	\$ -73.824.869	\$ -95.024.892	\$ -97.276.068	\$ -52.606.566

Tabla 25: Flujo de Caja resumido, elaboración propia

8.2 EVALUACIÓN

8.2.1 VALOR RESIDUAL Y VALORIZACIÓN DE LA EMPRESA

Dado que el proyecto no necesariamente terminará al finalizar el quinto año de operación es primordial evaluar los flujos futuros mediante los flujos de caja libre para lo cual se supuso un crecimiento perpetuo del 3% anual considerando como referencia los ingresos del año 5.

En el año 6 se consideró constante el mix de venta, las unidades por mix, la baja del costo unitario por concepto de stock, el aumento anual de precios unitarios debido a inflación, los descuentos según tipo de venta, la estructura de ingresos secundarios por intermediación y planes de posicionamiento y las estructuras de costos operacionales como también el GAV, dando como resultado una utilidad antes de impuesto en torno a los \$ 166 MM al sexto año.

Para calcular la diferencia de capital de trabajo neto se valorizó el stock al último mes de cada periodo y se le resto un 50% de ese valor por concepto de deuda a corto plazo con proveedores además de los interés por el crédito de \$ 40,0 MM pagaderos a tres años como se pudo apreciar durante el desarrollo del flujo de caja del punto anterior.

Tomando los datos expuesto fue posible cuantificar los flujos de caja libre para estos seis primeros años, teniendo como resultado un flujo de \$ 140,0 MM al sexto año. Este valor al combinarlo con el WACC del proyecto de 10,1% y un crecimiento perpetuo del 3% da un valor residual del proyecto de \$ 1.973 MM al quinto año. Por último, al llevar todos los flujos al presente el VAN que incluye valor residual es de \$ 1.151.553.944 y una TIR del 86%. Si se castiga el WACC fijándolo en 15% el resultado es un valor residual de \$ 1.167 MM al quinto año, un VAN de \$ 502,6 MM y una TIR de 66% mientras si el WACC es un 20%, el valor residual cae a unos \$ 824 MM al quinto año, un VAN de \$ 246,4 MM y una TIR de 54%.

Cálculo de Valor Residual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidad antes de Impuesto	\$ -	\$ -65.022.236	\$ -49.236.549	\$ -13.335.163	\$ 85.800.367	\$ 133.663.724	\$ 166.258.318
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión	\$ 40.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diferencia Working Capital		\$ 1.305.936	\$ 13.514.386	\$ 20.650.920	\$ 23.485.655	\$ 24.714.300	\$ 26.203.547
Flujo de Caja Libre	\$ -40.000.000	\$ -66.328.173	\$ -62.750.935	\$ -33.986.083	\$ 62.314.712	\$ 108.949.424	\$ 140.054.771
Valor Residual						\$ 1.972.602.407	
Flujo de Caja Libre Total	\$ -40.000.000	\$ -66.328.173	\$ -62.750.935	\$ -33.986.083	\$ 62.314.712	\$ 2.081.551.831	
Valor Residual		\$ 1.286.620.996					
VAN		\$ 1.151.553.944					
TIR		86%					

Tabla 26: Cálculo de Valor Residual, VAN y TIR, elaboración propia

8.2.2 SENSIBILIZACIÓN

Para determinar qué tan rentable es el proyecto ante cambios en la estructura de ingresos y costos es evaluó el impacto en el VAN y TIR del flujo de caja variaciones de

ingresos y de costos, las cuales van desde una disminución del 20% a un aumento del 20%, con lo que se pudo conformar 25 escenarios distintos.

Analizando el desempeño económico del proyecto ante disminución de ventas, es posible apreciar que es rentable solo en situaciones donde hay una disminución de los costos en igual o mayor magnitud, pero ante escenarios sin variabilidad en la estructura de costo o ante aumentos de ésta el proyecto presentaría pérdidas de hasta casi \$ 5.000 MM en la peor circunstancia.

En el caso de mantener la venta, hay una cierta holgura ante variaciones del costo, siendo rentable aún en situaciones donde el costo crece un 10% a costo de una TIR del 31%, el punto de inflexión en este escenario es un aumento de costos del 12,3% con un VAN de \$ 8,3 MM y una TIR del 11%. Finalmente, ante ventas superiores a las pronosticadas, el flujo es rentable en todos los escenarios, ante una venta 10% superior el punto de equilibrio es con un aumento del 25,5% de los costos con un VAN de \$ 5,9 MM y una TIR del 10,7%, con un crecimiento del 20% de la venta este punto se encuentra al aumentar los costos en un 38,7% teniendo como indicadores un VAN del \$ 3,6 MM y una TIR del 10,5%.

