



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

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE UNA CERVEZA ARTESANAL EN EL VALLE DEL ELQUI

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

DANISA PATRICIA VERIUSKA MADARIAGA PIZARRO

PROFESOR GUÍA:
IVÁN DÍAZ CAMPOS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
KARINA CISTERNA MUÑOZ
MARCO SCHWARTZ MELGAR

SANTIAGO DE CHILE
2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE: Ingeniera Civil
Industrial
POR: Danisa Patricia Veriuska
Madariaga Pizarro
FECHA: 2022
PROFESOR GUÍA: Iván Díaz Campos

DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA CERVEZA ARTESANAL EN EL VALLE DEL ELQUI

El objetivo de este trabajo de investigación es diseñar un modelo de negocios para la producción y comercialización de cerveza artesanal en el Valle del Elqui. Su objetivo es abordar las oportunidades presentes en el mercado, particularmente al mercado potencial presente en el Valle del Elqui, tales como un aumento en la demanda por cerveza artesanal, la existencia de demanda insatisfecha, el atractivo turístico del Valle del Elqui y la presencia de demanda cautiva interesada por probar una nueva cerveza artesanal.

El proyecto se considera un spin off de un negocio previamente establecido, un camping ubicado en Pisco Elqui, lo que permite apalancar el negocio previo a su independencia y escalabilidad.

Para ello se realiza una investigación del mercado de la cerveza artesanal en Chile, describiendo sus factores de éxito y limitaciones. El crecimiento de este mercado rodea el 35% anual, obteniendo un 3% del market share de la venta total de cervezas.

Mediante la metodología Design Thinking (Herbert Simon) y Lean Canvas (Ash Maurya) se formulan las oportunidades, segmento de clientes y soluciones, las cuales son graficadas en el lienzo del modelo de negocios inicial. Finalmente se procede a prototipar y testear las hipótesis asociadas al modelo de negocios mediante entrevistas, encuestas y experimentos.

Con lo anterior, un 91% de los early adopters estarían interesados en probar una nueva cerveza artesanal y el 89% de la demanda potencial estaría interesada en visitar un brew pub ubicado en un camping del Valle del Elqui. Los segmentos de clientes corresponden a adultos jóvenes, principalmente de la Región de Coquimbo y Santiago, quienes buscan experiencias innovadoras, mientras los early adopters son visitantes del camping con similares características.

En particular, se desarrolla un producto mínimo viable mediante la producción, degustación y evaluación de la Cerveza Valle Utopía contra su competencia directa, obteniendo un NPS mayor en un punto y una disposición a pagar de 20% por sobre la competencia.

Finalmente, se realiza la evaluación financiera considerando capacidades escalonadas de producción de 150 L, 1000 L y 5000 L, comprobando su rentabilidad con un VAN de \$281.406.423 y una TIR de 48%.

Tabla de contenido

Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción del proyecto	1
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Resultados esperados	4
1.5 Alcances	5
Capítulo 2: Marco Conceptual	6
2.1 Definiciones clave:	6
2.2 Proceso productivo	7
2.3 Clasificación cervecera	10
2.4 Design Thinking	11
2.4.1 Encuestas y entrevistas	12
2.4.2 Shadowing	13
2.4.3 Mapa de empatía	13
2.4.4 Insights	14
2.5 Lean Canvas	14
2.6 Tamaño de mercado	16
2.7 Evaluación económica	17
2.7.1 Flujo de caja	17
2.7.2. Criterios de rentabilidad	19
2.7.3 Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)	20
Capítulo 3: Metodología	21
3.1 Investigación de Mercado	21
3.3 Modelo de negocios	22
3.4 Evaluación económica	22
Capítulo 4: Análisis de mercado	23
4.1 Benchmark nacional	23
4.2 Benchmark regional	26
4.3 Benchmark distribuidores	27

4.4 Benchmark de oferta hotelera, restaurantes y pubs	29
4.5 Legislación	32
4.6 Descripción cuantitativa del mercado	35
4.6.1 Tamaño del mercado	36
4.6.2 Estacionalidad	37
Capítulo 5: Modelo de negocios	39
5.1 Empatizar	39
5.1.1 Descripción del mercado local	39
5.1.2 Descripción de los clientes	40
5.2 Definir	42
5.3 Ideación	43
5.3.1 Alternativas de solución	43
5.3.2 Modelo de negocios inicial	46
5.3.3 Hipótesis más riesgosas del modelo	49
5.4 Prototipado y testeo: Validación de la solución	49
Capítulo 6: Producto mínimo viable	54
6.1 Construcción del producto mínimo viable	54
6.1.1 Producción	54
6.1.2 Costos asociados al MVP	58
6.2 Lanzamiento MVP	58
6.3 Evaluación de resultados	59
6.4 Resumen de aprendizajes	61
6.5 Modelo de negocios final	65
6.5.1 Descripción del modelo de negocios final	65
6.6 Validación del modelo de negocios final	67
6.7 Análisis de riesgos	68
Capítulo 7: Evaluación financiera	72
7.1 Flujo de ingresos	72
7.1.1 Producción	72
7.1.2 Precio	73
7.1.3 Ingresos	73
7.2 Inversión inicial: 150 L	74
7.2.2 Inversión año 1: 1000 L	75
7.3 Costos	76
7.3.1 Costos fijos	76
7.3.2 Costos variables	78

7.3.3 Gastos de administración y ventas	79
7.4 Capital de trabajo	79
7.5 Flujo de caja	80
7.6 Tasa de descuento	81
7.7 Indicadores de rentabilidad	81
7.8 Optimización	81
7.9 Análisis de sensibilidad	82
7.9.1 Costos variables	82
7.9.2 Cambios en la producción	83
Capítulo 8: Conclusiones	84
8.1 Conclusiones de la investigación	84
8.2 Limitaciones	86
8.3 Trabajo futuro	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	95

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Mapa de Pisco Elqui	2
Ilustración 2: Diseño conceptual de las instalaciones del Brewpub en el sector disponible para esos fines.....	3
Ilustración 3: Proceso cdervecero. Fuente: Modelo Combitank, Beertec.....	10
Ilustración 4: Diagrama de pasos de Design Thinking. Fuente: Fundación UADE, 2015.....	12
Ilustración 5: Mapa de empatía (StoryboardThat)	14
Ilustración 6: Lienzo de Lean Canvas	16
Ilustración 7: Representación gráfica de TAM, SAM y SOM	17
Ilustración 8: Estructura del flujo de caja (Sapag et al, 2014).....	19
Ilustración 9: Evolución de Consumo Per Cápita en Chile. Fuente: ACECHI	35
Ilustración 10: Resultados de estimación del tamaño de mercado	37
Ilustración 11: Total de llegadas y pernoctaciones en el Valle del Elqui. Fuente: Elaboración propia en base a datos INE, series mensuales desde Julio 2016 hasta Marzo 2020.....	37
Ilustración 12: Ciudad de proveniencia de encuestados	41
Ilustración 13: Mapa de empatía de clientes de Valle Utopía	42
Ilustración 14: Primer modelo de negocios utilizando Lean Canvas.....	46
Ilustración 15: Resultados de encuesta para identificar interés en el Brewpub	51
Ilustración 16: Maceración mediante el método Brew In a Bag	55
Ilustración 17: Enfriamiento del mosto mediante el método de inmersión	56

Ilustración 18: Cerveza Valle Utopía embotellada	57
Ilustración 19: Degustación de cerveza.....	59
Ilustración 20: Ejemplos de innovación de experiencia en Bewpubs (Cervecería Kross, 2021)	62
Ilustración 21: Foto de una usuaria señalando una copa de cerveza dentro de Intrinsic. (Instagram)	63
Ilustración 22: Modelo de negocios final	65

Índice de tablas

Tabla 1: Estimación de demanda mensual del Valle del Elqui entre Marzo de 2019 y Marzo de 2020.....	38
Tabla 2: Ventas unitarias de cerveza en el Glamping Valle Utopía durante el 23 y 24 de Octubre de 2021	52
Tabla 3: Ventas de promociones de cerveza en el Glamping Valle Utopía durante el 23 y 23 de Octubre de 2021.....	52
Tabla 4: Lista de ingredientes para 20 Litros de Summer Ale	55
Tabla 5: Información técnica de la receta de Summer Ale en IBU (grado de amargor) y ABV (porcentaje de alcohol por 100 mL de cerveza).....	57
Tabla 6: Resumen de costos asociados a la puesta en marcha del MVP	58
Tabla 7: NPS obtenido por el MVP para ambas cervezas.....	60
Tabla 8: Resultados de entrevistas de evaluación de experiencia	61
Tabla 9: Resumen de hipótesis validadas del modelo de negocios.....	68
Tabla 10: Ingresos anuales en los 5 años del proyecto.....	73
Tabla 11: Descripción de inversión en activos intangibles	74
Tabla 12: Detalle de inversión en planta de 150 L	75
Tabla 13: Sueldos de trabajadores de Cerveza Valle Utopía	77
Tabla 14: Costos de mantención de sitio web	77
Tabla 15: Precios de materias primas, energía y embotellado utilizados en la producción	78
Tabla 16: Costos variables por batch para planta de 150 L.....	79
Tabla 17: Costos variables por batch para planta de 1000 L.....	79
Tabla 18: Flujo de caja del proyecto	80
Tabla 19: Sensibilización de variables de rentabilidad en torno a un 1% de incremento en los costos variables	82
Tabla 20: Impacto en el VAN de una variación de un 1% en el precio de cada materia prima.....	83

Capítulo 1: Introducción

1.1 Antecedentes

En nuestro país, el consumo de bebidas alcohólicas en 2018 estaba dominado por el consumo de cerveza (44 litros per cápita), seguido del vino (14 litros per cápita) y el pisco (1,6 litros per cápita), representando el consumo de cerveza unos tres cuartos del consumo total de bebidas alcohólicas (La Tercera, 2019).

Estos hechos demuestran que en Chile hay un creciente interés por las cervezas. Así lo confirma la información entregada por la Asociación de Productores de Cerveza de Chile, ACECHI la cual indica que al 2015 en Chile hay 587 empresas con giro de elaboración de cervezas, una cifra mucho mayor a las 30 que existían en 2005.

Actualmente, la industria de la cerveza artesanal posee aceptación y está en continuo crecimiento. En este sentido, el mercado de las cervezas artesanales chilenas representa alrededor de un 3% del mercado cervecero, cifra que va en aumento año a año con una tasa que rodea el 15% anual (Soto, 2019), por lo que se puede establecer que existe espacio para la incorporación de más cervecerías artesanales.

Por consiguiente, la oferta de cerveza se está expandiendo más que nunca, y los consumidores están inundados con alternativas para consumo en los hogares, restaurantes y bares; así como también las nuevas marcas, que están emergiendo y algunas se están transformando en nombres familiares para la población, mientras que las marcas masivas continúan dominando y buscando nuevas fuentes de crecimiento. Por lo tanto, ofrecer una experiencia única y distintiva será crucial para destacar, la experiencia sugiere que esto no sólo recae en el sabor de la cerveza, sino más aún, a como la cerveza les hace sentir a las personas mientras la toman y saborean.

De este modo, la experimentación también permitirá que las marcas se destaquen. Por experimentación se entiende a ser audaz y aprovechar las tendencias de consumo emergentes desde el principio a través de la innovación. Xavier Lombardo, gerente de Marketing de CCU, destaca tres tendencias principales en el mercado de la cerveza: premiumización, debido al crecimiento de la renta en Chile; artesanidad, debido a la participación creciente del segmento millennial y Z; productos de bajo contenido alcohólico, debido a la existencia de un segmento preocupado por mantenerse funcional sin sacrificar el sabor. Por lo tanto, el diseño de un modelo que cree valor y una experiencia única de cara a los consumidores permitirá abrir paso a una microcervecería mediante la innovación.

1.2 Descripción del proyecto

En virtud de este llamativo mercado, el presente trabajo de investigación busca presentar un modelo de negocios orientado a aprovechar las oportunidades que éste brinda: una creciente demanda por cerveza artesanal, abordar el espacio existente para la incorporación de más cervecerías artesanales y hacerse cargo de la falta de innovación de la industria. Se trata de un negocio de producción cervecera, cuyo punto de venta se ubica en la misma planta productiva, la que a su vez está instalada en un Glamping de Pisco Elqui. Este modelo de negocios se denomina Brewpub.

Dado que el modelo de negocios no ha sido aplicado ampliamente en el país ni en la región, como se verá en el **Capítulo 4: Investigación de mercado**, éste se plantea como una propuesta innovadora, al permitir acercar a los consumidores de cerveza al proceso productivo, y así, permitirles aprender de él, consumir un producto fresco y por supuesto, relajarse en el recinto turístico destinado al descanso. En este sentido, se busca aprovechar la localidad en que se encontrará la planta productiva, una ciudad de alto valor turístico en la Cuarta Región.

El proyecto a plantear no es un producto hotelero, sólo se apalanca de un recinto establecido previamente para sentar las bases de un producto cervecero más grande. En esta línea, se busca aprovechar la demanda cautiva del glamping para poder pivotar y escalar el proyecto. Por lo tanto, si bien los análisis se enfocan en el mercado del Valle del Elqui, estos también consideran el mercado potencial de la Cuarta Región.

La palabra glamping proviene de “glamorous camping”, es decir, un camping con ciertas comodidades tales como camas, baños y servicios. El Glamping Valle Utopía está ubicado a una cuadra y media de la plaza principal de Pisco Elqui, a 100 km de La Serena, y en sus instalaciones ofrece cabañas equipadas, piscina, restaurante, bar y baños con duchas de agua caliente. Su demanda coincide con los ciclos turísticos del Valle de Elqui, es decir, temporada alta en verano e invierno, donde el recinto tiene ocupación total, y temporada baja en mayo, junio y noviembre, donde su ocupación rodea el 40%.



Ilustración 1: Mapa de Pisco Elqui

El terreno consiste en 40 cabañas para dos personas, equipadas con camas, toallas y cooler. En él también se ubica un restaurante, piscina, recepción, barra de bar, baños y un sector vacío que no ha sido destinado para ningún fin productivo aún,

como se ilustra en el Anexo A. El restaurante ofrece una variedad de sandwiches, mientras la barra ofrece cócteles preparados como mojitos, sangría, ramazzotti, entre otros.

Con todo lo anterior, se tiene la hipótesis de que existe demanda de cerveza artesanal, asociada al atractivo turístico del brewpub, y a su vez, que el segmento de clientes busca una experiencia diferenciadora, y por lo tanto estarían interesados en consumir cerveza artesanal. Luego de información recopilada desde expertos del mundo cervecero, clientes de Valle Utopía y turistas de la región, se reconfiguran las hipótesis y se presenta el modelo de negocios final a ser analizado en el **Capítulo 5: Modelo de negocios**.

En el modelo de negocios final se plantea la interrogante de competitividad de la producción artesanal versus otras marcas locales en cuanto a percepción de calidad de los clientes y su disposición a pagar, motivo por el que se implementa un Producto Mínimo Viable en el **Capítulo 6: Producto Mínimo Viable**.

Finalmente, se establece la rentabilidad del proyecto en el **Capítulo 7: Evaluación financiera**, lo que permite evaluar la conveniencia de la implementación del mismo y bajo qué parámetros.



Ilustración 2: Diseño conceptual de las instalaciones del Brewpub en el sector disponible para esos fines

1.3 Objetivos

Se presenta a continuación el objetivo general del trabajo de título, acompañado de los objetivos específicos que le dan sentido.

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocios para la producción y comercialización de una cerveza artesanal en un Glamping ubicado en Pisco Elqui.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Describir el mercado de las microcervecías artesanales, identificando sus principales actores, mayores dolores, factores vitales de éxito y tendencias. Adicionalmente, se busca describir y dimensionar el tamaño del mercado potencial a abordar con la propuesta de valor del proyecto.
2. Identificar las características de los clientes potenciales del Glamping Valle Utopía, además de conocer sus principales pensamientos, deseos y acciones en torno al consumo de cerveza artesanal. Luego, formular las oportunidades de negocios existentes y así, establecer una solución para ser descrita y testeada en el modelo de negocios inicial.
3. Verificar las hipótesis que sustentan la solución planteada por el modelo de negocios propuesto mediante prototipado y testeo, de manera de configurar el modelo de negocios final.
4. Evaluar económicamente el modelo de negocios con el fin de concluir respecto a la factibilidad financiera del proyecto.

1.4 Resultados esperados

Los resultados esperados se relacionan con los objetivos específicos señalados con anterioridad:

1. Describir cuantitativamente el mercado de la cerveza industrial, estableciendo su tamaño, porción de mercado y crecimiento. Además, identificar el atractivo de la industria y el mercado potencial a abordar con la propuesta de valor.
2. Formular la oportunidad, además de definir los segmentos de clientes y la hipótesis de solución del modelo de negocios inicial
3. Construcción de prototipos que permitan testear la solución planteada por el modelo de negocios, de manera de obtener información del segmento de clientes a abordar con la solución. Uno de ellos es el Producto Mínimo Viable.
4. Establecer la evaluación financiera del proyecto, verificando su rentabilidad, su sensibilidad a los precios de las materias primas y la cantidad mínima a producir para mantener el negocio rentable.

1.5 Alcances

1. La zona geográfica a considerar como mercado de cerveza artesanal es el territorio de Chile, sin embargo el proyecto se acotará a la localidad en que se ubica el Glamping Utopía, dada las características del modelo de negocios propuesto. Esta localidad es el Valle del Elqui.
2. El presente trabajo no contempla analizar las vías de financiamiento del proyecto, pues se supone el suficiente capital para su construcción dada la existencia de un inversor asociado al mismo.
3. Dado que el proyecto consiste en la creación de un modelo de negocios, las componentes como el plan de marketing y el plan operacional quedan fuera del alcance de la investigación.
5. Dada la naturaleza del modelo de negocios, la producción tiene un límite asociado al tamaño de los equipos que pueden ser ubicados dada la capacidad física del lugar y a la definición de microcervecería.

Capítulo 2: Marco Conceptual

En el presente capítulo se abordan los conceptos claves para entender el mercado cervecero de producción y comercialización de cerveza, además de los conceptos y herramientas necesarios para dar estructura a la investigación.