Sensibilidad VAN		Ventas				
		-20%	-10%	0%	10%	20%
Costos	-20%	\$ 561.337.496	\$ 1.758.656.209	\$2.920.459.114	\$4.081.240.544	\$5.242.021.974
	-10%	\$ -376.492.737	\$ 856.445.720	\$2.046.656.483	\$3.207.437.913	\$4.368.219.343
	0%	\$-1.613.483.918	\$ -73.063.715	\$1.151.553.944	\$2.333.635.281	\$3.494.416.711
	10%	\$-3.258.941.987	\$-1.093.043.114	\$ 222.044.509	\$1.442.753.090	\$2.620.614.080
	20%	\$-4.904.400.056	\$-2.738.501.183	\$ -734.015.678	\$ 517.152.732	\$1.731.907.572

Sensibilidad TIR		Ventas				
		-20%	-10%	0%	10%	20%
Costos	-20%	59%	113%	146%	173%	197%
	-10%	Sin resultado	74%	120%	151%	177%
	0%	Sin resultado	1%	86%	127%	156%
	10%	Sin resultado	Sin resultado	31%	96%	133%
	20%	Sin resultado	Sin resultado	Sin resultado	51%	104%

Tabla 27: Análisis de Sensibilización Flujo de Caja, elaboración propia

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1.1 CONCLUSIONES

- Es posible aseverar que hay un mercado lo suficientemente atractivo en términos de ventas, el cual alcanza los US \$ 2,95 mil millones donde el segmento artesanal representa un 8% de ese valor
- La mayoría de la oferta está en manos de los productores industriales tradicionales en un 96%, centrando su producción en cervezas lagers. Dentro de este mercado tradicional el 70% del consumo lo explican 6 cervezas, mientras que todo el mercado artesanal no supera el 5%
- El mix de cervezas importadas ha crecido considerablemente durante la última década, logrando alcanzar un 30% del volumen transado, aunque se pronostica que no habrá aumentos significativos en los próximos años
- EL 87% de la venta se materializa a través de canales de distribución al cliente final, donde el 98% se realiza a través de canales presenciales tradicionales. E Commerce explica no más del 2% al 2020 pero su crecimiento anual con tasas sobre el 11% podría empujar a que logre alcanzar el 4% para los próximos años
- El mercado de E Commerce actualmente basa su oferta de valor en la venta de cervezas en formatos unitarios y packs, generalmente monosku o monomarca. Además, no hay una oferta transversal que provea experiencias además de la venta directa, salvo contadas excepciones
- Es posible segmentar a los e commerce presentes en el mercado en tres grandes categorías, las cuales son tradicional a precios bajos, artesanal centrado en importaciones y artesanal con mix entre oferta nacional e importada, teniendo estos últimos precios promedio de al menos el doble que los e commerce tradicionales. Hay outliers que centran su oferta exclusivamente en marcas nacionales y otros en importaciones en su totalidad
- Es posible apreciar segmentos de consumidores marcados por preferencias y tasas de consumo, donde hay un nicho de consumidores de cervezas artesanales, el cual se caracteriza por pertenecer a segmentos socioeconómicos altos que buscan sabores y experiencias más complejas sin tomar en cuenta el precio
- Tomando en cuenta la realidad en países extranjeros, independiente de que no exista un e commerce exclusivamente de cerveza que destaque, la oferta de licores y, sobre todo, vinos centra su propuesta de valor en torno a generar experiencias nuevas y a culturizar a sus clientes por medio de suscripciones y recomendaciones de expertos de manera de orientar de mejor manera a los consumidores en torno a su decisión de compra

- Es evidente que los segmentos a quienes se debe enfocar la propuesta de valor son los ligados al mundo artesanal, como el segmento de clientes artesanales, proveedores y actores o negocios relacionados
- Dado lo anterior, existe la oportunidad de generar un e commerce que además de ofrecer venta de cervezas artesanales de calidad, tanto nacionales como importadas, también disponga de servicios complementarios que potencien la experiencia de compra. Es importante introducir el concepto de suscripciones el cual no ha sido explotado por el momento, salvo una excepción (Hello Beer)
- A mayor cantidad de mix importado mayor precio promedio de venta al cliente final, por lo que es importante generar un catálogo equilibrado entre oferta nacional e importada a pesar de que en un comienzo se privilegie lo primero
- Para ofrecer la mejor experiencia de compra posible se tiene que administrar un amplio catálogo de marcas y estilos los cuales debería tener un precio unitario de unos \$ 4.500, el cual se debe promocionar y comunicar con la ayuda de especialistas en el área como sommeliers o influencers que logren cautivar público más allá de las propias fronteras de la plataforma
- La propuesta de valor estará alojada en una plataforma que permita la interacción entre proveedores, clientes finales y negocios o actores relacionados, donde se genere una comunidad en torno a las cervezas artesanales. La plataforma debe ser capaz de ofrecer servicios adicionales que incrementen el valor hacia los clientes como implementar una especie de Marketplace para servicios relacionados de terceros como posicionamiento pagado para proveedores
- El flujo de ingresos se centra en gran parte por la venta de cervezas mediante suscripciones y packs, y a medida que se vaya capitalizando más clientes, las fuentes de ingresos complementarias comienzan a ser más relevantes, siendo la de intermediación de servicios relacionados la de mayor importancia relativa
- En la estructura de costos se evidenció que lo relativo a costos operativos representa alrededor del 85% del costo total del emprendimiento, donde el 70% de este costo operacional se explica por concepto de abastecimiento de existencias
- En cuanto a los costos de distribución, que explican el 30% restante del costo operativo, se pudo comprobar una diferencia de más del 100% entre la externalización y la internalización, decidiéndose por esta última. Siguiendo la misma línea y al verificar los gastos en su totalidad, es difícil implementar algo más robusto en términos de estructura operacional
- Al evaluar el proyecto se proyecta un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de descuento por lo que es factible económicamente

- A nivel estratégico, lo propuesto va en línea con lo realizado en mercados más desarrollados, verificando su factibilidad estratégica
- Técnicamente hablando, es posible comenzar con un MVP que permite la venta online mediante herramientas de fácil uso. Lo anterior se complementará con sistemas de ERP de fácil integración que permita dar mejor trazabilidad a la operación comercial y logística, dando por hecho la factibilidad técnica del proyecto
- Al definir el valor residual, éste se ve potenciado por el nivel de ventas logrado en el año 5, y al sensibilizar el ejercicio, es posible apreciar que en escenarios de baja de ingresos la única forma de ser rentables es que se puedan optimizar los costos en igual o mayor medida, en caso contrario el ejercicio arroja pérdidas. En escenarios donde la venta se mantiene o crece la rentabilidad está prácticamente asegurada

9.1.2 RECOMENDACIONES

- Emprendimiento es intensivo en costos operacionales, por lo que cualquier optimización en compras por volumen, en productividad del equipo operativo, en materias primas o en reducción de mermas ayudará a mejorar la rentabilidad del negocio
- La oferta está muy centrada en Santiago, por lo que hay potenciar alcance fuera de la Región Metropolitana
- El sistema de intermediación, el cual funciona como un Marketplace, es una buena forma de captar ingresos sin incurrir en grandes gastos por lo que se debe potenciar para mejorar el margen operativo
- Siguiendo la lógica de los Marketplace, hay que evaluar la transformación de la propuesta de valor a una plataforma de intermediación. Sin embargo, hay que determinar el grado de este cambio porque cambiar a un Marketplace de cervezas al 100% puede quitar la capacidad de pre armar suscripciones y packs personalizados de acuerdo con las preferencias de los clientes
- Evaluar expandir el negocio a otros licores
- Revisar la posibilidad de integración vertical hacia atrás en la cadena productiva mediante la creación de una marca propia o derechamente invirtiendo en participaciones de proveedores nacionales, debido a que el costo de abastecimiento explica aproximadamente el 70% del costo total

10. BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACECHI): Minuta segunda encuesta cervecera 2017
2. Una bebida moderna: la cerveza en Chile en el siglo XIX, Juan Ricardo Couyoumdjian
3. Procesos productivos de la cerveza. [en línea] <https://acechi.cl/la-cerveza/>
4. Procesos productivos de la cerveza. [en línea] <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>
5. Guía de la Cerveza en Chile, Pascual Ibáñez, 2018
6. Características de cervezas lambic. [en línea] <https://checerveza.com/tipo-lambic/>
7. Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACHECHI): Boletín abril 2021
8. Datos sobre consumo de cervezas a nivel mundial. [en línea] <https://www.expensivity.com/beer-around-the-world/>
9. El mercado de las cervezas en Chile en 2020. [en línea] <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/08/19/995362/Mercado-cerveza-Chile-CCU-ABinbev.html>
10. Fiscalía Nacional Económica (FNE): Investigación sobre conductas exclusorias en el mercado de la cerveza a nivel nacional, 25 de febrero del 2019
11. Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACHECHI): Minuta estudio sobre la contribución de la industria de la cerveza a la economía en Chile, realizado por Acechi (2018), enero 2019
12. Características del mercado artesanal en Chile. [en línea] <https://www.america-retail.com/chile/chile-el-movimiento-de-las-cervezas-artesanales/>
13. Información sobre el mercado de cervezas en Estados Unidos. [en línea] <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/national-beer-stats/>
14. Información financiera de CCU. [en línea] https://www.ccu.cl/wp-content/uploads/2021/03/memoriaccu_2020.pdf
15. Mix de productos ofrecidos en La Casa de la Cerveza. [en línea] <https://www.casadelacerveza.cl/Marcas>
16. Información sobre La Casa de la Cerveza. [en línea] <https://www.latercera.com/pulso/noticia/la-democratizacion-de-la-cerveza-artesanal/S4NB6IBHWBBKLCZDYPWT3KII5Q/>

17. Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACHECHI): Boletín abril 2021
18. Banco Central de Chile: Información del PIB chileno al 2020. [en línea] https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_CCNN/MN_CCNN76/CCNN_HIST13_CORR/CCNN_HIST13_CORR
19. Passport Beer in Chile, Euromonitor International May 2021
20. Definiciones a nivel logístico y de última milla del negocio e commerce. [en línea] <https://www.revistalogistec.com/scm/distribucion-2/2542-distribucion-y-ultima-milla-como-ser-mas-competitivos-y-lograr-procesos-sin-fallas>
21. Información financiera de Cencosud. [en línea] http://s2.g4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2020/ar/Memoria-Cencosud-2020.pdf
22. Márgenes del negocio cervecero en mercados internacionales. [en línea] <http://www.unleashedsoftware.com/blog/the-ultimate-guide-to-beer-profit-margins-more>
23. Información financiera sobre Microcervecería en cuanto a márgenes del negocio. [en línea] <http://www.bostonbeer.com/news-releases/news-release-details/boston-beer-reports-first-quarter-2021-results>
24. Tendencia en el uso de latas para cervezas. [en línea] <http://www.brewer-world.com/the-benefits-of-craft-beer-beverages-in-cans/>
25. The Nielsen Company: The state of the U.S. beer market, 2017
26. Oferta no disponible en Chile de cervezas premium. [en línea] <http://www.bonviveur.es/noticias/las-mejores-cervezas-del-mundo>
27. Fernández, C., Yáñez, D., Santander, P., Cea, J. & Mery, R. (2016). Comportamiento del consumidor de cerveza artesanal. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 11(1), 848-854
28. Caimi, R (2016). Segmentación de consumidores de Cerveza en Chile
29. Araya-Pizarro, S. C., Ortloff-Núñez, K. Y., & Rojas-Escobar, L. E. (2019). ¿Qué Impulsa la Elección de una Cerveza Artesanal? En Busca de los Atributos Preferidos por el Consumidor Chileno. Multidisciplinary Business Review, 12(2), 55-66
30. INE: Censo Chile 2017. [en línea] www.ine.cl
31. Décimo Tercer Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile, 2018, SENDA