2.1 Definiciones clave:

Para contextualizar el producto al cual refiere la investigación, se abordan los conceptos referentes a las diferencias entre éste y su versión industrial.

Cerveza industrial vs cerveza artesanal:

Brewers Association, asociación de cerveza artesanal estadounidense, ha definido la producción artesanal como: “un cervecero pequeño e independiente”. (Brewers Association, s.f.). Esto significa:

- Pequeño: La producción anual es inferior a 6 millones de barriles (702 millones de Litros).
- Independiente: Menos del 25% de sus acciones son controladas por cervecerías no-artesanales.

A diferencia de Estados Unidos, Chile no tiene una definición legal sobre qué significa ser un cervecero artesanal. La definición está más bien ligada a la innovación del rubro:

- Los cerveceros artesanales incorporan elementos únicos a estilos conocidos de cerveza o crean estilos nuevos.
- Los ingredientes son cuidadosamente elegidos, los cuales pueden incorporar elementos no tradicionales para diferenciarse, mientras éstos no sean aditivos artificiales o saborizantes.
- La cerveza artesanal tiene más cuerpo, aromas más intensos, y un sabor más definido que las industriales.

Por su lado, las cervezas industriales tienen escalas de producción masivas y por lo mismo, apuntan a reducir costos y marginar por volumen, en consecuencia, no consideran ingredientes premium ni mayores tiempos en la producción. Algunos ingredientes que permiten esto son:

- Colapex: acelera la sedimentación natural
- Propilenglicol y sulfitos: permiten preservar la cerveza por más tiempo
- Arroz: se incorpora como complemento al almidón rescatado por la cebada
- Saborizantes: usualmente son artificiales, permiten diferenciación
- Vitamina C: para reducir el oxígeno

Modelos de negocios:

A continuación, se detallan los principales modelos de negocios existentes en el mercado chileno de cerveza artesanal, cuyos ejemplos se desarrollan en mayor detalle en el **Capítulo 4: Investigación de mercado**, con el fin de contextualizar el modelo planteado por la investigación.

1. **Microcervecería:** fábricas con producción menor a 18.000 hectolitros anuales (Bascur, 2013), las cuales venden gran parte de sus productos fuera de sus instalaciones productivas. Pueden tener un “taproom”, o sala de ventas.
2. **Taproom:** bar donde las microcervecerías venden sus propios productos, sin alocar su planta productiva en él. Pueden o no complementar su oferta con otras marcas de cerveza (Smith, 2021)
3. **Brewpub:** fábricas con mismo nivel de producción que las microcervecerías, las cuales venden gran parte de sus productos en el mismo sitio, incluyendo a su vez venta de alimentos. Pueden vender parte de su producción fuera de sus instalaciones productivas. Este es el modelo a evaluar por la presente investigación (Smith, 2021).

2.2 Proceso productivo

Dado que la producción cervecera es el corazón del modelo de negocios, entender el proceso productivo es fundamental para desarrollar la investigación. Esto permite identificar los desafíos del proceso, considerando sus ingredientes y etapas.

Ingredientes:

Los cuatro ingredientes fundamentales de la cerveza son el agua, la malta, el lúpulo y la levadura (Smith, 2021):

1. **Agua:** es uno de los principales componentes, debido a que su perfil incide directamente en el estilo de cerveza a realizar.

Más carbonatos: cervezas oscuras de mayor cuerpo

Más cloruros: mejor tomabilidad

Más sulfatos: cervezas más amargas

Generalmente en cervezas artesanales se utiliza 80% agua proveniente de osmosis inversa y 20% de-clorada con corrección de cloruro y sulfatos. Para los fines de este proyecto, se considera agua potable filtrada.

2. **Malta:** cereal que se humedece hasta conseguir su germinación, luego se calienta para reducir su humedad y finalmente se tuesta en el proceso denominado “malteo”. Esto permite la descomposición del grano en aminoácidos, almidón y beta-glucanos permitiendo transformar el almidón en azúcar, lo que en los procesos siguientes fermenta transformándose en alcohol. La cebada malteada aporta color (lo que se conoce como rubia, ámbar o negra), aroma y dulzor.

Maltas base: Pale Ale, Pilsen, Viena, Munich.

3. **Lúpulo:** flor seca desde dónde se extrae la lupulina, sustancia que aporta el sabor amargo y el aroma característico de la cerveza. El poder amargante del lúpulo se mide por el porcentaje de alfa-ácidos que contiene, lo que cambia de una cosecha a otra y según la variedad de la planta. Este ingrediente suele ser comprado en el extranjero, pues su costo se reduce hasta en un 50%.

Variedades de lúpulo: Cascade, Victoria, Nugget, Amarillo, Simcoe, Hallertauer.

4. **Levadura:** hongos que permiten la fermentación del azúcar disponible en el mosto. Para ellas, la temperatura juega un rol crucial, pues cada variedad requiere de una temperatura específica para ser activada y ejecutar el proceso de forma óptima. Las levaduras para lager se activan entre los 5°C y 10°C, por lo que su elaboración requiere refrigeración, en cambio las levaduras de tipo Ale fermentan cercana a la temperatura ambiente (entre los 20°C y 25°C), lo que la hace la variedad más sencilla de producir.

Proceso:

A continuación, se describe el proceso estándar de producción cervecera. Cabe mencionar que, cada productor realiza sus propias modificaciones a lo largo del proceso para obtener una cerveza con sus propias características únicas acorde al material de estudio presentado en el Taller de Elaboración de Cerveza Artesanal del Instituto Cervezas de América (Smith, 2021):.

1. **Malteado:** Durante el malteado los granos de cereal, normalmente de cebada, atraviesan un proceso de germinación controlada con el fin de activar las enzimas presentes en el grano, que luego serán necesarias durante la maceración. Dependiendo del grado de tostado obtenido durante el malteo, se conseguirán maltas más claras u oscuras, que aportarán el color de la cerveza, lo más identificable de cara al cliente.

2. **Molienda y maceración:** una vez molido el grano de cereal, se mezcla con agua para preparar el mosto cervecero en la olla de maceración (paso 2 de Ilustración 3). Para el proceso de macerado la malta se mezcla con el agua a diferentes tiempos y temperaturas, produciendo las transformaciones necesarias para convertir el almidón en azúcares fermentables.

3. **Filtración y lavado de grano:** Tras la maceración, se separa el mosto líquido de los restos de malta (paso 3 de Ilustración 3). Para ello se filtra el mosto a través de una cuba filtro o de un filtro prensa, en ambos casos se separa el líquido del sólido, a este último se le llama bagazo y normalmente es reaprovechado para alimentación animal. Luego, se procede al lavado de grano, aprovechando de agregar y filtrar el agua a la olla con los restos sólidos de la primera filtración, para luego mezclar ambos líquidos (paso 4 de Ilustración 3)

4. **Cocción:** El mosto se lleva a ebullición con el objetivo de aportar amargor y aroma presentes en el lúpulo (paso 5 de Ilustración 3). Además, durante esta etapa se esteriliza el mosto, se coagulan proteínas y se evaporan aromas indeseables. Normalmente este proceso dura en torno a una hora o más,

dependiendo del estilo de cerveza que se esté elaborando. Posteriormente, el mosto final es sometido a una especie de centrifugado o whirlpool.

5. Fermentación: El mosto se deja enfriar y airear hasta que alcanza la temperatura necesaria para que la levadura se pueda activar, lo que usualmente es un desafío dependiendo de la cantidad de mosto y método de enfriado. Al agregar la levadura se inicia la fermentación, dónde se transforman los azúcares fermentables en alcohol y CO₂, al tiempo que se generan una gran variedad de compuestos, muchos de los cuales contribuyen a darle los aromas característicos tan populares de la cerveza (pasos 6 y 7 de Ilustración 3). Usualmente en el proceso cervecero se utilizan dos grandes familias de levaduras: lager y ale. Dadas las temperaturas específicas y constantes necesarias para llevar a cabo una fermentación óptima, este suele ser uno de los principales pasos del proceso en que se producen errores, ya sea con contaminación con levaduras salvajes, la fermentación a temperaturas más elevadas que la indicada (afectando el sabor), y la fermentación a temperaturas más bajas que las indicadas (haciendo que las levaduras se duerman y la fermentación sea incompleta). Este proceso se desarrolla en tanques de fermentación que en ocasiones son conocidos como fermentadores (paso 8 de Ilustración 3).

6. Maduración: El líquido resultante requiere de un período de maduración, donde la cerveza es sometida a bajas temperaturas para que el sabor y los aromas logrados durante el proceso se estabilicen y consigan el justo balance entre los diferentes matices (paso 8 de Ilustración 3).

7. Filtración: Se filtra la cerveza para eliminar todo residuo de levadura o proteínas coaguladas, pues de no hacerlo, la cerveza deja un característico sedimento en el fondo de botellas y vasos (paso 9 de Ilustración 3).

8. Carbonatación: Su fin es generar la espuma característica de la cerveza. Esta puede realizarse de forma natural en las botellas mediante la segunda fermentación, o puede ser lograda inyectando CO₂ (paso 10 de Ilustración 3). Una vez filtrada y carbonatada, se almacena en tanques para poder ser envasada.

9. Envasado: Una vez filtrada y carbonatada, se obtiene la cerveza brillante, la cual se envasa en diferentes formatos para su consumo y en muchos casos se pasteuriza para luego poner a disposición de los consumidores (Los Cervecistas, 2021).

PROCESO CERVECERO BEERTEC S.A.C. MODELO COMBITANK2V

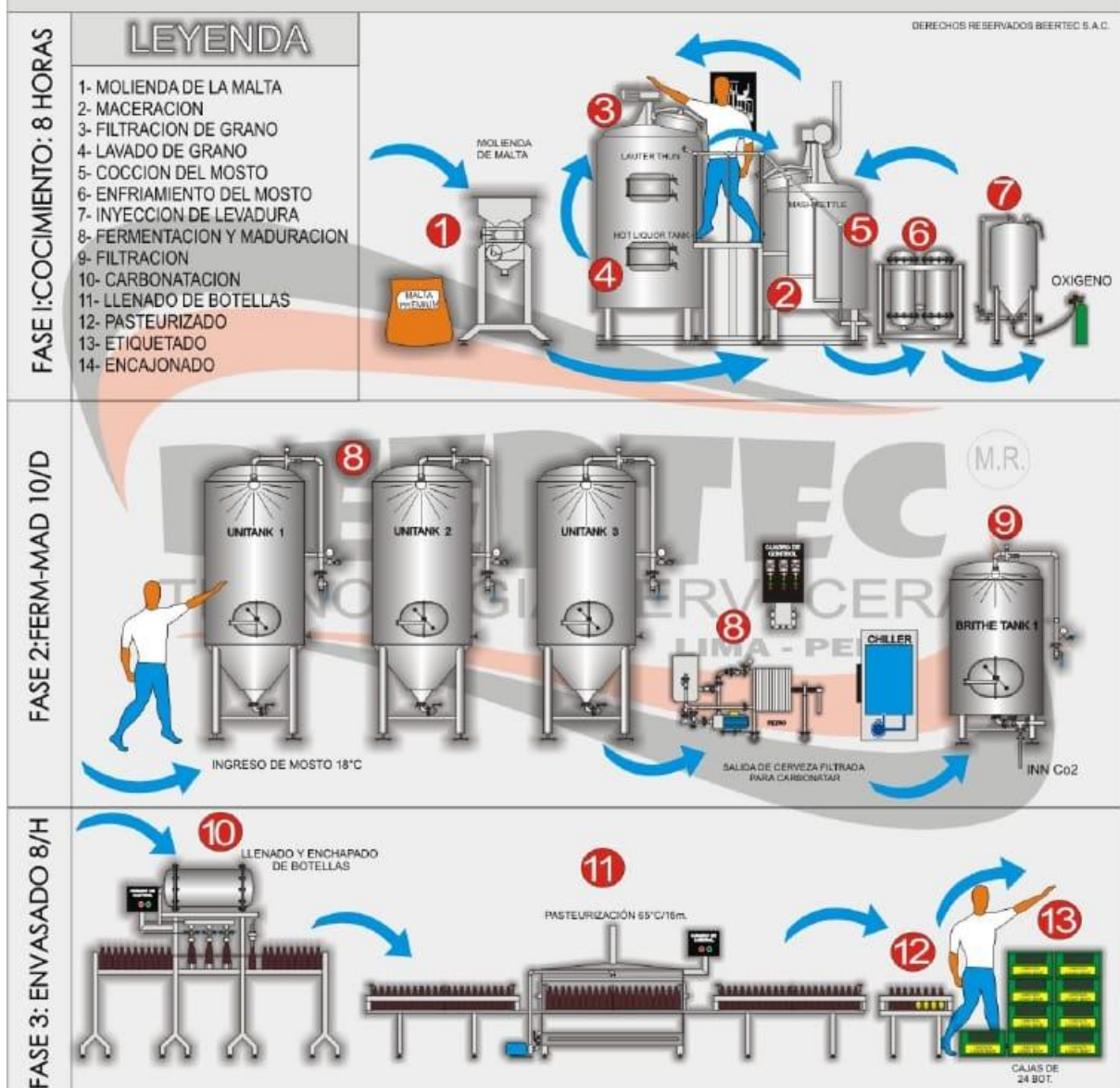


Ilustración 3: Proceso cervecero. Fuente: Modelo Combitank, Beertec

2.3 Clasificación cervecera

Las cervezas se clasifican de acuerdo a su proceso de elaboración (Smith, 2021):

1. Lager: Las cervezas que fermentan a baja temperatura corresponden a esta familia. La palabra “lager” viene del alemán “lagerung”, que significa “guardar en frío”, y se refiere a las cervezas que utilizan levaduras que fermentan a una temperatura entre 5° C y 10° C. Son bebidas espumosas, suaves y de agradable amargor. Las hay rubias y negras, así como “sin alcohol”. A esta familia corresponden, entre otras, las cervezas tipo Pilsen, Viena, München, Bock y Dortmund.

2. Ale: Son las cervezas que fermentan a alta temperatura –entre 20° C y 25° C– y se caracterizan por tener un sabor más fuerte, mayor cuerpo y, en muchos casos, son más amargas por el aporte del lúpulo. En esta misma categoría están las “negras stout”, bebidas en las cuales la malta se lleva a un punto de tostado que les da un tono más oscuro. En este grupo se clasifican, entre otras, las cervezas Ale, Pale Ale, India Pale Ale, Ale Dorada, Sparkling Ale, Mild y Brown. También las Porter y las Stout, que usan maltas tostadas. Dadas sus características, esta variedad es la que se considera en el **Capítulo 6: Producto Mínimo Viable**.

3. Lambic: Es la denominación para las cervezas de fermentación espontánea, elaboradas con levaduras naturales y, por lo mismo, con compuestos afrutados. En este grupo –casi desconocido en Chile– se ubican las “lambic”, que tienen poco gas y poca espuma. Se clasifican por Gueuze, Faro, Kriek, Framboizebier (ACECHI, 2021).

2.4 Design Thinking

En esta sección se describe la principal metodología utilizada en el trabajo de investigación, cuyo propósito es permitir formular el modelo de negocios. Se describen sus objetivos, pasos y herramientas implementadas en su desarrollo para poder alcanzar el modelo de negocios final. Esta herramienta será esencial para identificar la oportunidad de negocios, la solución a dicha oportunidad y los segmentos de clientes a quien será ofrecida. Puesto que, que incorpora al cliente en el diseño final del producto, se considera de utilidad para recopilar sus percepciones de la solución propuesta, y así, co-crear una solución que genere su máxima aceptación.

Descrita como una metodología creativa y práctica, permite contribuir al desarrollo de estrategias innovadoras de forma iterativa, basándose fuertemente en el deseo de los usuarios. Fue desarrollada por Tim Brown, inspirado por la forma en que los diseñadores gráficos desarrollan sus proyectos. Su objetivo es generar innovación mediante la incorporación de ideas mediante la empatía con el usuario. Por medio de la observación y experimentación reiterativa logra realizar prototipos que permitan satisfacer las necesidades y dar soluciones innovadoras a los clientes (Gasca y Zaragoza, 2022).

Sus pilares fundamentales son: deseabilidad, factibilidad tecnológica y la viabilidad del modelo de negocios. De esta forma, se construye un producto que permita entregar un valor significativo al cliente haciéndolo parte del desarrollo del mismo, además de identificar los recursos que se requieren para hacerlo realidad y la importancia de que el modelo permita que la empresa rentabilice en el tiempo. Esta metodología consta de 5 pasos: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Estas etapas no son necesariamente lineales o consecutivas, pues se puede avanzar o retroceder en cada una a medida se afina el procedimiento para llegar a una solución (Gasca y Zaragoza, 2022).

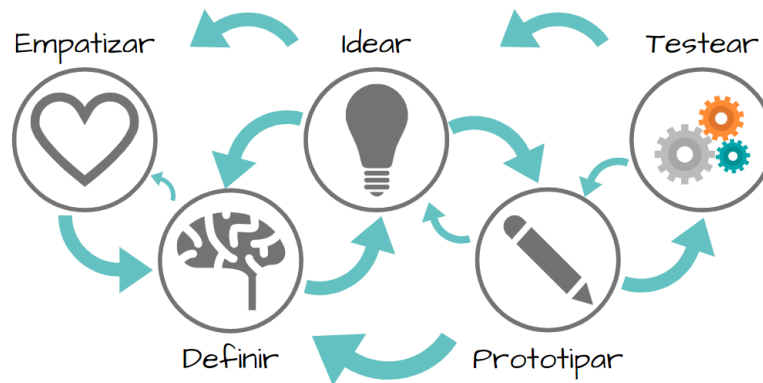


Ilustración 4: Diagrama de pasos de Design Thinking. Fuente: Fundación UADE, 2015

Las etapas de esta metodología consisten acorde a Gasca y Zaragoza (2021) en:

- **Empatizar:** En la etapa de empatizar se busca tener conocimiento sobre el cliente, su contexto, sus necesidades y sentimientos. Para esto, es clave observarlos detalladamente con el fin de detectar las diversas formas en que sus necesidades pueden ser satisfechas. Ejemplos de herramientas para esta etapa son: entrevistas, encuestas, mapa de empatía y shadowing.
- **Definición:** Se identifica el problema, resaltando lo que realmente aporta valor. Ejemplos de herramientas para esta etapa son: articulación de insights.
- **Ideación:** En la etapa de ideación se generan múltiples opciones que permitan dar solución al problema, usualmente mediante lluvias de ideas, las cuales serán evaluadas y discutidas en grupo.
- **Prototipado:** Tal como su nombre lo indica, se crea un prototipo con el que se testean las ideas y se exponen los elementos a ajustar antes de llegar al diseño final.
- **Testeo:** Se prueba el prototipo final para recibir feedback de los usuarios, con el fin de identificar mejoras, y así de ajustar las soluciones a sus realidades.