32. Tendencia internacional en el e commerce de alcohol. [en línea]
<https://www.theiwsr.com/beverage-alcohol-ecommerce-value-grows-by-42-in-2020-to-reach-us24-billion/>
33. Plataformas de e commerce destacadas a nivel internacional. [en línea]
<https://tracxn.com/d/trending-themes/Startups-in-Alcoholic-Beverage-E-Commerce>
34. Tendencia internacional en el e commerce de alcohol. [en línea]
<https://news.crunchbase.com/news/rise-in-alcohol-e-commerce-market-fuels-buzz-for-its-future/>
35. Tendencia internacional en el e commerce de alcohol. [en línea]
<https://beveragedynamics.com/2021/03/31/alcohol-ecommerce-delivery-covid-19-pandemic/>
36. Tendencia internacional en el e commerce de alcohol. [en línea]
<https://www.forbes.com/sites/garydrenik/2021/04/01/is-the-online-alcohol-sales-boom-here-to-stay/?sh=fefba605d1cc>
37. Tendencia internacional en el e commerce de alcohol. [en línea]
<https://medium.com/hngry/a-shopify-for-alcohol-emerges-as-home-binging-becomes-the-norm-e8faef500bd3>

ANEXOS

ANEXO A: PROPUESTA ACTUAL E COMMERCE ESTABLECIDOS

E Commerce	Cervezas Importadas	Cervezas Nacionales	Packs	Suscripciones	Otros Formatos	Productos Relacionados	Otros Licores	Otros	Despacho	Blog	RRSS
Deilbeer	Si	Si	Monomarca	Declarado pero no implementado	Barril 5 lts	Cristalería	Si	Artículos para el hogar y víveres	Starken, 2 días hábiles	No	Instagram
La Casa de La Cerveza	Si	Si	Monomarca - Variedades	No	No	Cristalería	No	No	Ultra rápido 3 hrs Día hábil siguiente	Si	Instagram
Brotherhood	Si	Si	Monomarca, pero se especializan en venta al	No	No	Cristalería	Si	Maridaje	1 a 2 días hábiles	No	Instagram
Beervana	Si	Si	Monomarca - Variedades	No	No	Ropa Cristalería Ropa	No	Catas y Canal	1 a 3 días hábiles	Si	Instagram
Liquidos.cl	Si	Si	Monomarca	No	No	No	Si	Mavorista	1 día hábil	No	Instagram
Beerings	Si	Si	Monomarca	No	No	Cristalería	No	Club Liquidos	Retiro en tienda 1 a 3 días hábiles	No	Instagram
Una Botilleria Mas	Si	Si	No	No	No	No	No	Canal	Retiro en Tienda 1 a 2 días hábiles	No	Instagram
Barrilito Beer Tierra	Si	Si	Monomarca, pero se especializan en venta al	No	Relleno de Growler	Cristalería	No	Mavorista	Retiro en Tienda 4 días hábiles	No	Instagram
Cervecera	No	Si	Monomarca - Variedades	No	No	Cristalería	No	No	fuera de Vifa del Mismo día	No	Instagram
BeerSquare	Si	Si	Monomarca	No	No	Cristalería	No	Canal	1 a 2 días hábiles	No	Instagram
LaBarra.cl	Si	Si	Monomarca	No	Barril 5 lts	Cristalería	Si	Mavorista	2 a 5 días hábiles	Si	Instagram
MiCocaCola.cl	Si	Si	Monomarca	No	No	Cristalería	Si	Club La Barra	Mismo día	Si	Instagram
Coastal Hops	Si	No	Monomarca	No	No	Ropa Cristalería Ropa	Si	No	1 a 2 días hábiles	No	Instagram
BeerHunter	Si	Si	Monomarca	No	No	Cristalería	No	Canal	Mismo día	No	Instagram
								Mavorista	1 a 2 días hábiles	No	Instagram
								No	1 a 2 días hábiles	No	Instagram

ANEXO B: FACTORES MÁS IMPORTANTES EN LA COMPRA DE CERVEZAS ARTESANALES Y NO ARTESANALES, PAPER COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE CERVEZA ARTESANAL

Figura 1: Factores Más Importantes en la Compra de Cerveza Artesanal

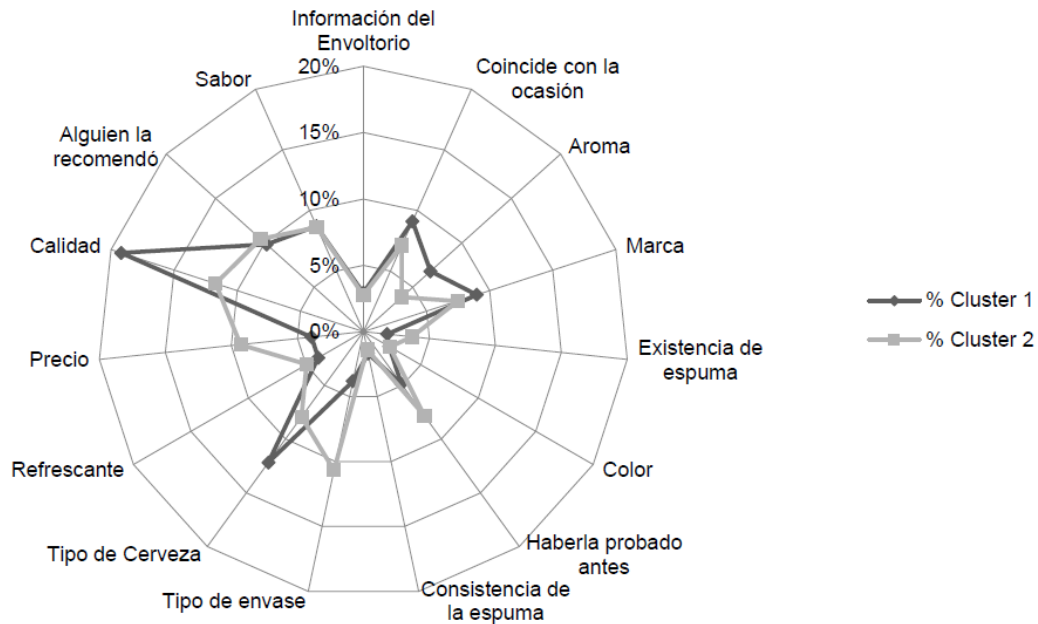
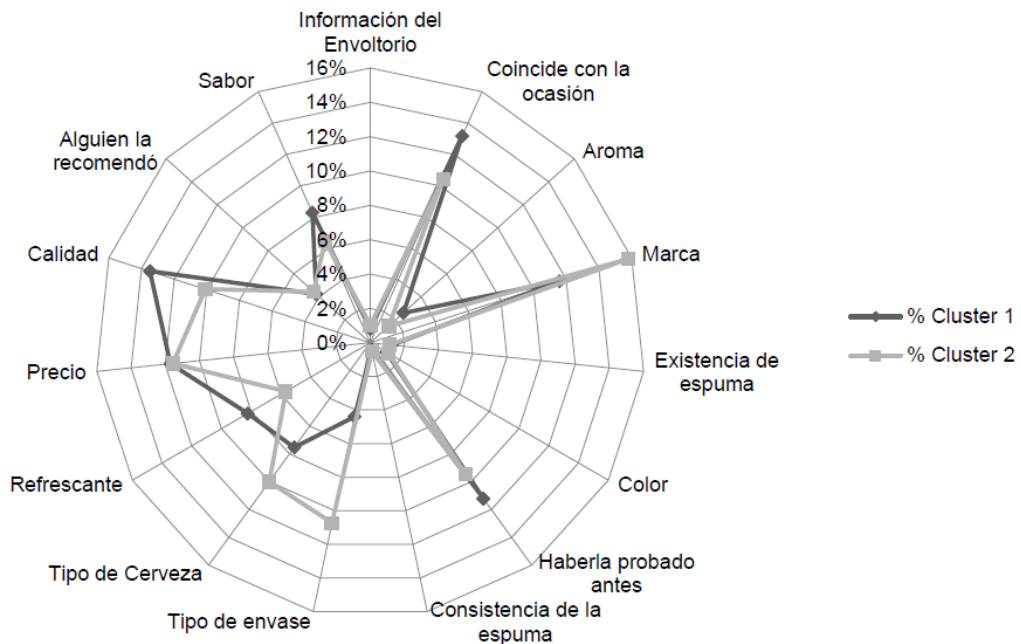