Se opta por la incorporación de esta metodología pues el desafío consiste en identificar qué clase de producto es preferido por los potenciales clientes que accederán al Glamping, sus deseos y necesidades. De este modo, se busca entender si el modelo de negocios hace sentido de forma rápida y práctica.

2.4.1 Encuestas y entrevistas

Las encuestas son un método de investigación para extraer información cuantitativa del grupo o suceso a estudiar mediante un formulario estructurado. Consiste en extraer datos de una muestra de la población a investigar, cuyas respuestas permiten realizar un análisis descriptivo y/o estudiar correlación entre variables (Gasca y Zaragoza, 2022).

El objetivo de la incorporación de encuestas es conocer datos demográficos (por ejemplo: edad y ciudad de procedencia), con el fin de identificar el segmento de clientes a abordar, además de conocer su satisfacción respecto al producto o servicio (por ejemplo: NPS y CSAT). Dado que el Glamping consiste en 40 cabañas con capacidad para dos personas, el tamaño de muestra necesario para obtener datos significativos a un nivel de confianza del 95% con un margen de error de 10% es de 45 personas.

Por su lado, las entrevistas permiten recopilar información cualitativa sobre la experiencia de los entrevistados respecto a un tema o un producto en particular, los cuales suelen ser personas previamente designadas con un propósito en la investigación. Las entrevistas pueden ser realizadas de forma informal o en profundidad, recomendando profundizar en las respuestas de los usuarios y evitar condicionarlo con las preguntas realizadas.

2.4.2 Shadowing

Herramienta que permite observar cómo los usuarios interactúan con el producto o servicio. Las observaciones se realizan sin establecer relación con los usuarios, de modo de no alterar su comportamiento, y así identificar oportunidades de negocios (Gasca y Zaragoza, 2022).

Esta técnica permite complementar lo que dicen los usuarios respecto a un producto o servicio con sus acciones, pues éstas no necesariamente se condicen.

2.4.3 Mapa de empatía

Herramienta que permite organizar de forma visual cómo actúan, piensan, sienten y creen los usuarios, de forma de crear un perfil del cliente. En Design Thinking se usan al comienzo del proceso lo que permite ofrecer productos o servicios ajustados a las necesidades de los usuarios (Gasca y Zaragoza, 2022).

Su versión más sencilla está dividida en cuatro segmentos:

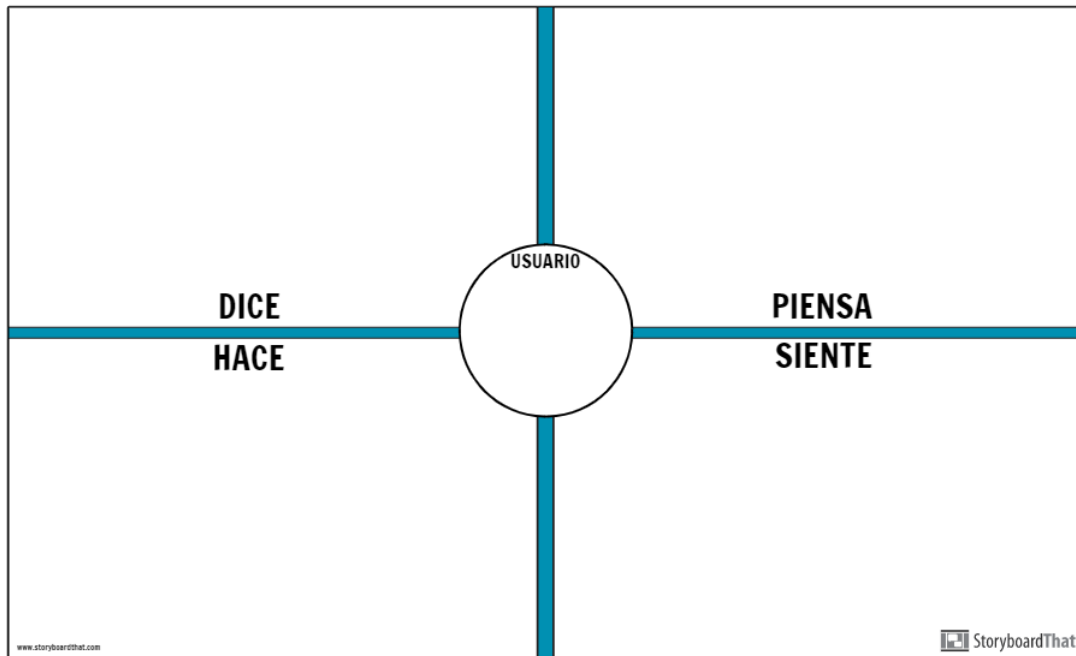


Ilustración 5: Mapa de empatía (StoryboardThat)

- **Dice:** consiste en todo lo que dice en las entrevistas/encuestas, rescatando frases representativas a modo de ejemplo
- **Piensa:** este cuadrante recopila lo que el usuario piensa, pero no necesariamente dice o hace. Muestra lo que es más importante.
- **Hace:** mediante la observación del usuario, se describe las acciones en torno al producto o servicio
- **Siente:** permite detectar qué emociones invoca la interacción con producto o servicio

2.4.4 Insights

Consisten en descubrimientos claves respecto al comportamiento de un suceso o usuario. Dado que son hallazgos identificados luego de la etapa de Empatía de Design Thinking, se formulan desde el punto de vista del consumidor con frases del tipo “(Usuario) necesita (necesidad), porque (insight)”.

2.5 Lean Canvas

Existen diversas metodologías para diseñar modelos de negocios, entre las que figuran el Business Model Canvas, el Lean Startup y el Lean Canvas. El Business Model Canvas es una herramienta visual creada por Alexander Osterwalder que permite analizar modelos de negocios en términos de 9 elementos clave: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos. Por otro lado, el Lean Startup es una metodología diseñada por Eric Ries para acortar los ciclos de desarrollo de productos mediante un mecanismo iterativo de aprendizaje continuo. Su objetivo principal es obtener feedback de los clientes y aprendizaje validado de manera de reducir el riesgo de mercado (More, 2020).

En cambio, el Lean Canvas diseñado por Ahs Maurya adapta el Business Model Canvas para ser orientado a emprendedores, de manera de expresar los problemas a los que pretende dar solución, sus métricas de éxito y su ventaja única competitiva, ignorando factores como relaciones con los clientes, actividades, recursos y alianzas clave, pues no son considerados críticos en las primeras etapas de un emprendimiento (Ordoñez, 2016).

El modelo es útil porque:

- Permite identificar al menos tres problemas o soluciones de un segmento de clientes
- Aborda soluciones a los problemas o soluciones identificadas
- Incentiva a formular concisamente la propuesta de valor y el modo en que ésta puede ser una solución para el segmento de clientes
- Establece métricas que permiten analizar el éxito del emprendimiento
- Identifica la ventaja competitiva injusta, es decir, características del negocio que no son fácilmente replicables por la competencia
- Describe los canales con que se alcanzará al segmento de clientes para ser descubiertos y levantar interés
- Permite identificar los perfiles de clientes que estarían interesados por el proyecto en su etapa temprana
- Ayuda a identificar los costos del modelo de negocios
- Describe la forma en que el modelo de negocios logra captar ingresos



Ilustración 6: Lienzo de Lean Canvas

Con esta herramienta se pretende definir los elementos esenciales del modelo a ser testeado por la metodología Design Thinking, y así, comprobar su factibilidad.

2.6 Tamaño de mercado

Refiere a la máxima cantidad de ventas o clientes al que un negocio puede aspirar, usualmente medidos de forma anual. Su objetivo es identificar el mercado potencial previo a la incorporación del emprendimiento (Blank, S y Dorf, B, 2012).

1. **TAM (Total Addressable Market):** indica la cantidad total de ventas del mercado y por ende, el mercado potencial
2. **SAM (Serviceable Available Market):** refiere al mercado disponible, es decir, aquel que puede ser abordado por la oferta del emprendimiento
3. **SOM (Serviceable Obtainable Market):** corresponde al mercado accesible a la que se le puede ofrecer un producto o servicio, ya sea como porcentaje del mercado que se desea captar, o por limitaciones de capacidad.

Para calcularlo existen dos modelos, hacia arriba (Bottom-Up) y hacia abajo (Top-Down):

- **Bottom-Up:** Parte de una variable particular hasta llegar a las variables globales. Desde elementos como las cuotas de mercado de la empresa, rentabilidad, barreras de entrada, etc, se evalúa la competitividad de la empresa para luego ver su incidencia en variables propias del sector al que pertenece y así, obtener las ventas totales.

- **Top-Down:** Parte de las variables globales hasta llegar a las variables particulares. Mediante informes de mercado, estadísticas e información externa se puede obtener la porción de mercado a alcanzar.

Estos términos se grafican de la siguiente manera:



Ilustración 7: Representación gráfica de TAM, SAM y SOM

2.7 Evaluación económica

El objetivo de la presente sección es introducir los conceptos básicos para el desarrollo de la evaluación económica del proyecto. Dicha evaluación busca definir si la implementación del modelo de negocios resulta rentable, de modo de entregar la información necesaria para la toma de decisiones.

2.7.1 Flujo de caja

Herramienta que permite la sistematización de la información financiera, de modo de ordenar las inversiones, ingresos, costos y datos adicionales para determinar la rentabilidad del proyecto.

Para su desarrollo se fija un horizonte de evaluación desde el cual se proyectan los flujos de ingresos y egresos reales. El año cero refleja todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. Si se proyecta reemplazar un activo durante el periodo de evaluación, se aplicará la convención de que en el momento del reemplazo se considerará tanto el ingreso por la venta del equipo antiguo como el egreso por la compra del nuevo. Con esto se evitarán las distorsiones ocasionadas por factores que tienen que ver con el momento en el que se logra vender efectivamente un equipo usado o con las condiciones de crédito de un equipo que se adquiere. (Sapag, 2014)

Sus principales componentes son (Sapag et al, 2014).:

1. **Ingresos y costos generados por ventas:** los ingresos corresponden a la suma del volumen de ventas multiplicado por el precio de cada producto o servicio, sin incluir venta. Los costos consideran los costos de producir dicho volumen.

2. **Gastos de administración y ventas:** consideran los costos de la mano de obra, marketing e incentivos asociados, además de gastos asociados a la administración del negocio.
3. **Depreciación:** monto de dinero que se descuenta legalmente por el costo del desgaste de los activos fijos. Se calcula en base a la vida útil determinada por la ley tributaria y permite descontar impuestos durante la vida útil del bien.
4. **Ganancias / pérdidas de capital:** flujo a raíz de la venta de activos por un valor distinto al valor contable. Al igual que la depreciación, es una partida contable con impacto en el pago de impuestos.
5. **Interés:** pago de intereses por deudas contraídas por el proyecto.
6. **Pérdidas del ejercicio anterior:** partida contable para descontar impuestos a raíz de pérdidas del año anterior de operación.
7. **Utilidad antes de impuesto:** si solo sí la suma de todos los componentes anteriores es positiva, se incurre en el pago de impuesto al Estado por un monto definido según la ley.
8. **Reversión de flujos no operacionales:** se reincorporan las partidas contables correspondientes a flujos no reales, obteniendo el flujo operacional.
9. **Inversión fija:** costo de compra de todos los activos fijos del proyecto.
10. **Valor residual:** valor de liquidación del proyecto, por lo que puede estar determinado como el valor presente de los flujos futuros o el valor de mercado de los activos fijos.
11. **Capital de trabajo:** capital que cubre los desfases de flujo de efectivo entre ingresos y egresos, por ende considera efectivo, inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

+ Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
= EBITDA
- Gastos no desembolsables
= Resultado antes de impuesto /EERR
- Impuesto
= Resultado después de impuesto
+ Ajustes por gastos no desembolsables
= Resultado operacional neto
- Egresos no afectos a impuestos
+ Beneficios no afectos a impuestos
= Flujo de caja

Ilustración 8: Estructura del flujo de caja (Sapag et al, 2014)

2.7.2. Criterios de rentabilidad

VAN (Valor Actual Neto): Es la diferencia de todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual (Sapag et al, 2014). Su valor se calcula en torno a la tasa de retorno mínima exigida por el inversionista, correspondiente al costo de oportunidad de un proyecto de similar riesgo. El proyecto resulta rentable si este indicador es positivo (Sapag et al, 2014).

La formulación matemática de este indicador es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} - I_0$$

F_t : flujo de caja neto

i : tasa de descuento

n : horizonte de evaluación

I_0 : inversión inicial

Ecuación 1: Cálculo del VAN

TIR (Tasa Interna de Retorno): evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual (Sapag et al, 2014). En otras palabras, es la tasa de retorno que hace que el VAN se iguale a cero, la cual se compara con la tasa de descuento del proyecto.

Si la TIR es mayor o igual a la tasa de descuento del proyecto, el proyecto es conveniente, en caso contrario el proyecto debe ser rechazado.

2.7.3 Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)

Modelo teórico construido a base del modelo de la elección de portafolio desarrollado por Harry Markowitz (1959) diseñado para estimar el porcentaje de rentabilidad potencial de un activo. En él se asume que los inversionistas son adversos al riesgo y les importa maximizar sus retornos dado cierto nivel de varianza.

La fórmula utilizada para estimar la rentabilidad consiste en:

$$E(r_1) = r_f + \beta [E(r_m) - r_f]$$

r_f : Tasa de retorno del activo libre de riesgo

β : Riesgo del activo comparado a la volatilidad del mercado

$E(r_m)$: Tasa de retorno del mercado

Ecuación 2: Cálculo del retorno de un activo mediante CAPM

Capítulo 3: Metodología

En este capítulo se procede a detallar cómo se relaciona el marco conceptual con el desarrollo del trabajo de investigación, y éste, con los objetivos específicos y el objetivo general.

Mediante la metodología Design Thinking desarrollada por Tim Brown, se empatiza con los clientes con tal de definir sus necesidades y deseos, y así, idear una solución a ser plasmada en el modelo de negocios inicial. Las hipótesis más riesgosas del modelo serán validadas o rechazadas mediante la investigación de mercado, entrevistas en profundidad con expertos, encuestas a lo largo de las distintas etapas de la metodología aplicada.

De esta manera, se validan las hipótesis de forma iterativa hasta consolidar un modelo de negocios que permita dar respuesta a las necesidades existentes en el mercado. Este modelo será plasmado en un Lean Canvas con el fin de entregar una visualización más sencilla de la propuesta planteada por este trabajo de investigación.

3.1 Investigación de Mercado

En este capítulo se da énfasis al mercado de la cerveza artesanal en Chile, particularmente a los casos de éxito y los modelos de negocio detrás de ellos. Su finalidad es reconocer factores de éxito en la industria, dificultades de implementación, buenas prácticas y actores relevantes.

A su vez, se estima el tamaño de mercado total de cerveza a nivel nacional y a nivel local, con el fin de dimensionar la oportunidad de negocios existente y así tener los insumos para el cálculo de demanda del proyecto.

La información se obtiene mediante investigación secundaria, consistente en bibliografía entregada en cursos de cervecería, tesis relacionadas a la industria, notas de prensa, estadísticas, además de entrevistas a los principales actores de la industria.

3.2 Design Thinking

En consideración a que, la idea es construir un modelo de negocios que se posicione de buena manera en el mercado y tenga amplia aceptación, se procede a implementar la metodología Design Thinking de la siguiente manera:

1. **Empatía:** Se busca empatizar con los usuarios de modo de articular la oportunidad de negocios y el segmento de clientes. En esta etapa se utilizan los resultados de la Investigación de Mercado y además se incorporan herramientas como entrevistas en profundidad, encuestas y shadowing para construir un Mapa de Empatía.
2. **Definir:** Con los insights obtenidos de la etapa anterior, se definen los puntos que más aportan valor para incluir en la propuesta de valor.
3. **Ideación:** Se analizan y evalúan distintas alternativas de solución para la oportunidad de negocios encontrada, para luego plasmar la elegida mediante Lean Canvas.

4. **Prototipado:** Se crea un prototipo que valide o rechace las hipótesis en torno a la solución propuesta por el modelo.
5. **Testeo:** Se testean los prototipos para obtener el modelo de negocios final. Para ello, se utilizan degustaciones, encuestas y análisis de ventas. El Producto Mínimo Viable también forma parte de este proceso.

Se espera obtener al final de estas etapas un modelo de negocios técnicamente viable para luego ser evaluado financieramente. Por esto último, se espera complementar la información obtenida en etapas anteriores previo al análisis.

3.3 Modelo de negocios

Para la validación del modelo se utilizan iteraciones de la herramienta Design Thinking:

1. Primer modelo de negocios: gracias a la información obtenida durante las etapas de empatía y definición, se presenta la hipótesis a validar en las siguientes etapas, graficada por un Lean Canvas.
2. Formulación de hipótesis: se identifican las hipótesis que suponen elementos de mayor riesgo para el modelo de negocios en la etapa de ideación.
3. Validación de la solución: iterativamente se indaga en estos elementos de mayor riesgo mediante el prototipado y testeo.

La finalidad de la incorporación de esta metodología es identificar las hipótesis más riesgosas del modelo, de modo de verificar si estas se validan o no en la investigación.

Es necesario tener en cuenta que, que en la metodología expuesta sólo se consideran dos iteraciones del modelo de negocios para poder definir la solución, pues se considera que la oportunidad y el segmento de clientes fueron definidos en etapas previas de Design Thinking.