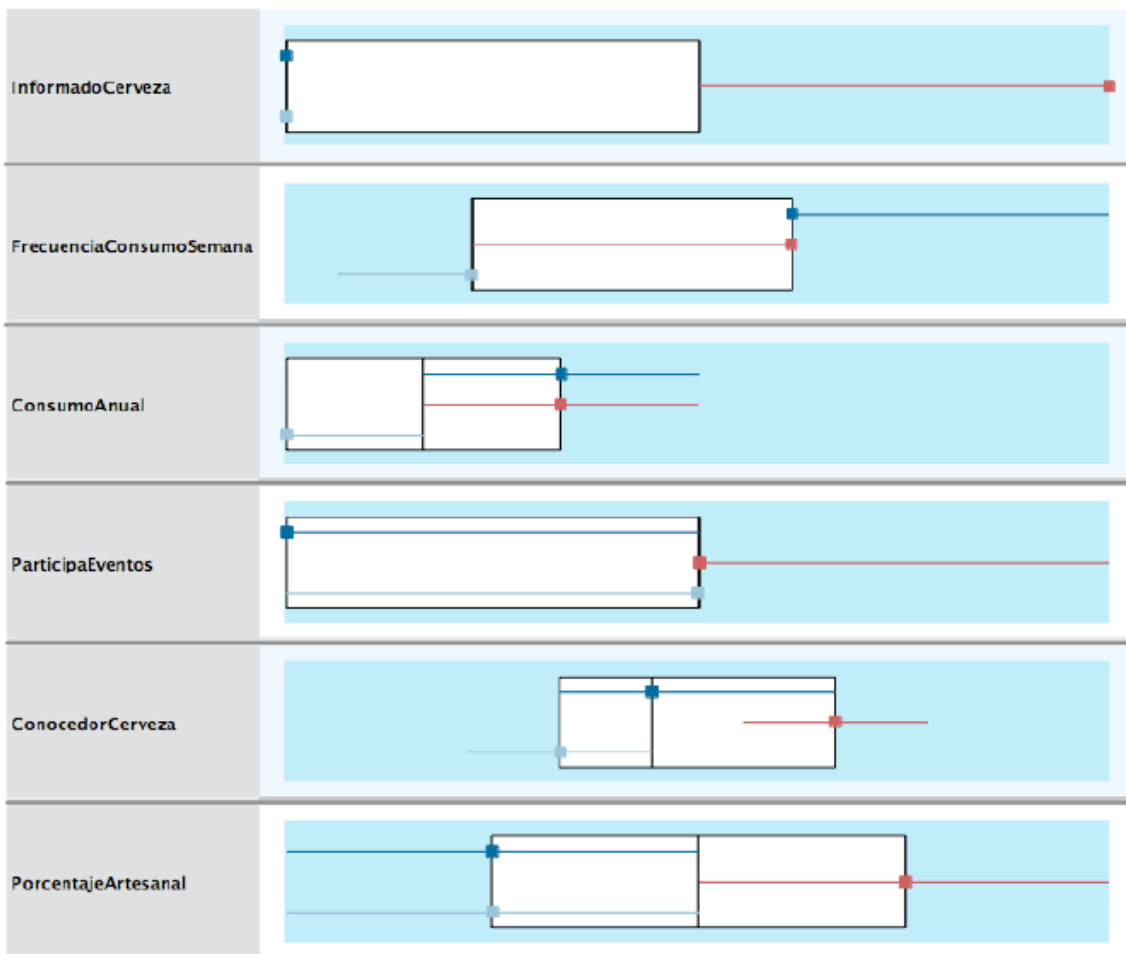
Figura 2: Factores Más Importantes en la Compra de Cerveza no Artesanal



ANEXO C: PERFIL DE SEGMENTO DE ACUERDO A LISTADO DE VARIABLES, SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES DE CERVEZA EN CHILE

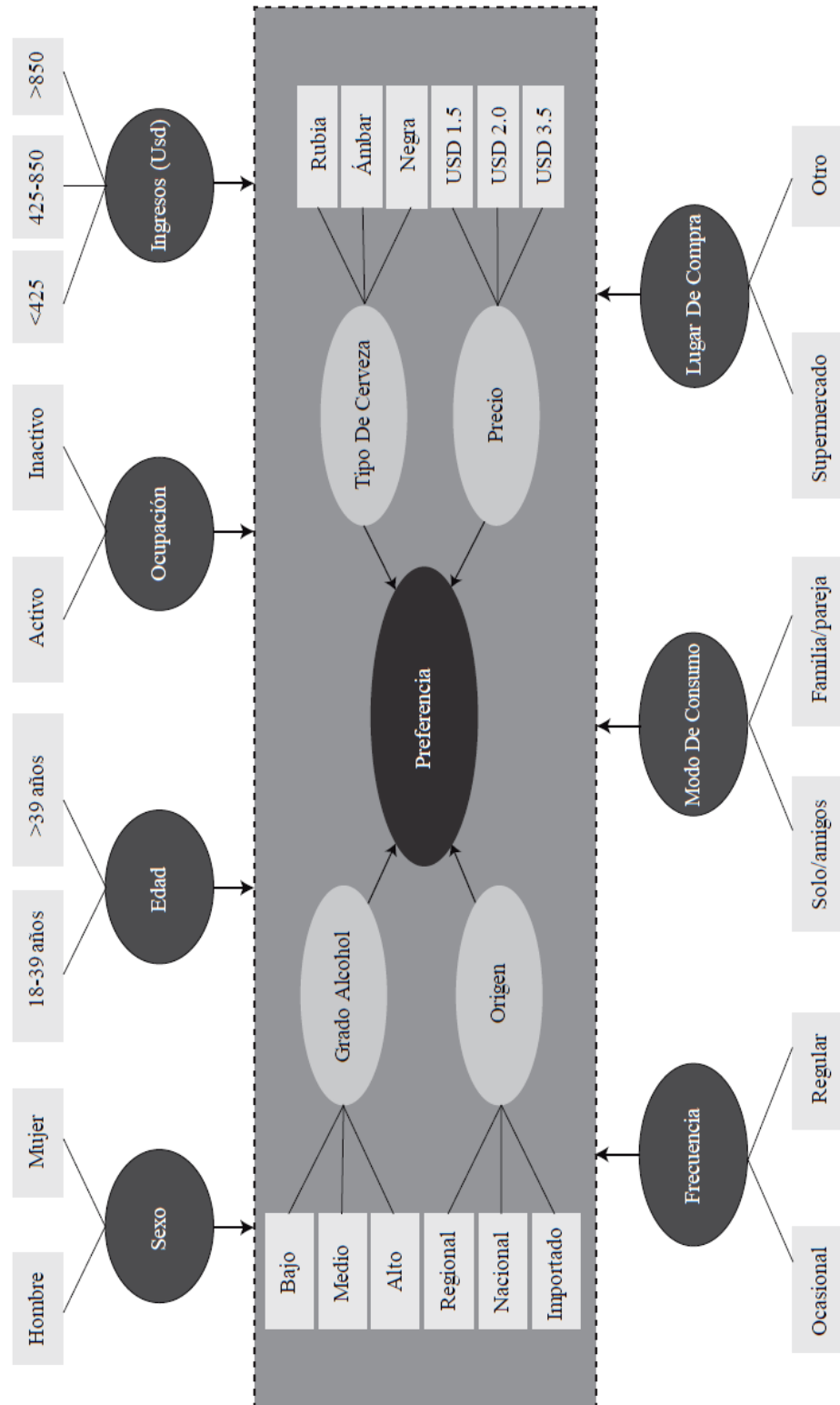
Comparación de clústeres

■ 3 ■ 1 ■ 2

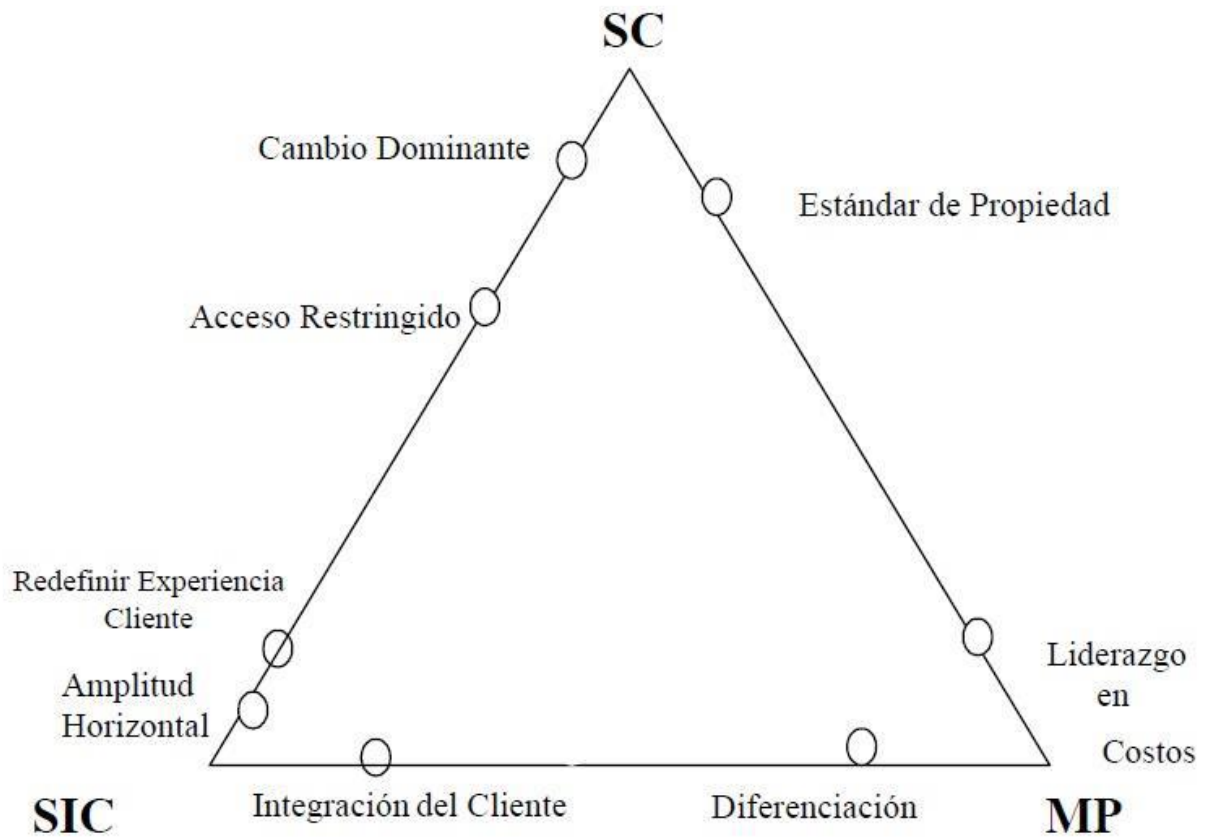


ANEXO D: MODELO ANALÍTICO DE ESTUDIO “¿QUÉ IMPULSA LA ELECCIÓN DE UNA CERVEZA ARTESANAL? EN BUSCA DE LOS ATRIBUTOS PREFERIDOS POR EL CONSUMIDOR CHILENO”