3.4 Evaluación económica

Una vez validado el modelo de negocios desde lo técnico, se verifica la factibilidad económica del mismo mediante un flujo de caja y sus posteriores análisis de rentabilidad y sensibilidad.

El flujo de caja se plantea para un horizonte de evaluación de cinco años y se construye en torno a los supuestos de demanda planteados en la Investigación de Mercado. En él, se considera particularmente el comportamiento estacional de la demanda, y se define gradualmente el aumento de los niveles de producción con tal de mitigar el riesgo.

Adicionalmente son considerados indicadores de rentabilidad para conocer la conveniencia del proyecto, los cuales son sensibilizados en torno a los precios de las materias primas con el fin de identificar aquellas que causan mayor impacto en su valor. Finalmente, se estudia la cantidad de producción mínima para que el proyecto se mantenga rentable.

Capítulo 4: Análisis de mercado

En el presente capítulo se estudia el mercado de la cerveza artesanal en Chile, haciendo especial hincapié en el mercado local de la Región de Coquimbo, y en particular, el Valle del Elqui, con el fin de rescatar elementos que permitan identificar oportunidades, factores de éxito y dificultades que implican establecer una microcervecería en la zona.

Este capítulo tiene directa relación con el objetivo específico N° 1, el cual es:

“Describir el mercado de las microcervecerías artesanales, identificando sus principales actores, mayores dolores, factores vitales de éxito y tendencias. Adicionalmente, se busca describir y dimensionar el tamaño del mercado potencial a abordar con la propuesta de valor del proyecto”.

Posterior al análisis de este capítulo, se rescatan conclusiones a considerar en los siguientes capítulos de la investigación.

4.1 Benchmark nacional

El mercado de la cerveza artesanal en Chile si bien era emergente a principios de la década, hoy suma alrededor de 300 microcervecerías acorde a datos de la Asociación de Productores de Cerveza de Chile. En él, más de un 60% ha nacido en los últimos siete años. De acuerdo a la información que maneja la organización, existen 14 productoras con mayor participación de mercado, mientras existen exponentes menores que disputan un 0,5% (Bascur, 2013)

En cuanto a distribución de cervezas artesanales, CCU domina el mercado, comercializando y distribuyendo Cerveza Austral, D’olbek, Imperial, Kunstmann, Szot y Guayacán, mientras Comercial Peumo distribuye la cerveza artesanal Kross.

Respecto a productores artesanales, Kunstmann es de las cervecerías artesanales más emblemáticas del país. Basada en Valdivia desde 1997, ofrece más de 15 variedades de cerveza, destacando clásicos como la Torobayo y la Bock. Sus canales de distribución son los tradicionales (supermercados, bares y botillerías), además de su conocida cervecería en Valdivia y sus recientes Craft Bar ubicados en Santiago y Viña del Mar, desde dónde se produce y comercializa cerveza artesanal en un formato similar al de un Brewpub.

A su vez, otras empresas cerveceras que han incursionado en el modelo de Brewpub son: Cerveza Szot (Región Metropolitana), Rústico Brewpub (Región Metropolitana), Cervecería Intrinsical (Región Metropolitana), Chester Beer (Región de Los Lagos), Cervecería Baguales (Región de Magallanes), Ruta 41 (Región de Coquimbo), entre otras.

Para conocer más detalles respecto a este modelo de negocios se entrevistó a Moisés Olivares, socio fundador de la Cervecería Intrinsical. Su brewpub se ubica en el corazón del Barrio Brasil, lugar donde produce y comercializa su cerveza. Adicional a este punto de venta, incorpora canales como su sitio web, distribuidores especializados de cerveza artesanal y otros bares. A la fecha de esta investigación consta con 12 variedades de cerveza.

De lo anterior se desprenden los siguientes hallazgos:

- El foco de Intrinsic es otorgar una experiencia cervecera fuertemente ligada al sabor, pues en su equipo fundador cuentan con un maestro cervecero certificado por Cicerone, programa considerado estándar para los profesionales de la industria a nivel mundial.
- **Existe una gran brecha en cuanto a la fabricación de maquinaria** para producción cervecera a mayores volúmenes, pues no existe manufactura local que permita adaptar sus componentes a las necesidades de los clientes, por lo que se termina haciendo a pedido en China.
- Tiene la hipótesis de que este modelo de negocios (el brewpub) **permite ahorrar en costos de logística, al no tener que distribuir a otros negocios**, sin embargo, dado a la pandemia tuvieron que recurrir a estos canales para poder sustentar el negocio.
- Señala que **la legislación en el país aún no se adapta al modelo de negocios** pues requiere de patentes que no existen específicamente en la legislación actual. Dado lo anterior, su aprobación queda a criterio de cada Municipio, lo que establece barreras de entrada muy altas al perseguir un modelo de negocios tipo brewpub, y en el caso de Intrinsic, significó retardar el proyecto por tres años dada la tramitación
- Para iniciar los trámites de conformación de la empresa es necesario encontrar un **suelo tal que por plan regulador permita actividad productiva y actividad comercial**. Luego de eso, se debe obtener la patente comercial y la patente de alcoholes, siendo esta última la más compleja pues no contempla la figura de Brewpub
- Con todo en regla se puede iniciar la tramitación de la **patente de alcoholes**, sin embargo, **la aprobación depende de una votación conjunta entre el alcalde y los concejales del municipio**. Esto último implica muchas veces tener que realizar lobby, explicándole a cada uno de ellos lo beneficioso que resulta el negocio instalado en su comuna.
- La patente para producir cerveza artesanal corresponde a la **patente de elaboradora de bebidas malteadas**. Si bien ellos cuentan con ella, hay muchas microcervecerías que funcionan sin esta patente, pues los municipios no tienen la capacidad fiscalizadora para comprobar las actividades de la empresa. Además, los requisitos para la obtención de esta patente no difieren entre tamaños de producción, pidiendo los mismos requisitos para una fábrica del tamaño de CCU que para una microcervecería de 6500 litros mensuales.
- Si bien la ley de alcoholes cambió, lo hizo en torno al rotulado, y a quién se le puede vender, pero aún no consideran conceptos nuevos que le permitan a las microcervecerías iniciar sus actividades de forma más sencilla. Otros países como Estados Unidos sí lo contemplan en su legislación, pues entienden que las cantidades son demasiado pequeñas como para representar un problema.

- Hay elementos que juegan a favor, como el pago del **Impuesto de Ley de Alcoholes** (ILA). Este se aplica en la compraventa de alcoholes y lo paga quien compra, sin embargo, **existe una zona gris para los Brewpub**, pues como este concepto no existe en la Ley de Alcoholes, al no existir intermediarios entre quien compra y vende la cerveza no hay claridad respecto a su pago. El pago de este impuesto se realiza cuando se vende cerveza a restaurantes o botillerías, cargando a ellos el IVA y el ILA sobre el valor.
- Señala como **gran dolor de la industria de producción de cerveza artesanal el embotellado de las cervezas**, pues no existen embotelladoras especializadas a buen estándar, por lo que los productores no confían que se mantendrán las propiedades organolépticas de su producto.
- Actualmente existen **altos costos de embotellado**, incurriendo en una inversión equivalente a la inversión fija de toda la planta de producción (cocción, macerado y fermentación). Ellos comenzaron a embotellar forzados por la pandemia, pues nunca fue la idea inicial de negocio.
- Desde el levantamiento de las restricciones sanitarias, toda la producción cervecera es consumida in situ, lo que ha dado poco espacio para distribuir por otros canales.

Adicionalmente, se consideran a continuación otras empresas cerveceras que comercializan el mismo producto, acorde a las entrevistas realizadas por la investigación de Leon (2016):

1. **Slavia**: Empresa mediana con venta en diversos bares de Santiago. Dentro de las dificultades para consolidar su negocio, destacan **lo tediosa que es la burocracia chilena para solicitar permisos y patentes** y los costos de la fase experimental.
2. **Cervecería Truf**: Con antigüedad de 10 años, al igual que Slavia, destacan lo costosa que es la etapa experimental, a lo que agregan el **bajo margen obtenido debido a los intermediarios**. Por este último motivo decidieron integrarse verticalmente y se establecieron en un bar, de modo de obtener mayores márgenes.
4. **Kross**: Cerveza de amplia cobertura en el país, financiada por distintos fondos y accionistas. Al igual que las empresas anteriormente señaladas, uno de los elementos vitales para su éxito fue enfocarse en la calidad del producto, lo cual incluyó una etapa de experimentación que continúa hasta hoy en sus bares.

Finalmente, se hace mención a una empresa que luego de 6 años en números rojos logró consolidarse a nivel nacional, estando en todos los supermercados y restaurantes del país. Además, ha ganado más de 42 medallas por sus productos y ha sido beneficiada por distintos fondos y accionistas para consolidar su éxito. A pesar de este exitoso presente, pasaron por los mismos problemas que los casos antes señalados, donde el el foco principal era hacer un producto bueno y de

calidad. Se caracteriza por sabores más experimentales, utilizando como laboratorio de degustación a sus tres bares situados en Santiago. Fundada en 2003, en Curacaví, ha lanzado variedades populares como Golden, Stout o Malbock, además de otras especiales como la Kross 5 o la Lupulus, hasta variedades experimentales que aparecen por temporada.

4.2 Benchmark regional

A nivel regional el mercado de cerveza artesanal crece en promedio 35% al año (El Día, 2018), contando a más de 15 microcervecías, entre las cuales se destacan:

1. **Cerveza Guayacan:** Debido a su distribución mediante la logística de CCU es la más conocida de la oferta local a nivel nacional, en la actualidad produce alrededor de 50 mil litros al mes, proporcionando 5 sabores de línea: IPA, Stout, Pale Ale, Golden Ale y Uno, adicionando también 3 sabores experimentales de temporada.

Su modelo de negocios consiste en la distribución de botellas y barriles a bares, botillerías y distribuidores de retail, además de considerar en su propia planta la instalación de un Taproom. En él, se ofrece degustación de cervezas, platos de comida, tours guiados y una sala de ventas con souvenirs, lo cual indica una propuesta de valor fuertemente ligada al turismo y a las experiencias que sus consumidores pueden tener gracias su ubicación, como menciona Andrés Toro, socio de Guayacán a Diario El Día:

“Nos pareció que esta locación iba en línea con lo que queríamos ofrecer (tiene toda una mística que le da valor agregado al producto), encontramos buena calidad de agua (esencial en la receta), y además acá podíamos **apalancar el negocio al turismo**” (El Día, 2018)

Sin embargo, dada su ubicación en el pueblo Diaguitas, a 70 km de La Serena, los consumidores deben viajar en auto para acudir a la planta, lo que limita las posibilidades de consumo responsable de alcohol.

2. **Ruta 41:** Siguiendo la propuesta de valor planteada previamente, la Cervecería Ruta 41 consta de una planta cervecera de 5.000 litros mensuales, cuyas instalaciones incluyen también un restaurant de comida típica (Hornitos del Molle) y un hotel boutique (Refugio El Molle), permitiendo así que los consumidores puedan pasar la noche luego de beber cerveza en el local, el cual está ubicado en El Molle. Los sabores ofrecidos por la cervecería son Amber Ale y Golden Ale sin filtrar, lo que da a entender una propuesta de valor más bien ligada al turismo de la zona, complementaria al negocio hotelero anterior.

De acuerdo a una entrevista con uno de sus socios fundadores:

- El Brewpub nace como una forma de complementar la oferta hotelera, pero también como un **espacio de experimentación previo a la incorporación de un negocio de mayor escala.**

- Si bien la demanda cautiva de Refugio del Molle les permitió apalancarse, **asegura que llegan personas exclusivamente por el Brewpub**, ya sea por el día o quedándose en las cabañas.
 - Sus niveles de demanda fueron tales que debieron escalar rápidamente su planta para una producción de 5000 L, lo que los obligó a invertir fuertemente en equipos. Aún así, **no les sobran demasiados litros para distribuir a bares o restaurantes** de la región.
 - Señala que **hay varias personas que piden tours por la fábrica de cerveza**, el cual con gusto da. Considera que eso es parte del atractivo del lugar.
 - Considera que es necesario potenciar el sello cervecero de la zona mediante la realización de productos de buena calidad, por lo que para él es una buena señal que surjan más emprendimientos de cerveza artesanal en la zona, pues hay suficiente mercado para todos.
3. **Molino:** microcervecería cuya planta está basada en Punitaqui junto su restobar del mismo nombre. En una entrevista a profundidad con Diego Rojas, su maestro cervecero, se destacan los siguientes puntos asociados a la producción:
- La producción cervecera de la zona funciona bajo **asociaciones de micro cerveceros que compran los materiales al por mayor**, lo que permite reducir los costos de producción.
 - Las distintas asociaciones cerveceras de la región están muy cohesionadas, lo que permite **gran colaboración al ofrecer y promocionar sus productos** en conjunto, además de compartir recetas y experiencias.
 - Las **microcervecerías se hacen cargo de su propia logística** al distribuir su producto en los bares de la región, lo que significa un costo en transporte adicional al embotellado o barriles cerveceros.
 - A su vez, **los microcerveceros se hacen cargo del proceso de embotellado**, el cual si bien no tiene el estándar deseado (por el manejo de oxígeno en las botellas), consideran que no alcanza a ser perjudicial dada la alta rotación del producto en bares.
 - Está la intención de potenciar una **“ruta cervecera”** en la región, con el fin de apalancarse del turismo local.

4.3 Benchmark distribuidores

La empresa CCU es la principal empresa distribuidora de cervezas en el país. Fundada el 8 de enero de 1902, es la unión de la cervecería de Joaquín C. Plagemann con la Fábrica de Cerveza de Limache de Hoffmann y Ribbeck, quien un año antes de su creación, había adquirido también la Fábrica de Cerveza y Hielo de Gubler y Cousiño. Los años siguientes, inició su proyecto para convertirse en el principal productor de cerveza en Chile, haciendo inversiones en tecnologías de punta, mediante una variedad de fábricas, como las cervecerías Ebner de Santiago, Anwandter de Valdivia, y la Compañía Cervecera de La Calera. Luego tuvo en sus manos a las Cerveceras de Concepción y Talca, mientras hizo lo mismo con la Cervecera de Mitrovich Hermanos (Antofagasta), con la Cervecería Aubel en Osorno,

con la Sociedad Floto y finalmente con la Compañía en La Serena. “Su catálogo incluye marcas propias, así como marcas importadas y licencias, como con Heineken International N.V., Anheuser-Busch Inc., PepsiCo Inc., Paulaner Brewery GmbH & Co. KG, Dr Pepper Snapple Group Inc., Guinness Brewery y Société des Produits Nestlé S.A.” (Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU), 2009), dónde se incluye Guayacán, como se mencionó en el benchmark regional.

Sin embargo, otras cervecerías artesanales, sin los canales de distribución de CCU, recurren a los canales de venta especializada, ya sean físicos u online, entre los que destacan:

1. **Beer Square:** funcionan desde hace cinco años mediante un sitio web (www.beersquare.com), desde el que se pueden apreciar las más de 200 etiquetas que también se encuentran disponibles en su local ubicado en Las Condes. Ellos son los importadores directos de algunas marcas reconocidas a nivel mundial, tales como la estadounidense Founders o la alemana Scheneider Weisse, teniendo siglos de tradición junto a su fama por sus cervezas de trigo.

Luego de una entrevista en profundidad con uno de sus trabajadores, Felipe Roman, se destaca lo siguiente:

- **Hay un auge dentro del mundo de la cerveza artesanal, sobre todo la cerveza local.** Un desafío para quienes trabajan en cerveza es optar entre entretener a los clientes, informarlos o educarlos. Generalmente el mundo de la cerveza hace una porción de educación muy ligera y una gran porción de recreación, un espacio de goce tanto personal como familiar.
- **Se considera importante educar a los consumidores** respecto a las variedades, sabores y producción de cerveza, pues el conocimiento previo que tienen los clientes viene de variedades industriales y no entienden muy bien por qué el precio de las cervezas artesanales suele ser más alto. Gran parte de los consumidores no están particularmente informados de las distintas variedades de cervezas, generalmente las identifican por colores y a partir de eso, se hacen una idea de lo que quieren degustar, por lo que usualmente requieren de ayuda a la hora de elegir el sabor más idóneo a lo que andan buscando.
- Las IPA están tomando gran fuerza dado que muchos de los conocimientos provenientes de Estados Unidos se están integrando a la producción local. Aun así, **no existen preferencias claras por parte de los consumidores en cuanto a sabores.**
- La oferta cervecera aún está en una **etapa muy inicial lo que permite amplio espacio para la experimentación e innovación.** Asevera que las cervezas artesanales no compiten por volumen como las industriales, si no compiten por diferenciación.

- Gran parte de los consumidores llegan con mucha curiosidad y ganas de aprender, por lo que **es muy importante que el punto de contacto**, en este caso los vendedores, **tengan la paciencia de guiarlos** y entregarles una narrativa ligada a la experiencia que busca entregar cada cerveza. Esta experiencia cercana es la que les hace continuar indagando en este mundo y volver a comprar.
 - Puesto que que la distribución está a cargo de cada empresa cervecera, **el stock de cada uno de sus productos oscila bastante** periodo a periodo o a raíz de grandes mermas en la producción (principalmente por el embotellado).
 - Producto de **problemas de embotellado y falta de mantenimiento en la cadena de frío**, la distribuidora no puede garantizar un buen sabor de las cervezas que ofrece en el local al cabo de un tiempo. Este tiempo varía de cerveza a cerveza, y la pérdida del sabor es apreciable con “un sabor a queso”, lo que puede ser muy perjudicial de cara al consumidor.
 - Opina que, para nutrir el mercado, las cervecerías deben apuntar a alcanzar un producto cada vez más premium, y por lo tanto, invertir en áreas de crecimiento dentro de su propia empresa o producto. En tanto, para el cliente es importante que el producto se encuentre dentro de cierto margen de calidad, debido a que si tienen una mala experiencia esto se transfiere al resto de la industria.
2. **Casa de la Cerveza:** Tienda online de cerveza artesanal (www.cadadelacerveza.cl) con despacho a todo Chile, la cual ofrece 227 variedades de cervezas nacionales e internacionales, ofreciendo packs de 12 a 24 botellines que permiten experimentar sabores nacionales e internacionales, además de permitir degustar distintas marcas acordes a un sabor en particular (por ejemplo, packs de IPA). Lamentablemente, **no ofrece a ninguna marca de la región** por lo que no se considera un canal de distribución.
 3. **Buenas Birras:** Tienda online (www.buenasbirras.cl) y presencial de cerveza artesanal ubicada en La Serena, la cual cuenta con 27 variedades, entre las cuales curiosamente **tampoco figura ninguna de la región**, por lo que no se considera un canal de distribución.
 4. **Retrobeer:** Bar restaurante de cervezas artesanales ubicado en el centro de La Serena. Ofrece principalmente cerveza artesanal nacional en conjunto a su propia marca, Retro Beer. Además, **ofrece venta minorista de distintas variedades regionales**, entre la que destaca Prisma Lunar. A partir de lo anterior, se considera como posible canal de distribución masiva en la zona.

4.4 Benchmark de oferta hotelera, restaurantes y pubs

El atractivo turístico de la Cuarta Región se centra en dos focos principales: las playas y el Valle del Elqui. Adicional a los balnearios de la región, las playas ofrecen principalmente restaurantes típicos de pescados y mariscos, en particular en La Serena, se incorporan a la vez restobares y discotecas, juegos de niños, conciertos y

deportes acuáticos como el surf. Mientras tanto, el valle se caracteriza por sus diversas rutas temáticas: la ruta astronómica, la ruta de Gabriela Mistral y la ruta esotérica, además de ofrecer diversos restaurantes criollos como Hornitos del Molle o Delicias del Sol de Villaseca.

En cuanto a la oferta hotelera ligada a la playa se tienen hoteles con restaurante y piscina en su interior como el Club La Serena, Hotel Diego de Almagro y Serena Suite; cabañas con acceso a piscina como Las Añañucas, o apart hoteles como Las Tacas.

En cambio, en el Valle del Elqui la oferta hotelera consiste principalmente en campings y cabañas, desde los cuales destacan por su cercanía a la propuesta de valor y por ende, ser competencia directa de Glamping Utopía:

- **Camping Refugio Del Ángel:** ubicado en Paihuano, ofrece acceso directo a la naturaleza pues está ubicado bajo la sombra de los árboles ubicados al borde del río. Sus servicios incluyen zona de fogata y parrillas, baños y duchas, cocina comunitaria y mesas. Además, en temporada alta ofrecen clases de Mindfulness. Su propuesta de valor consiste en brindar un espacio cerca de la naturaleza, dónde la gente no tan sólo se relaja en su presencia, si no también pueden festejar junto a sus amigos, llevando su propia comida y bebestibles. Sus precios parten desde los \$12.000 por persona.
- **Tesoro de Elqui:** hotel ubicado en Pisco Elqui. Ofrece servicios de restaurante y cafetería, además de una piscina al aire libre. Su propuesta de valor es brindar un cómodo espacio de descanso, por lo que posee estrictas reglas contra ruidos molestos. Además, cubre aspectos como la alimentación. Sus precios por persona parten desde los \$45.000.
- **Cabañas Pisco Elqui:** ubicadas en Pisco Elqui, ofrecen baño privado, cocina equipada y dos piscinas. Sus precios por persona parten desde los \$20.000 en temporada alta y \$16.000 en temporada baja y su propuesta de valor consiste en ofrecer simplemente una estadía con acceso a piscina, por lo que los turistas deben alimentarse fuera del recinto.
- **Mi Lodge Elqui:** Recinto ubicado en Pisco Elqui, consistente en domos y cabañas entre jardines y una piscina. Adicionalmente ofrece restaurante y aire acondicionado en cada una de sus habitaciones. Su propuesta de valor está enfocada en brindar descanso a parejas y sus precios parten desde los \$70.000 por persona.
- **Refugio El Molle:** Hotel boutique y cabañas ubicadas en El Molle, dentro de un complejo de 60.000 m². En él se ubica un sector de spa (piscinas temperadas, sauna, sala de masajes), jardines, una laguna pequeña con agua de vertiente, etc. Dentro de sus instalaciones se ubica el restaurante Hornitos del Molle y el brewpub Ruta 41 (indicado en la sección 4.2). Los precios van desde los \$25.000 por persona (en una cabaña de 4 personas) y su propuesta de valor está orientada a ser un recinto familiar “all in”, pues posee todo lo necesario para ofrecer una experiencia íntegra.

Por otro lado, la oferta gastronómica y nocturna del Valle del Elqui consiste, adicional a lo listado en la sección 4.2, en lo siguiente:

- **El Durmiente Elquino:** ubicado cerca de la Plaza de Armas de Pisco Elqui, es un restaurant que ofrece platos tradicionales, sándwiches, tragos nacionales (entre los que figuran cervezas artesanales como Guayacán y Ánima), además de helados artesanales.
- **Hacienda Miraflores:** restaurante ubicado camino a Horcón, a un kilómetro y medio de Pisco Elqui. Ofrece platos tradicionales, como carne a las brasas, pescados y pastas acompañados por pisco sour. Posee capacidad para 160 personas dado su amplio salón.
- **El Rumor:** bar ubicado en Pisco Elqui, el cual ofrece tragos, tablas, pizzas y sandwiches, acompañados de tocatas en temporada alta. Es actualmente el único lugar, adicional a El durmiente Elquino y Glamping Utopía, dónde se puede beber alcohol en Pisco Elqui. La cerveza artesanal que venden es Atrapaniebla.

Conclusiones Benchmark

Todas las empresas analizadas anteriormente coinciden en describir un mercado con gran atractivo y en constante crecimiento, donde algunos están optando por la integración vertical ya sea para disminuir costos, experimentar previo al escalamiento del negocio y/o acercar la experiencia cervecera al consumidor. Este auge implica un desafío para todos los involucrados en el mercado de cerveza artesanal, pues no sólo deben encargarse de brindar una experiencia de buena calidad, sino que también educar al consumidor y permitirle entender el porqué de los precios, disponibilidad del producto y variación en su calidad.

El mercado está aún en una etapa muy inicial, lo que deja amplio espacio para la experimentación. A causa de que el cliente no es un cliente particularmente informado, tiende a asociar los sabores de cerveza a colores, y en torno a eso espera un sabor. Sin embargo, los entrevistados señalan que no existen tendencias claras de consumo de una variedad por sobre otra. Ante esto cobra especial relevancia el punto de contacto, pues los clientes requieren ser guiados para poder orientar sus gustos en torno a la experiencia que busca entregar cada cerveza.

Se destacan las dificultades asociadas a la burocracia en la obtención de permisos y patentes a la hora de establecer un modelo de producción y comercialización directa, dado que la legislación vigente aún no se adapta a los nuevos modelos de negocios que han surgido en torno a esta industria. Más aún, existen zonas grises impositivas referentes al ILA, pues el giro de negocios no existe ante el Servicio de Impuestos Internos, lo que si bien puede suponer un beneficio, consiste en una gran incertidumbre para quienes han decidido integrarse verticalmente. Esto ha significado uno de los problemas más importantes a la hora de emprender en este rubro, pues quienes lo han hecho han tenido que luchar para poder constituir legalmente su empresa.

Otro gran dolor de la industria es el embotellado. En caso de pretender embotellar productos, se debe optar por incurrir en altos costos si se quiere entregar un producto que pueda mantener sus propiedades organolépticas por un tiempo, ya que ciertas recetas reaccionan peor ante la presencia de oxígeno en las botellas, por lo que a la semana comienzan a desarrollar un olor similar al queso. Esto cobra aún más importancia si se quiere distribuir a terceros, añadiendo el desafío de mantener la cadena de frío para evitar fermentaciones indeseadas.

Por otro lado, actores del mercado de cerveza artesanal local señalan que la oferta cervecera regional apuesta fuertemente por el atractivo turístico de la zona, señalando incluso los deseos de conformar una ruta cervecera. Así, logran potenciarse mediante puntos de venta directa en sus fábricas, siendo para Ruta 41 su principal canal de ventas, logrando vender prácticamente el 100% de su producción. Actualmente no se cuenta con una variedad de canales de distribución masiva que permita otros canales de distribución, a excepción de Retrobeer, la oferta hotelera y gastronómica de la zona y la distribución lograda por Guayacán de la mano de CCU. Gran parte de los microcerveceros optan por hacerse cargo de su propia logística de distribución.

Adicional a lo anterior, se identifica que la oferta hotelera y gastronómica se ve fuertemente apalancada por el turismo local, complementando sus servicios con piscina, restaurantes y actividades de relajación. Sin embargo, gran parte de ésta no ofrece cervezas artesanales, y de ofrecer, las marcas no son las mismas entre sí, lo que señala una baja competencia y homogeneidad en el sector.

En consecuencia, hay indicios de que el modelo de negocio es el indicado, sin embargo, es necesario indagar en el marco legal que lo ampara y hacer especial énfasis en la experiencia del consumidor, ya sea guiando sus gustos como rescatando los elementos turísticos de la zona.

4.5 Legislación

De la normativa aplicable al mercado de las cervezas artesanales, se señalan a continuación las siguientes: 1) ley nº 18.455 que fija normas sobre la producción y comercialización de alcoholes; 2) ley N°19.925 sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas; 3) el impuesto a la ley de alcoholes. Adicionalmente, dado que la producción conlleva riesgos para los trabajadores, se considera normativa asociada a su prevención y seguros sociales asociados.

- Ley nº 18.455 sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes

La ley nº 18.455 fija las normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres, y deroga el Libro I de la Ley nº 17.105. En la cual se establecen las facultades del Servicio Agrícola y Ganadero para fiscalizar la producción de bebidas alcohólicas, además de definir en su artículo 20 las materias primas con que ésta se puede producir:

La cerveza sólo podrá elaborarse con cebada malteada, lúpulo, levadura y agua. Se permite la adición de extractos fermentales, principalmente medio grano y puntas de arroz, láminas y productos de la molienda del maíz, en la

forma y proporción que determine el reglamento. Asimismo, se permite el uso de azúcares refinadas como extracto fermentable y edulcorante del producto final. (Ley 18.455, 1985)

En su artículo 34, estipula que los productos destinados al consumo directo deberán expendirse en envases sellados y etiquetados, salvo que se trate de establecimientos o recintos autorizados por la autoridad competente, para expendirlos en forma distinta. En ningún caso los productos podrán ser envasados para su comercialización en sobres o bolsas susceptibles de ser ocultados con facilidad por el portador.

El Decreto nº 78 reglamenta la ley 18.455 profundizando respecto a la fiscalización y los requisitos de producción, estableciendo el tipo y cantidad de aditivos y extractos naturales que pueden ser añadidos a la cerveza, además del aspecto y la composición del producto. Se detallan las prácticas autorizadas en la elaboración y conservación de cerveza, definiendo también el ph esperado y el intervalo de tolerancia permitido respecto la graduación alcohólica indicada en la etiqueta.

- **Ley nº 19.925 sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas**

Dicha norma regula el expendio de bebidas alcohólicas; las medidas de prevención y rehabilitación del alcoholismo, las sanciones y los procedimientos aplicables a quienes infrinjan las disposiciones pertinentes. Define también el tipo de patente que cada recinto debe tramitar para la venta de bebidas alcohólicas.

La autoridad competente para este último punto es la Municipalidad. La patente de alcoholes es una del conjunto de patentes que puede otorgar, entre las que figuran:

- Patentes comerciales: para tiendas y negocios de compraventa en general.
- Patentes profesionales: para, por ejemplo, consultas médicas, estudios de abogados o estudios de arquitectura.
- Patentes industriales: para negocios cuyo giro es la producción o manufacturas, como panaderías, fábricas de productos, alimentos, etc.
- Patentes de alcoholes: para botillerías, bares, restaurantes y afines.

En su artículo 3 establece que todos los establecimientos de expendio de bebidas alcohólicas quedarán clasificados dentro de las siguientes categorías y tendrán las características que se señalan:

- A. Depósito de bebidas alcohólicas
- B. Hoteles, anexos de hoteles, casa de pensión o residenciales
- C. Restaurantes diurnos o nocturnos
- D. Cabarés o peñas folclóricas
- E. Cantinas, bares, pubs y tabernas
- F. Establecimientos de expendio de cervezas y sidra de frutas

- G. Quinta de recreo
- H. Minimercado de comestibles y abarrotes
- I. Hoteles, hosterías, moteles o restaurantes de turismo
- J. Bodegas elaboradoras y distribuidora de vinos, licores o cerveza
- K. Casa importadora de vinos o licores
- L. Agencias de viñas y de industrias de licores establecidas
- M. Círculos o clubes sociales, deportivos o culturales con personalidad jurídica
- N. Depósitos turísticos
- O. Salones de baile o discotecas
- P. Supermercado (superficie mínima 100 m²)

A partir de lo anterior, se requieren una patente tipo E y tipo J, considerando que la ley en su artículo 10 permite operar con dos patentes. El costo semestral es de 2 y 1,5 UTM (Anexo C).

- Impuesto a la Ley de Alcoholes

El Impuesto a la Ley de Alcoholes (ILA) almacena la importación/venta de bebidas alcohólicas, analcohólicas y productos del estilo. Se llama Impuesto adicional ya que, además de cobrar IVA, se aplica una tasa para cada caso, aplicando sobre la base imponible del Impuesto a las Ventas y Servicios. Según el artículo 43 de la Ley Sobre Impuesto a las Ventas y Servicios establece que el Impuesto Adicional ILA afecta a cualquier producto o bebida que contenga alcohol o cuya preparación tenga elevados contenidos de azúcar. Su tasa es de 20,5% acorde a la información entregada por el SII.

- Prevención de riesgos laborales

La ley n°16.744, dispone sobre la normativa al respecto de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. En ella se exige a las empresas disponer de un Seguro Obligatorio frente a accidentes laborales, equivalente al 0,95% del sueldo imponible del trabajador, una cotización adicional correspondiente al riesgo de la empresa y cotizaciones referentes a la pensión de invalidez, accidentes de trabajo y cesantía.

Mediante el Decreto Supremo 101/1968 la ley establece la definición de accidente de trabajo y las obligaciones de la empresa para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, entre las que figura la evaluación de los riesgos presentes en el lugar de trabajo, entregar equipos de protección personal pertinentes a la actividad productiva, adoptar las medidas que prescriba el ISL o mutualidad e informar sobre los riesgos en el lugar de trabajo, entre otros.

Conclusiones marco legal

A partir de la normativa anterior, se identifican los requerimientos legales necesarios para la producción cervecera, estableciendo los requisitos y estándares para su producción, la obtención de patentes, su tasa impositiva y las medidas preventivas para garantizar la seguridad de los trabajadores.

La ley nº 18.455 permite conocer los aditivos y procedimientos permitidos para la elaboración de cerveza artesanal más allá de la receta genérica, lo que significa la incorporación de un estándar de calidad mínimo a considerar en su elaboración, pues este es fiscalizado por el SAG.

Se identifica que el terreno en el que ha de ubicarse el proyecto corresponde a la Zona Productiva 1 en el Plan Regulador de la comuna (Anexo F), y por lo tanto, el proyecto cumple con las normas de uso de suelo para poder tramitar las patentes de alcoholes respectivas. Dado que el proyecto se ejecuta en un negocio hotelero, este ya posee la patente comercial correspondiente.

Las patentes de alcoholes a tramitar son la de tipo E y J. A su vez, el pago de impuestos no está del todo definido bajo la ley de alcoholes, al no existir la figura de productora y comercializadora de alcohol, pues la empresa no incurriría en la compra de su propia cerveza.

Finalmente, se hace necesario considerar una Evaluación de Riesgos Laborales, de modo de implementar un plan de mitigación que permita resguardar la seguridad de los trabajadores, pues la elaboración cervecera consta con procesos que pueden causar quemaduras en sus trabajadores.

4.6 Descripción cuantitativa del mercado

El mercado de la cerveza en Chile ha presentado un sostenido crecimiento. Según datos de la Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACECHI), en 2020 se consumieron 58 litros per cápita, un aumento de 9,7% respecto al año anterior. En este mercado la cerveza artesanal representa un 3% del market share nacional, creciendo entre 20% a 30% en promedio cada año

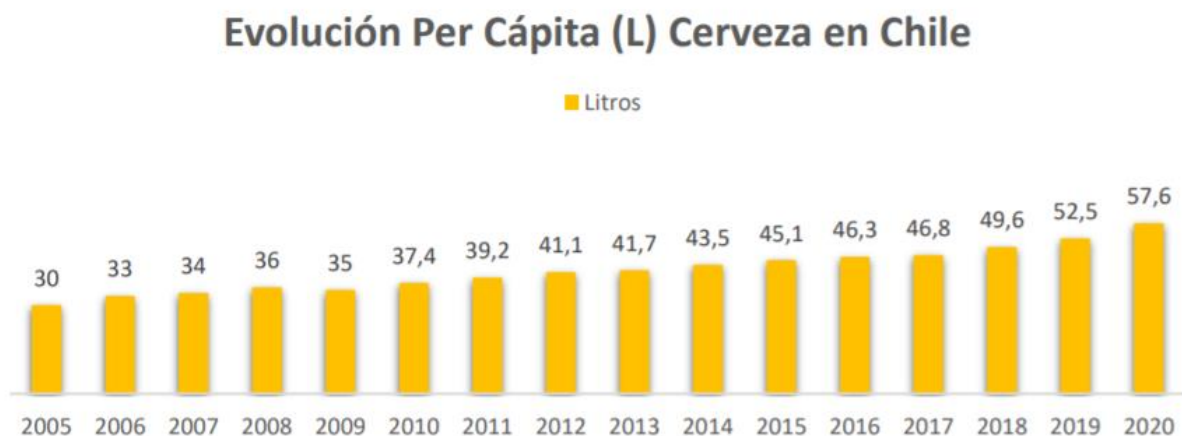


Ilustración 9: Evolución de Consumo Per Cápita en Chile. Fuente: ACECHI

4.6.1 Tamaño del mercado

Estimar el tamaño del mercado es fundamental para el emprendimiento, pues permite identificar los ingresos totales que puede implicar la oportunidad de negocios y, por ende, ajustar expectativas para desarrollar una propuesta de valor viable.