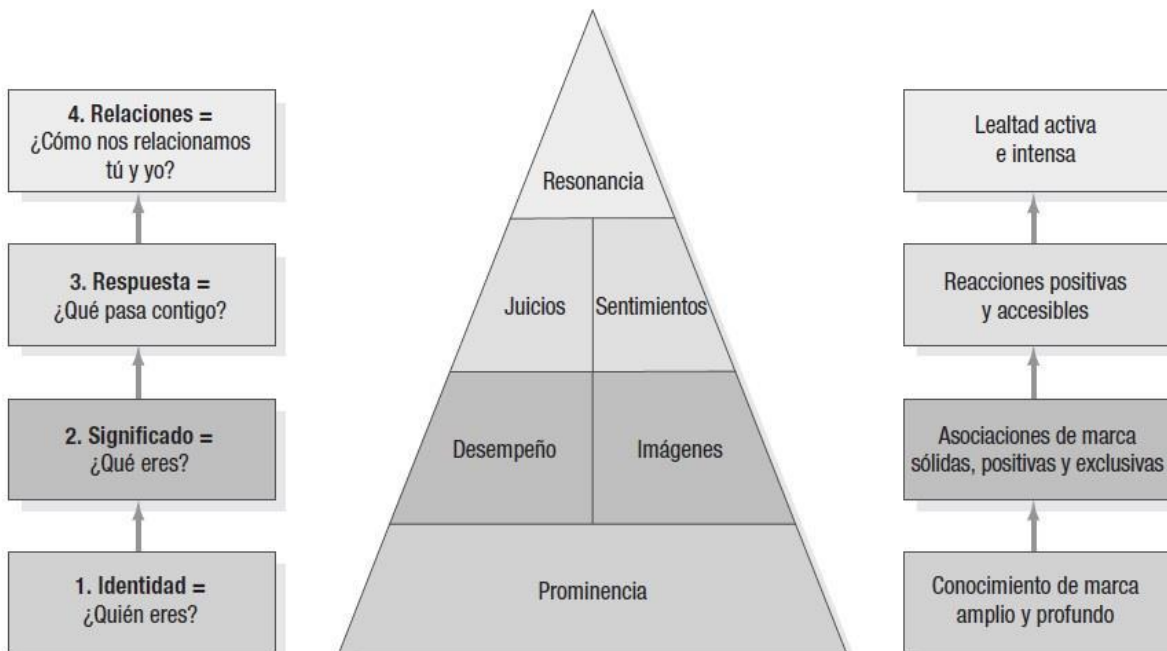
Figura 1. Modelo gráfico analítico del estudio



ANEXO E: MODELO DELTA DE HAX



ANEXO F: PIRÁMIDE DE RESONANCIA DE MARCA DE KELLER



ANEXO G: PRESENCIA DE MARCAS NACIONALES EN LOS PRINCIPALES E COMMERCE

Marcas	Chilenas	E Commerce	Tierra	Cervecer	Una	Botilleria	Mas	Beervana	Brotherhood	Deliber	Beer	kings	Barrilito	Beer	La	Casa	de	La	Cervez	Beer	Square	Beer	Hunter	Liquidos.cl	LaBarra.cl	Total	general
Granizo	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			10	
Cuello Negro	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			9	
Tamango	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			8	
Jester	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			7	
Coda	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			6	
Zigurat	1		1		1		1		2		1		1		1				1		1		1			6	
Hasta Pronto	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			6	
Alameda	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			6	
Tubinger	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			5	
Bundor	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			5	
Vericcio	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			5	
Spoh	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			5	
Mossto	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			5	
Kross	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			5	
Prócer	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			4	
Intrínscal	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1			4	
La Montaña																								1	1	4	

ANEXO H: FÓRMULAS DE KPI'S DE CONTROL

KPI's E Commerce

- vii. Tasa de Conversión

$$Tasa\ Conversión = Total\ Transacciones / Total\ Visitas$$

- viii. Tasa de Recompra

$$Tasa\ Recompra = \frac{(Total\ Transacciones - Transacciones\ Clientes\ Nuevos)}{Total\ Transacciones}$$

- ix. Ticket Promedio

$$Ticket\ Promedio = Total\ Ingresos / Total\ Transacciones$$

- x. Unidades por Transacción

$$Unidades\ por\ Pedido = Unidades\ Vendidas / Total\ Transacciones$$

- xi. Tasa Abandono (Churn)

$$Tasa\ Abandono = \frac{Q\ Clientes\ sin\ Compras\ en\ 3\ meses}{Total\ Q\ Clientes}$$

- xii. Costo por Lead

$$Costo\ por\ Lead = \frac{Costo\ Publicitario\ y\ Comunicacional\ Mes_i}{Nuevos\ Clientes\ Mes_i}$$

KPI's Operacionales

- v. Lead Time Pedidos

$$Lead\ Time = Tiempo\ Entrega\ Pedido - Tiempo\ Creación\ Pedido\ (Venta)$$

- vi. SLA Entrega

$$SLA\ Entrega = \frac{Pedidos\ Entregados\ en\ Fecha\ de\ Compromiso\ Periodo_i}{Total\ Pedidos\ Periodo_i}$$

- vii. Productividad

$$Productividad = \frac{Total\ Pedidos\ Periodo_i}{Personal\ Operativo\ Periodo_i}$$

- viii. SLA Proveedor

$$SLA \text{ Proveedor} = \frac{OC's \text{ Recepcionadas en F. Compromiso a Proveedor}_i}{OC's \text{ Generadas a Proveedor}_i}$$

KPI's Financieros

viii. EBITDA

$$EBITDA = \text{Margen Operacional} + \text{Balance no Operacional}$$

ix. ROA

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$$

x. ROE

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$$

xi. ROI

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Inversión}}$$

xii. Ratio Deuda Patrimonio

$$\text{Ratio Deuda Patrimonio} = \frac{\text{Deuda}}{\text{Patrimonio}}$$

xiii. Market Share

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Facturación Total Compañía}}{\text{Facturación Total Mercado}}$$

xiv. Rotación de Inventarios

$$\text{Rotación Inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Stock Promedio Periodo a Analizar}}$$

KPI's Post Venta

iii. Tasa de Reclamos y de Indemnizaciones

$$\text{Tasa Reclamos} = \frac{\text{Total Reclamos}}{\text{Total Pedidos}} \times 1.000$$

$$\text{Tasa Indemnizaciones} = \frac{\text{Total Indemnizaciones}}{\text{Total Pedidos}} \times 1.000$$