Para estimar el tamaño de mercado se utiliza una metodología Top Down, es decir, se comienza por las variables más globales para llegar a las más específicas.

1. **TAM (Total Available Market):** Refiere al tamaño total del mercado. Para estimarlo, se considera que en el año 2019 se vendieron 997 M de Litros de cerveza en el país (Emol, 2020). Luego, tomando en cuenta que el consumo creció en promedio 5.4% los últimos cuatro años previo al 2020, y suponiendo el mismo crecimiento para el 2021 y 2022, se estima que se venderán 1.2 B de Litros.
2. **SAM (Serviceable Available Market):** Consiste en el mercado que puede ser abordado por el modelo de negocios. Acorde a datos publicados por ACECHI, las cervezas artesanales ocupan un 3% del market share del mercado cervecero en Chile, lo que equivale a 35,0 M Litros a nivel nacional. Acotando particularmente a la Cuarta Región, se tiene que su población representa el 4,3% de la población nacional acorde a los datos del último censo (INE, 2018), por lo que la estimación de su consumo potencial anual es 1,5 M Litros.
3. **SOM (Serviceable Obtainable Market):** Es el mercado al que se puede acceder realísticamente. Esto depende de la cantidad de personas que llegan anualmente al Valle del Elqui, las que según datos del INE fueron 62.295 entre marzo 2019 y marzo 2020, lo que representa aproximadamente un 8,2% de la población de la Cuarta Región, acotando el consumo a 124,1K Litros anuales. Para refinar aún más esta cifra será necesario definir la capacidad de la producción, ítem que se discutirá en mayor profundidad en el Capítulo 7.

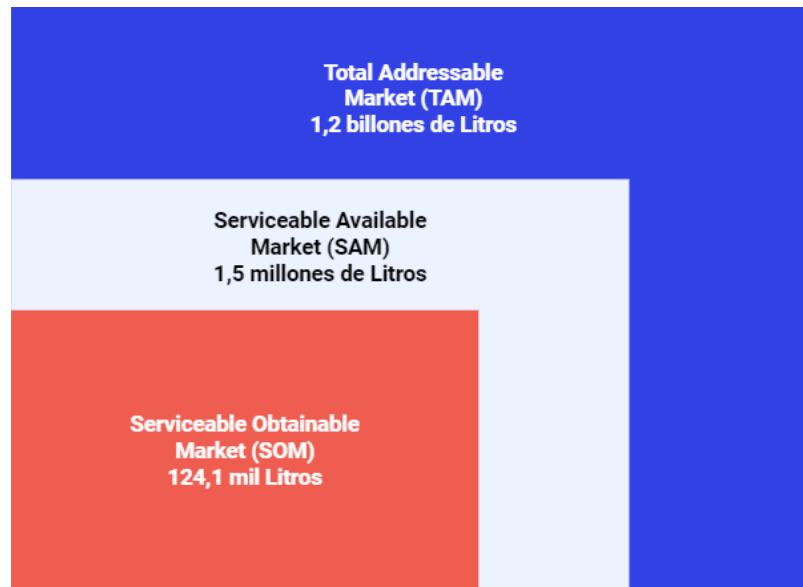


Ilustración 10: Resultados de estimación del tamaño de mercado

4.6.2 Estacionalidad

Se decide analizar el comportamiento mensual del Mercado Accesible (SOM) dadas las características de la población a abordar con el modelo de negocios. Al analizar la serie histórica mensual de llegadas y pernoctaciones en el Valle del Elqui desde el 2016 al 2020 (Ilustración 11), se observan tres periodos de alta demanda: verano (enero y febrero), invierno (julio) y fiestas patrias (septiembre), mientras mayo, junio y noviembre resultan ser los meses con demanda bajo el promedio.

Total de llegadas y pernoctaciones Valle del Elqui 2016-2020

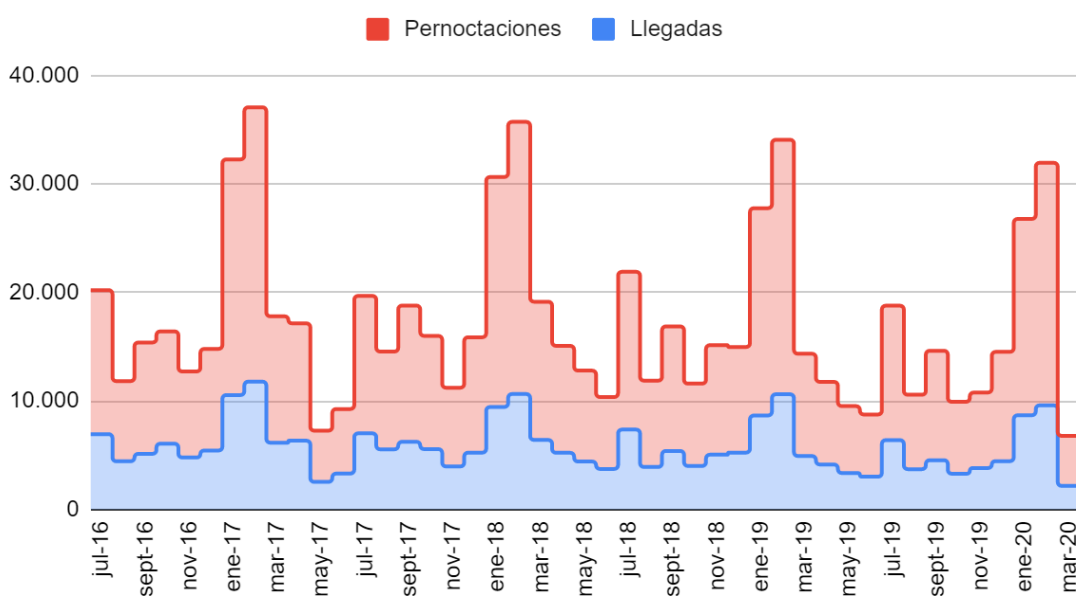


Ilustración 11: Total de llegadas y pernoctaciones en el Valle del Elqui. Fuente: Elaboración propia en base a datos INE, series mensuales desde Julio 2016 hasta Marzo 2020.

Al ponderar las llegadas de los últimos doce meses con el consumo per cápita mensualizado de cada año, se estima la demanda en litros para el periodo entre marzo del 2019 y marzo del 2020.

Tabla 1: Estimación de demanda mensual del Valle del Elqui entre Marzo de 2019 y Marzo de 2020

Mes	Consumo (L)	Variación mensual
mar-19	21.608	
abr-19	18.191	-16%
may-19	14.753	-19%
jun-19	13.265	-10%
jul-19	28.026	111%
ago-19	16.310	-42%
sept-19	19.941	22%
oct-19	14.477	-27%
nov-19	16.787	16%
dic-19	19.534	16%
ene-20	41.741	114%
feb-20	46.118	10%
mar-20	10.498	-77%

Capítulo 5: Modelo de negocios

En el presente capítulo se detalla el proceso de construcción y validación del modelo de negocios por medio de la herramienta Design Thinking. En él se describen hipótesis que sostienen el modelo de negocios tales como la oportunidad, el segmento de clientes y solución propuesta, para así prototipar y testear hasta concluir en el modelo de negocios final, en relación directa con el objetivo específico N° 2:

“Identificar las características de los clientes potenciales del Glamping Valle Utopía, además de conocer sus principales pensamientos, deseos y acciones en torno al consumo de cerveza artesanal. Luego, formular las oportunidades de negocios existentes y así, establecer una solución para ser descrita y testeada en el modelo de negocios inicial”.

Luego de obtener el modelo de negocios final al término de este capítulo, se presenta el desarrollo de un producto mínimo viable que tiene como objetivo testear la solución propuesta.

5.1 Empatizar

En esta sección se desarrolla la primera etapa de la metodología Design Thinking, **Empatizar**. Esta etapa se implementó mediante el uso de la información obtenida en el **Capítulo 4: Investigación de mercado** para identificar las tendencias y oportunidades del mercado, complementando dicha información con entrevistas en profundidad, encuestas y Shadowing con el fin de conocer la oportunidad existente y los segmentos de clientes a acceder con el proyecto ubicado en el Glamping Utopía. Su objetivo es plantear y profundizar en el contexto en el que se da la oportunidad de negocios.

5.1.1 Descripción del mercado local

Como se indicó en el **Capítulo 4: Investigación de Mercado**, la demanda por cerveza artesanal va en aumento, y la Región de Coquimbo no está exenta de este fenómeno. El Diario el Día señala al respecto que:

En 10 años, la región de Coquimbo pasó de no tener ningún tipo de oferta de cerveza local, a tener más de una decena. ¿La razón? La fuerte relación que existe entre la bebida y la identidad con el turismo y por supuesto, el clima desértico y mediterráneo cálido que caracteriza a la zona, sobre todo en verano. Marcas como Atrapaniebla, Guayacán, Ánima o Independenzia se han hecho camino al andar, probando nuevas recetas y aprovechando al máximo la magia de la región, elemento que juega a favor en la promoción de un producto local. (Paleo, 2018)

Por estos motivos, el mercado de la cerveza artesanal se ha convertido en un nicho interesante para emprendedores, empresarios hoteleros, empresarios gastronómicos y distribuidores. Sin embargo, si bien existen varias marcas de cerveza artesanal, ninguna posee un posicionamiento absoluto en los bares o restaurantes del Valle del Elqui, tal como se describe en la **sección 4.4**. Según distribuidores como Beer

Square, este fenómeno se da a nivel nacional en gran medida por que la producción artesanal tiene aún dificultades garantizando un stock homogéneo y confiable, principalmente por problemas en la producción. A este dato se le agrega la capacidad productiva de las microcervecías de la Región, pues sus volúmenes de producción rodean los 5000 Litros mensuales.

Maestros cerveceros del Valle del Elqui, como Juan Carlos Aoun de Ruta 41, señalan que aún existe espacio en el mercado para la inserción de más marcas, dado el significativo aumento en ventas que ha observado desde los inicios de su empresa y la baja cantidad de marcas que aún existen en la Región. Esto está en línea con las cifras de crecimiento de la industria local entregadas por Diario el Día, equivalentes a un 35% anual, y con el actual market share de las cervezas artesanales (3%).

Adicionalmente, de acuerdo a lo obtenido en entrevistas con Beer Square e Intrinsic, los consumidores no tienden a tener un gusto particularmente especializado, por lo que suelen explorar los diversos sabores disponibles gracias a la orientación de quienes les atienden en el punto de venta. Esto hace que la narrativa alrededor del producto sea fundamental, pues la compra se guía mayoritariamente de la experiencia brindada en el punto de venta en vez de una pre-concepción de un sabor en particular más allá del color de cerveza que éstos piden. Además, desde Beer Square señalan que no existe una tendencia clara en el consumo, aunque sí destacan un aumento en el interés por el sabor lupulado de las IPA.

Algunos maestros cerveceros de la Región de Coquimbo señalan que existe un alto potencial de desarrollo en vincular la elaboración de cerveza con la oferta turística de la Región, expresando su sueño de construir un circuito cervecero. Este y los otros motivos señalados en la presente sección, levantan la hipótesis de que instalar el proyecto en el Valle del Elqui, particularmente en un recinto turístico, tiene un gran potencial para aprovechar esta oportunidad existente en el mercado.

5.1.2 Descripción de los clientes

Dado que el proyecto busca comenzar su negocio cervecero en el Glamping Utopía, se implementó una encuesta con el fin de identificar quienes son los visitantes, pues al ser éstos los early adopters del producto, es necesario entender qué es lo que piensan y hacen respecto al consumo de alcohol

La encuesta fue realizada en persona a una muestra de 23 de clientes de los 40 hospedados en Valle Utopía. La toma de la muestra se realizó los días 26 y 27 de noviembre de 2021 mediante un cuestionario adjunto en el Anexo D. Con esto en mente, los resultados obtenidos son los siguientes:

- **Edad:** Los clientes destacan por ser un público joven (en promedio 32 años) que acude en pareja o con grupos de amigos.
- **Lugar de procedencia:** La mayoría de los visitantes proviene de La Serena-Coquimbo (~35%), seguido por Santiago (~30%).
- **Satisfacción con la barra de alcoholes:** El 65,2% dice tener un alto Índice de Satisfacción (CSAT 5 de 5) respecto a la barra de alcoholes del camping. Al preguntar el motivo de su calificación señalan principalmente la amabilidad del

servicio y la buena atención. Esto puede ser fundamental, pues como se señaló en el **Capítulo 4**, el consumo de cerveza recae fuertemente en la atención que reciben los clientes en el punto de venta, en particular, la paciencia y amabilidad con que se les guía a la hora de elegir un sabor

- **Expectativas:** Al preguntar cómo mejorar la barra, destacan principalmente aspectos ligados a la experiencia (música en vivo, sillones cómodos, resumen del gasto en barra), además de mayor variedad de opciones y promociones. Con esto, se tienen indicios de querer probar cosas nuevas dentro del lugar.
- **Interés:** El 91.3% estaría interesado en probar la Cerveza Valle Utopía. Esto se debe a la disposición de probar algo distinto y la creencia de que esto podría hacer más interesante el lugar, lo cual confirma lo presentado en el punto anterior.

¿De qué ciudad vienes?

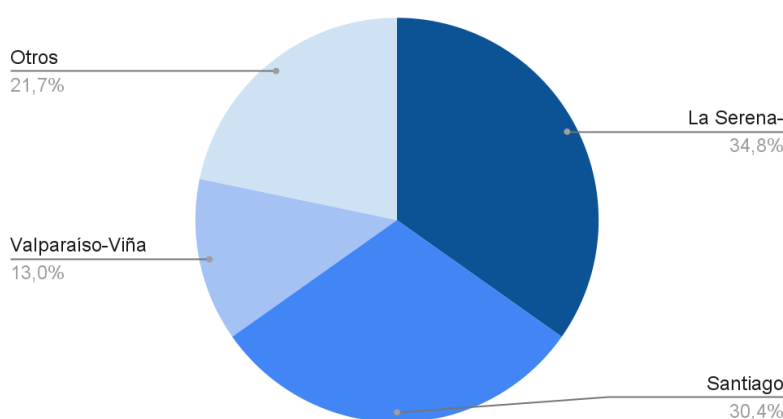


Ilustración 12: Ciudad de procedencia de encuestados

Adicionalmente, durante el periodo de realización de la encuesta se observan las acciones de los clientes mediante shadowing, entre las cuales destacan:

- Muy pocas personas salen del camping para recorrer Pisco Elqui, por lo que un lugar que les otorgue una experiencia íntegra parece ser fundamental
- Los clientes tienden a ir a la piscina o a la barra del bar cuando hace calor, destacando la necesidad de refrescarse.
- En las noches los clientes piden comida al restaurante y aprovechan de ir a la hoguera formada en el camping para interactuar con las otras personas que se están hospedando. También suelen pedir alcohol en la barra del bar.
- Algunos clientes hacen asados en los quinchos y llevan su propio alcohol.
- El resto del tiempo los clientes duermen en sus cabañas.

Al entrevistar a los trabajadores del camping, estos aseveran que los clientes les sugieren una mayor cantidad de experiencias a tener dentro del camping, ya sea música en vivo, masajes, recorridos outdoor, etc. Señalan que los clientes tienden a

ser adultos jóvenes, ya sea en grupos como en pareja, que buscan desconectarse y descansar. Además, llegan bastantes turistas por el día, los cuales, si bien no se hospedan en el recinto, beben, comen y utilizan la piscina. Los clientes les dicen que salen más relajados y desconectados del lugar, agradeciendo su estadía y el contacto con la naturaleza.

Con los resultados anteriores, se obtiene el siguiente mapa de empatía de los clientes de Valle Utopía:

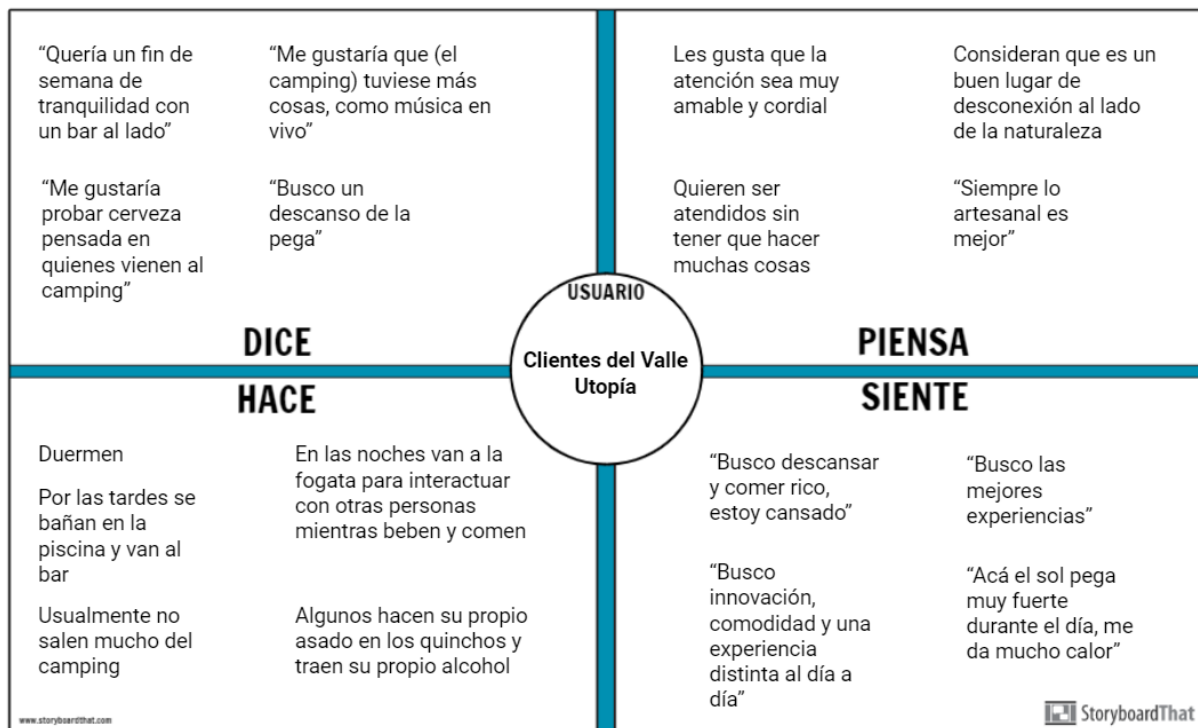


Ilustración 13: Mapa de empatía de clientes de Valle Utopía

5.2 Definir

A partir de los resultados anteriores, se **definen** como oportunidades cuatro aspectos fundamentales:

1. La demanda de cerveza artesanal va en crecimiento y aún no ha sido completamente satisfecha por la oferta cervecera de la Región
2. Existe un gran atractivo turístico en el Valle del Elqui
3. Estos tienen la tendencia de consumir alcohol principalmente en la tarde, horario de más alta temperatura, y su consumo está directamente relacionado con la experiencia que les puede brindar el servicio de la barra.
4. Existe interés por probar una nueva cerveza artesanal por parte de los clientes del camping pues señalan la necesidad de desconectarse del día a día y probar nuevas experiencias

Con esto, hay indicios de que la introducción de cervezas artesanales puede contribuir a satisfacer los cuatro puntos anteriores, sin embargo, se desconoce qué tipos de cerveza pueden tener mayor aceptación entre los clientes, y si su preferencia está por sobre las cervezas industriales, tema a abordar en la etapa de **Prototipado**.

5.3 Ideación

5.3.1 Alternativas de solución

En esta sección se abordan las principales alternativas de solución a las tres oportunidades principales: el crecimiento en la demanda de cerveza artesanal, la existencia de demanda insatisfecha dada la baja presencia de marcas locales de cerveza artesanal en bares y restaurantes de la región, el atractivo turístico del Valle del Elqui y la presencia de clientes con interés en probar una nueva cerveza artesanal. Las alternativas están centradas principalmente en las actividades que podría realizar Glamping Utopía para poder aprovechar las oportunidades presentes en el mercado.

1. **Venta de cerveza artesanal de otras marcas locales:** en el Valle del Elqui no existe un punto que concentre todas las marcas locales para su venta al público, por lo que ofrecerlas en el Glamping puede generar un nuevo atractivo turístico y un punto de venta que permitiría fortalecer la red de productores locales y así, darles visibilidad ante turistas de otras regiones.

Los beneficios de esta alternativa están asociados a costos. Usualmente son los productores quienes se encargan de la logística de transporte, por lo que cada uno de ellos absorbería el costo de transportar su cerveza a Pisco Elqui. Además, no se incurren en costos asociados a la producción de cerveza artesanal, considerando sólo aquellos costos asociados a la venta. Por su lado, para poder ofrecer los productos con un buen estándar de calidad y evitar el deterioro en sus propiedades organolépticas, la empresa estaría encargada de mantener a una temperatura adecuada los barriles y botellas de cerveza, lo que implicaría contar con varios refrigeradores o una habitación pequeña con aire acondicionado.

Por otro lado, los aspectos negativos se asocian principalmente a los usuales quiebres de stock que tienen los productores locales, por mermas, cantidad y frecuencia de producción. Esto implica una oferta poco constante en el tiempo, con poco control sobre su diversidad y cantidad, lo que dificulta la escalabilidad del negocio. Además, al comprar cerveza a otros productores, se considera como costo el Impuesto de Ley de Alcoholes (ILA), pues al vender por boleta no se recupera el impuesto.

2. **Producción y comercialización de cerveza en el Glamping:** Dado el capital turístico que tiene el Valle del Elqui, y en particular el Glamping, contar con una

planta de producción cervecera a la vista de los visitantes permite apalancarse del mismo. Además, este formato permite vender la cerveza en el mismo lugar en que se elaboró, lo que permite tener contacto directo con los clientes, y así entregarles una experiencia distinta e innovadora.

El beneficio de esta alternativa radica en apalancarse de la existencia de un negocio ya previamente establecido, lo que implica poder aprovechar la demanda cautiva del Glamping y la presencia de costos hundidos referentes a la construcción, patente comercial, sueldos y costos asociados al restaurante y a las otras atracciones del restaurante, teniendo que adaptar el espacio disponible a la producción cervecera. De la misma manera, se tienen beneficios asociados al turismo, pues la presencia de una fábrica de cerveza dentro del Glamping complementa la oferta turística existente. A su vez, existen beneficios tributarios respecto al ILA al no incurrir en la compra de alcohol a terceros.

Además, cómo se describió en la Investigación de Mercado, en el Valle del Elqui la competencia del modelo de negocios es baja, compitiendo sólo con Ruta 41 y cerveza Guayacán.

Las dificultades de esta alternativa se asocian a la obtención de patentes con la Municipalidad de Paihuano, lo que en este caso no representa un mayor problema, dada la cercanía con los tomadores de decisión. A esto se suman costos de transporte de materias primas y maquinaria, dada la lejanía del centro urbano de la Región.

- 3. Producción de cerveza artesanal en el sector urbano:** Si bien la venta puede realizarse en el glamping aprovechando su demanda cautiva, su producción se puede llevar a cabo en otro lugar, creando una casa matriz en una zona urbana.

El beneficio de esta alternativa es la posibilidad de conseguir más fácilmente a un maestro cervecero sin la necesidad de ofrecer un sueldo sobre el mercado para atraerlo a trabajar en un sector rural.

Sin embargo, esto implicaría incurrir en costos de compra o arriendo de un terreno y la obtención de una nueva patente comercial, además de costos asociados a la logística de distribución (costos en transporte de un vehículo que permita mantener la cadena de frío para evitar fermentaciones indeseadas), el posible pago de ILA, y la compra adicional de una cámara de frío para la mantención del inventario. Además, se deben considerar los costos de intermediario si es que la cerveza se ofrece en un punto de venta distinto al Glamping.

4. **Instalar el Brewpub en el sector urbano:** este modelo de negocios puede ser replicable en cualquier lugar que exista demanda y la posibilidad de obtener los permisos y patentes correspondientes en la municipalidad respectiva.

Por lo tanto, con esto se observan los mismos beneficios que en el punto anterior, contrapuestos a costos que se consideran hundidos al ubicar el brewpub en el glamping, tales como la compra o arriendo de sus instalaciones, la patente comercial, la contratación de trabajadores, etc. Además, la tramitación de permisos y patentes en otra municipalidad puede ser más complejo, pues cómo se detalló en la **sección 4.5**, la facilidad de obtener permisos varía entre municipalidades al no existir la figura de “brewpub”, y dado que las patentes de alcoholes están más limitadas en cantidad en un sector urbano, es probable que deba ser comprada a otra empresa.

Además, esto implica competir con los bares y pubs de la zona desde cero, necesitando una estrategia más agresiva en sus primeros años de funcionamiento.

Todas las soluciones presentadas anteriormente permiten abordar las oportunidades existentes, sin embargo, sólo se decide perseverar con la segunda opción. Esta alternativa permite iniciar el modelo de negocios sin incurrir en altos costos ni demoras en el proceso de creación de la empresa, y así, en caso de fallar, hacerlo rápido y sin mayores costos. Sin embargo, no se descartan las otras alternativas de solución en etapas futuras del proyecto, pues si éste tiene éxito con el público cautivo de Pisco Elqui, se puede replicar en el sector urbano, habilitando incluso vender cerveza de otras marcas de la zona.

Respecto a este último punto, se descarta la primera alternativa referente a la venta de cerveza de otras marcas artesanales de la zona. Esto pues depende de la producción de terceros, lo que la hace poco escalable, al no existir una escena cervecera aún consolidada, dependiendo de empresas microcerveceras que no garantizan un stock estable a lo largo del año.

De cara a los clientes, se cree que la propuesta de valor planteada es mucho más atractiva que la instalación de una fábrica por separado al punto de venta, pues permite un atractivo turístico adicional a los ya presentes en Pisco Elqui. Además, incurrir en costos de arriendo o venta de un terreno en conjunto a los de transporte pueden hacer menos beneficiosa esta opción en términos financieros en comparación a la presencia de la fábrica en el mismo punto de venta.

5.3.2 Modelo de negocios inicial

Se presenta el primer modelo de negocios mediante el modelo de Lean Canvas.



Ilustración 14: Primer modelo de negocios utilizando Lean Canvas

El modelo de negocios se describe a continuación:

1. **Oportunidad:** Bajo el reconocimiento de que el mercado de la cerveza artesanal está creciendo en promedio 20%-30% al año (Ventisqueros, 2019) y aún hay espacio para la incorporación de nuevas marcas en el mercado local, se plantea la oportunidad de ofrecer un producto que se diferencie de la actual oferta cervecera y pueda aprovechar el atractivo turístico de la región dado el incremento en la demanda.

A su vez, existe baja presencia de marcas locales, o al menos no homogéneas, en bares y restaurantes de la Región de Coquimbo. Las cervezas artesanales aún cubren un porcentaje bajo del mercado, estimando un 3% del market share local pues este es el porcentaje de mercado a nivel nacional (Ventisqueros, 2019).

Adicionalmente, existe demanda cautiva en las instalaciones de Valle Utopía, la cual tiene interés en probar una nueva cerveza artesanal, por lo que puede ser aprovechada para posicionar productos de consumo al interior del local.

2. **Solución:** Para abordar la oportunidad anterior, se plantea un producto que no sólo destaca en sabor, sino que también por el atractivo turístico de su producción y distribución, pues en su etapa semilla incorporará la planta productiva dentro de un camping que considera hotelería y restaurant, lo que permite apalancarse de sus atractivos.

Lo anterior busca ofrecer un producto diferenciado a la oferta cervecera local, pues brinda una experiencia que permite asociar al producto con el relax y descanso que brinda el Valle del Elqui, además de permitir la cercanía del cliente al proceso productivo. Esta cercanía no sólo es un atractivo turístico, sino que también permite la co-creación junto a los clientes, al poder tener retroalimentación constante respecto a los sabores de cerveza a experimentar.

3. **Métricas clave:** venta de cerveza artesanal en litros, producción de cerveza artesanal en litros, Net Promoter Score (NPS), número de clientes.
4. **Propuesta de valor única:** Cerveza artesanal que proporciona una mezcla de beneficios al consumidor. Por un lado, es un producto que, a diferencia de la actual oferta cervecera, tiene alta palatabilidad. Por otro lado, ofrece una experiencia única en el punto de venta, al permitir su consumo en el mismo lugar de producción, el cual a su vez está ubicado en un recinto turístico.
5. **Ventaja especial:** Se identifican ventajas asociadas a las barreras de entrada tales como la inversión inicial y patentes necesarias para su funcionamiento. Esto pues las instalaciones previas del camping significan un costo hundido del proyecto, y además, permiten rebajar costos asociados a la inversión, patentes y carga impositiva (indicado en la **sección 4.5**). Adicionalmente, el recinto permite tener acceso a demanda cautiva, lo que facilita la obtención de Early Adopters. A su vez, la Municipalidad de Paihuano permite una expedita tramitación de los permisos, lo cual, de querer perseguir el modelo de negocios en otras comunas, puede ser más difícil de conseguir.
6. **Canales:** Dentro del Marketing Mix el Producto es la experiencia de beber cerveza artesanal en un glamping ubicado en el Valle del Elqui (el cual a su vez es el Punto de Venta), sin embargo, aún quedan por definir el Precio y la Promoción.

Dado que el Precio será abordado y sensibilizado en el Capítulo 7, se proponen vías para la Promoción:

- Estrategias Top Of The Funnel (TOFU): Todo parte con que el público objetivo conozca el Producto con actividades TOFU que así lo permitan. Con esto, es importante señalar la importancia que tiene prestar

atención a la estética del brewpub y la presentación con que se sirven sus productos, de modo que los clientes se sientan motivados a tomar fotos para compartirlas en redes sociales. Esto pues los millennials se sienten atraídos por locales que sean lo suficientemente estéticos para sacar una foto y tienden a visitar locales que han visto previamente en posts compartidos por quienes siguen en redes sociales (Zagat, 2018).

Dado que Instagram es el nuevo boca a boca, es vital tener una estética que invite a clientes e influencers a sacar fotos dentro del Brewpub. Un ejemplo de esto son las instalaciones de la Cervecería Intrinsic, quienes tienen cristalería de la marca, actividades mensuales y muros característicos, logrando así que el local no sólo sea atractivo para sus clientes, si no que para quienes ven sus posts en redes sociales.

Adicionalmente, se considera la generación de contenido propio, tanto en redes sociales como en el sitio web de la cervecería, de forma de aprovechar Instagram Ads y mecanismos de SEO para posicionarse de forma orgánica.

- Estrategias Middle Of The Funnel (MOFU): Son aquellas actividades que ayudan a convertir el conocimiento de la marca en leads (interés). Para ello se habilitará un mecanismo de reserva de mesas utilizando el mismo canal de reservas de cabañas del Glamping (Whatsapp). Adicionalmente, se consideran eventos dentro del mismo Glamping.
- Estrategias Bottom Of The Funnel (BOFU): Consisten en convertir los leads en compradores, ayudando a tomar una decisión de compra más informada. Para esto se decide capacitar a los meseros en el proceso de producción cervecera y en variedades del producto, de forma que puedan guiar de la mejor manera el proceso de venta, dados los aprendizajes obtenidos en la Investigación de Mercado. Adicionalmente, se invitarán influencers para que comuniquen e informen a sus seguidores respecto a la experiencia de consumo en el Brewpub.

7. **Segmentos de clientes:** Turistas que provienen de distintas regiones, principalmente adultos jóvenes. Los early adopters provienen principalmente de la región y también son adultos jóvenes, con una edad promedio de 30 años.

8. **Estructura de costos:** Existen diferentes costos asociados a la implementación de un Brewpub, los cuales se descomponen en

- Costos fijos: Inversión inicial asociada a la micro planta de producción cervecera y a la construcción de las instalaciones necesarias para sostenerla. Sueldos del personal (maestro cervecero, vendedor,

administradora y ayudante cervecero), patentes y permisos, mantención del sitio web y transporte.

- Costos variables asociados a la producción, como la malta, lúpulo, agua, gas, cilindros de CO2 y electricidad

9. **Flujo de ingresos:** Se considerará la venta de schops de 330 cc, con precio por definir.

5.3.3 Hipótesis más riesgosas del modelo

Acorde a lo definido por la metodología Running Lean, se determina que el modelo de negocios se sustenta en cuatro hipótesis principales: la oportunidad, la solución, el segmento de clientes y el flujo de ingresos

Las hipótesis respecto a la **oportunidad** y el **segmento de clientes** ya fueron formuladas y **validadas** en la etapa de empatía, por lo que se formulan las hipótesis más riesgosas referente a la solución y el flujo de ingresos:

1. Para aprovechar las oportunidades, la **solución** es vender cerveza artesanal a través de un Brewpub ubicado en un recinto turístico de Pisco Elqui.
2. El **flujo de ingresos** se da a través de la venta de shops de cerveza de 330 cc por \$3.500.

En las próximas secciones se incorporan las etapas restantes de la metodología Design Thinking mediante el enfoque Running Lean para validar o rechazar estas hipótesis. Si bien en el **Capítulo 4: Análisis de mercado** se presentaron diversos resultados de la investigación, en los siguientes capítulos se presentan los aprendizajes orientados al modelo de negocios.

5.4 Prototipado y testeo: Validación de la solución

La presente sección busca testear las hipótesis más riesgosas de la solución planteada, de forma de abordar el objetivo específico N° 3:

“Verificar las hipótesis que sustentan la solución planteada por el modelo de negocios propuesto mediante prototipado y testeo, de manera de configurar el modelo de negocios final”.

1. **Hipótesis:** “Las entrevistas en profundidad y las encuestas sobre conceptos validan un Brewpub como un concepto llamativo”

Resultados del test: Mediante lo recopilado durante entrevistas en profundidad a trabajadores de Intrinsical, Ruta 41 y Beer Square, se concluye que el Brewpub es una propuesta atractiva y valorada por los clientes dado el gran consumo que se tiene en los locales, y los comentarios obtenidos desde

su propia clientela. Sin embargo, establecen que gran parte del beneficio del modelo de negocios es de cara a la producción por los siguientes motivos:

- Indican que los clientes tienen curiosidad respecto al proceso de producción de cerveza, pero el conocimiento cervecero en los consumidores es bajo, por lo que la fabricación puede resultar muy ajena
- Tienen la percepción de que los clientes van porque consideran que el sello “artesanal” da una percepción de mayor calidad
- Al producir y tener contacto directo con los clientes, se obtiene feedback constante respecto a la aceptación de los diversos sabores experimentales, lo que sirve para testear y definir productos previo a su lanzamiento oficial.
- Los costos asociados a logística de distribución, patentes e impuestos disminuyen considerablemente, lo que hace más conveniente este modelo en términos económicos.

Por estos motivos, se decide realizar una encuesta a personas que jamás han ido al Glamping Valle Utopía con el fin de entender si la propuesta de un Brewpub les resulta atractiva.

Mediante una encuesta difundida en redes sociales y círculos cercanos se obtienen 112 respuestas asociadas al cuestionario presente en el Anexo E. Los resultados son los siguientes:

- 48% de los encuestados han ido a beber cerveza a una planta de producción cervecera
- 91% considera que esto sería un panorama atractivo si se tratase de una planta de producción de cerveza artesanal
- 89% considera que esto sería un panorama atractivo si lo anterior estuviese ubicado en un camping ubicado en el Valle del Elqui
- La edad promedio de los encuestados es de 30 años y provienen principalmente de la Región Metropolitana (50%) y la Región de Coquimbo (32%)

¿Te parece un panorama atractivo si esta planta de producción de cerveza artesanal fuese en un camping ubicado en el Valle del Elqui?

112 respuestas

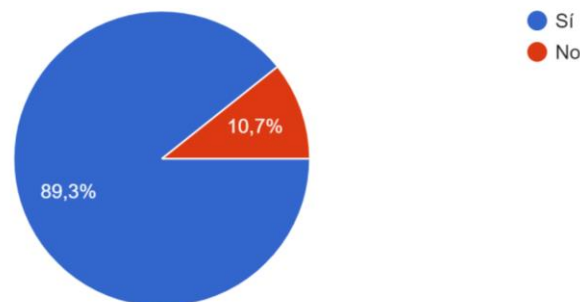


Ilustración 15: Resultados de encuesta para identificar interés en el Brewpub

Con lo anterior, se **valida** que las entrevistas en profundidad y las encuestas sobre conceptos validan un Brewpub como un concepto llamativo

Con esto, hay indicios de que la introducción de cervezas artesanales puede contribuir a satisfacer las necesidades de los clientes y aprovechar la oportunidad en el mercado, sin embargo se desconoce qué tipos de cerveza pueden tener mayor aceptación entre los clientes, y si su preferencia está por sobre las cervezas industriales.

Por lo tanto, se eligen a las cervezas del mercado que más se adecuan a las necesidades de frescura de los clientes: Cerveza Sol, por su sabor refrescante e industrial, Cerveza Guayacán pues es la cerveza local con mayor éxito y Cerveza Kunstmann, cerveza artesanal de gran éxito nacional.

2. **Hipótesis:** “Los clientes del Camping Utopía presentan interés en el consumo de cerveza artesanal de la zona”.

Resultados del test: Dos de las tres cervezas elegidas para la etapa de prototipado ya estaban siendo vendidas en el recinto (Kunstmann y Sol), por lo que sólo fue necesario introducir la venta de la Cerveza Guayacán. A partir de esto, la venta de botellas de 330 cc de cerveza desde el 23 al 24 de octubre fueron las siguientes:

Tabla 2: Ventas unitarias de cerveza en el Glamping Valle Utopía durante el 23 y 24 de octubre de 2021

Cervezas	N° pedidos	Precio unitario	% Consumo unitario de cerveza
Kunstmann Bock	1	3000	2%
Sol	27	3000	42%
Kunstmann Torobayo	6	3000	9%
Kunstmann Lager	1	3000	2%
Heineken sin alcohol	1	3000	2%
Guayacan Golden Ale	20	3500	31%
Guayacan IPA	6	3500	9%
Guayacan Stout	3	3500	5%

Tabla 3: Ventas de promociones de cerveza en el Glamping Valle Utopía durante el 23 y 23 de Octubre de 2021

Promociones	N° pedidos	Precio unitario	% Consumo unitario de cerveza
Kunstmann Bock	9	2500	9%
Sol	20	2500	20%
Kunstmann Torobayo	19	2500	19%
Kunstmann Lager	4	2500	4%
Heineken	3	2500	3%
Kunstmann miel	6	2500	6%
Guayacan Golden Ale	37	3000	38%

A partir de lo anterior, se destaca que, en términos de cantidad de pedidos, la marca con mayor venta unitaria (sin promoción) es la cerveza Guayacán, representando un 45% de las ventas a pesar de tener un precio más elevado, lo que da a entender una mayor valoración por cervezas artesanales de la zona. Esta preferencia es seguida por la marca Sol, la que representa un 42% de las ventas unitarias. En particular, se destaca el consumo de la variedad Golden Ale con el 38% de las ventas.

Complementariamente, la promoción más vendida fue la correspondiente a Guayacán de la variedad Golden Ale, igualando las ventas entre la marca Guayacán y Kunstmann (38% cada una). Cabe mencionar que el 52% de las cervezas fueron solicitadas como michelada, principalmente las cervezas Sol, Lager y Golden Ale, por lo que quedan dudas respecto a una búsqueda particular de calidad por parte de los clientes. Al consultar a los consumidores

respecto a los motivos de su elección, destacaron el gran calor que se siente por la tarde en Pisco Elqui, por lo que prefieren bebidas alcohólicas refrescantes.

Con estos resultados se **valida** el interés de los clientes por cerveza artesanal local, destacando el interés por la variedad Pale Ale.

3. **Hipótesis:** “Los clientes del Camping Utopía están dispuestos a pagar \$3.500 por 330 cc de cerveza artesanal local”.

Resultados del test: A partir de los resultados del testeo anterior, se **valida** la disposición a pagar.

Capítulo 6: Producto mínimo viable

En este capítulo se desarrolla el producto mínimo viable mediante el pre-lanzamiento de la Cerveza Valle Utopía, abordando el objetivo específico N°3:

“Verificar las hipótesis que sustentan la solución planteada por el modelo de negocios propuesto mediante prototipado y testeo, de manera de configurar el modelo de negocios final”.

Se plantea la hipótesis del MVP, además de su construcción, resultados y aprendizajes principales.

6.1 Construcción del producto mínimo viable

Hipótesis del producto mínimo viable: a partir del modelo de negocios desarrollado previamente, se plantea distinguir si es la cerveza artesanal producida en el mismo local lo que resulta atractivo, o si bien, puede ser sustituida por cualquier cerveza de marca industrial. Adicional a lo anterior, se busca comprobar que la preferencia por variedades artesanales Pale Ale se traduce a una mayor disposición a pagar respecto a variedades artesanales.

Construcción del producto mínimo viable: El objetivo de un producto mínimo viable es comprobar que éste resuelve una necesidad de mercado y comprobar el interés de los clientes con poco esfuerzo. Por ello, se decide abordar su construcción desde la producción misma de la cerveza hasta su degustación.

Para la producción se decide seguir un proceso casero y sencillo, utilizando una receta de Pale Ale. La degustación se realiza mediante entrevistas de experiencia contra la cerveza artesanal local más popular, Guayacán Pale Ale, de forma de comparar satisfacción y disposición a pagar.

6.1.1 Producción

Se decide optar por la producción de Summer Ale, una variedad de Pale Ale refrescante, de sabores cítricos y baja graduación alcohólica. La elección de esta variedad se debe a la simpleza de su producción (levaduras que fermentan a temperatura ambiente), su gran palatabilidad, y además, su potencial para ser tomada como michelada, tomando en cuenta la preferencia por esta preparación por parte de varios clientes.

Tabla 4: Lista de ingredientes para 20 Litros de Summer Ale

Ingredientes	Cantidad
Malta Pale Ale	5 Kg
Lúpulo Mosaic	3 x 10 g
Clarificante	2 g
Levadura US 05 /US 04	11,5 g

Para la producción de 20 L, se usó una línea de producción sencilla, consistente en dos quemadores y tres ollas: una para la cocción del agua, otra para la maceración y otra para el hervor. Adicionalmente, se utilizó un fermentador plástico, elementos de medición (como un termómetro y un densímetro), sustancias desinfectantes (como el ácido peracético y soda cáustica) y un refrigerador. Con esto, se identificaron los principales problemas de seguridad abordados en la Sección 5.7 relativos al manejo de líquidos a altas temperaturas y sustancias corrosivas.

El primer paso del proceso, la **maceración**, se realiza de forma casera mediante el método Brew in a Bag, uno de los métodos más sencillos y baratos para macerar el mosto. Consiste en el uso de una bolsa de género, la cual permite mezclar, hervir y filtrar todo en un mismo recipiente. La duración de este proceso es de una hora, manteniendo temperaturas entre 65 °C y 68 °C, con un volumen de agua de 15 Litros.



Ilustración 16: Maceración mediante el método Brew In a Bag

Posteriormente se realiza el **recirculado**, proceso que permite aclarar la mezcla mediante la extracción del mosto almacenado en el fondo de la olla para luego ser agregado nuevamente por su parte superior, lo que le permite una continua filtración gracias al colchón de granos formado naturalmente en el fondo. Luego de esto, se procede con el **lavado del grano**, proceso que permite extraer los azúcares que aún permanecen en la malta después de la maceración. Se realiza trasvasando el mosto desde la parte inferior de la olla de macerado hacia la olla de cocción, añadiendo agua hasta completar los 23 Litros.

Con esto, se inicia el **hervor**, etapa en la que se agregan los lúpulos al mosto para incorporar el amargor y aroma característico a la cerveza. El primer lúpulo se incorpora inmediatamente, agregando amargor, el segundo se incorpora a los 30 minutos y agrega sabor, y el tercero, a los 50 minutos, agregando aroma. Adicionalmente, se agrega el clarificante al finalizar el proceso, el cual dura en su totalidad 60 minutos.

El siguiente paso consiste en el **enfriamiento** del mosto, el cual debe realizarse rápidamente para evitar contaminación y así, obtener la temperatura idónea para continuar con la etapa de fermentación. Este proceso se realiza mediante el método de inmersión, el cual consiste en la incorporación de un serpentín de cobre, a través del cual circula agua fría, permitiendo bajar la temperatura del mosto hasta los 25 °C.



Ilustración 17: Enfriamiento del mosto mediante el método de inmersión

Con esto, se tienen los azúcares necesarios para ser transformados en alcohol mediante la **fermentación**. Se vierte el mosto en el fermentador y se incorpora la levadura, la cual al alimentarse del azúcar libera alcohol y dióxido de carbono, motivo por el cual se incorpora una válvula de escape de aire llamada airlock. Se deja reposar el fermentador en el refrigerador a 18 °C por dos semanas.

Finalmente, dadas las limitaciones en costos de esta primera etapa se decide no almacenar la cerveza en barril, por lo que se procedió a **embotellar** el producto. Esto se realiza incorporando una mezcla de agua y dextrosa directamente al fermentador, de modo de facilitar la carbonatación en las botellas, las que son etiquetadas con sus especificaciones y una breve descripción del producto.

Tabla 5: Información técnica de la receta de Summer Ale en IBU (grado de amargor) y ABV (porcentaje de alcohol por 100 mL de cerveza)

Información técnica de la receta	
IBU	39,4
ABV	5%



Ilustración 18: Cerveza Valle Utopía embotellada

6.1.2 Costos asociados al MVP

Los costos incurridos para el desarrollo del MVP fueron los siguientes:

- **Receta:** Se obtuvo un kit de Summer Ale consistente en cebada malteada (5 Kg), lúpulos (30 g), levadura (11,5g), clarificante (2 g) y dextrosa (500g) para una preparación de 20 Litros. La compra se realizó en el sitio web de Beerlab (www.beerlab.cl) por \$18.000
- **Equipo:** Se compraron tres ollas de 30 litros en el sitio Cerveza Fácil (www.cervezafacil.cl) por \$55.600 c/u. Además, se compró una cocinilla de un plato por \$13.400 en Mercado Libre (www.mercadolibre.cl), un fermentador plástico de 20 Litros por \$15.900 y una bolsa de macerado por \$10.000 en Beerlab.
- **Instrumentos de medición:** Se adquiere un kit de medición consistente en una probeta plástica de 250 mL, un termómetro y un densímetro por \$22.000 en Beerlab.
- **Embotellado:** Se obtiene un pack de 36 botellas genéricas de 330 cc y color café por \$12.600, además de una tapadora manual de botellas por \$19.000 en Beerlab.
- **Agua y gas:** Se adquieren dos bidones de agua purificada de 20 Litros por \$2.500 c/u, además de un cilindro de gas de 11 L por \$20.050
- **Cerveza de la competencia:** Se compran 10 botellas de 330 cc de Guayacán Pale Ale por un costo total de \$17.000 en Jumbo.

Por tanto, se resumen los costos de la puesta en marcha del MVP en la Tabla 6:

Tabla 6: Resumen de costos asociados a la puesta en marcha del MVP

Item	Costo
Receta	\$18.000
Equipo	\$206.100
Instrumentos de medición	\$22.000
Embotellado	\$31.600
Agua y gas	\$20.500
Cerveza Guayacán	\$17.000
Total	\$315.200

6.2 Lanzamiento MVP

Para el lanzamiento del Producto Mínimo Viable de Cerveza Valle Utopía se decide recopilar opiniones mediante entrevistas de evaluación de experiencia. En ellas, se

utiliza un formulario (Anexo J) desde el que se rescata el NPS (Net Promoter Score) y la disposición a pagar por cada producto, con el fin de validar las hipótesis planteadas en la Sección 6.1.

Se pide a los usuarios que hagan uso del prototipo, y así, evaluar su experiencia en una escala de 1 a 5, siendo 1 “No recomendado” y 5 “Muy recomendado”, pidiendo además que determinen su precio. Para evitar sesgos en la evaluación, se sirven ambas cervezas en vasos iguales, sin indicar a los usuarios cuál es cuál. Mientras tanto, se escuchan las percepciones de su experiencia, lo que entrega información esencial para entender si la solución se ajusta a sus necesidades.

Para estos fines, se seleccionan participantes con características demográficas similares a las de los potenciales clientes, acorde a los resultados de la encuesta de la Sección 5.5. Por lo tanto se eligen 9 personas cuya edad es cercana a los 30 años, provenientes de la Región de Coquimbo principalmente, que jamás han acudido al Glamping Utopía.



Ilustración 19: Degustación de cerveza

6.3 Evaluación de resultados

Se presentan los resultados obtenidos a partir del MVP, describiendo las principales opiniones respecto a las experiencias de los usuarios al interactuar con él.

Sabor: Se destacaron dos perfiles principales de usuarios, quienes degustaron la cerveza con mayor detalle, es decir, quienes se tomaron el tiempo de percibir sus propiedades, y quienes no. Los primeros notaron una diferencia entre ambas cervezas radicada principalmente en sabores asociados al lúpulo, tales como un aroma más dulce y un sabor más frutal que la cerveza de la competencia, lo que pudo desmarcarse de una cerveza “más parecida a una industrial”. Para el segundo grupo

la diferencia radicó en cuál cerveza les fue más fácil de beber, por ende, su palatabilidad, dónde las opiniones fueron variadas. La falta de espuma de la Cerveza Valle Utopía, dadas las dificultades en la etapa de embotellamiento, si bien causaron que la balanza se cargase más hacia la Cerveza Guayacán para algunos, en promedio no logró afectar su percepción de sabor como se ilustra en la Tabla 7.

Con lo anterior, el NPS se obtiene como:

$$\text{NPS} = \% \text{Promotores} - \% \text{Detractores}$$

Tabla 7: NPS obtenido por el MVP para ambas cervezas

	Cerveza Valle Utopía	Cerveza Guayacán
Promotores	6	4
Detractores	0	4
Pasivos	3	1
NPS	67%	0%

Precios: Un punto determinante en la valoración de la cerveza fue que la gran mayoría de los usuarios lo hizo pensando en los precios de venta en supermercados, los cuales tienden ser inferiores a los ofrecidos por un bar o un restaurante, pues una botella de 330 cc de Guayacán Pale Ale cuesta \$1.700 en supermercados mientras que en el Glamping alcanza los \$3.500 (+105%). Tomando en cuenta lo anterior, se observa que la valoración promedio de la Cerveza Valle Utopía excede en un 20% a la valoración establecida para la Cerveza Guayacán.

Tabla 8: Resultados de entrevistas de evaluación de experiencia

Usuario	Edad	Región Procedencia	NPS Cerveza Valle Utopía	NPS Cerveza Guayacán	Precio Cerveza Valle Utopía	Precio Cerveza Guayacán
Sebastian	29	IV	4	2	\$3.500	\$2.500
Raimundo	29	IV	3	5	\$2.500	\$3.500
Diego	29	IV	4	4	\$1.200	\$1.200
Camila	26	VI	3	1	\$1.500	\$1.200
Nadia	35	V	3	4	\$1.500	\$1.700
Robin	28	RM	4	1	\$2.500	\$900
Paulina	30	IV	5	3	\$3.000	\$2.500
Sebastian	28	IV	4	2	\$1.700	\$1.400
Pia	30	IV	5	4	\$3.500	\$2.500
Promedio	29	-	3,9	2,9	\$2.322	\$1.933

Cabe señalar que ninguno de los participantes en las entrevistas de evaluación de experiencia poseía conocimientos previos respecto a las variedades de cerveza ni su proceso de producción, motivo por el que se les explicó brevemente al respecto.

Considerando la disposición a pagar de los promotores del producto y los altos costos asociados a la inversión inicial, ambos abordados en el MVP, se hace relevante realizar una evaluación financiera con el fin de determinar la rentabilidad del proyecto, motivo por el que se profundizará al respecto en el **Capítulo 7**.

6.4 Resumen de aprendizajes

Adicional a los aprendizajes señalados anteriormente, se realiza un resumen de los aprendizajes obtenidos en las distintas etapas de la implementación de Design Thinking para la validación del modelo de negocios.

Experiencia: El público joven espera una experiencia novedosa y un momento de distensión de sus actividades habituales, por lo que un brewpub instalado en un Glamping del Valle del Elqui parece ser una opción atractiva. Sin embargo, el proceso de producción de la cerveza no es de amplio conocimiento de los clientes, como se mencionó en la Sección 5.5 y en el MVP, lo que invita a realizar experiencias en torno a la educación cervecera

Una alternativa consiste en innovar respecto a la forma en que la producción es presentada ante los clientes, de forma que ésta sí sea atractiva de ver y entender. Por ejemplo, se pueden realizar tours guiados en una construcción adaptada para estos fines, como lo hace Kross con su Taproom, de modo de presentarla de la forma más

estética, segura y simple posible. También se pueden realizar cursos de cervecería por el día, como lo hace Cerveza Fácil, o demostraciones públicas del proceso productivo, al estilo Kunstmann Craft Bar.



Ilustración 20: Ejemplos de innovación de experiencia en Bewpubs (Cervecería Kross, 2021)

Importancia de la Promoción: Alrededor del 70% de los clientes pertenecen a otras regiones, y si bien la competencia es baja, es necesario tener posicionamiento dentro de la oferta turística de la región, dándose a conocer de modo de ampliar la demanda. Por ende, es fundamental abordar un marketing mix que permita la adquisición y retención de clientes en todo el funnel de ventas.

Considerando que Instagram es el nuevo boca a boca, es vital tener una estética que invite a clientes e influencers a sacar fotos dentro del Brewpub para generar conocimiento. Un ejemplo de esto son las instalaciones de la Cervecería Intrinsic, quienes tienen cristalería de la marca, actividades mensuales y muros característicos, logrando así que el local no sólo sea atractivo para sus clientes, si no que para quienes ven sus posts en redes sociales.

Adicionalmente, se considera relevante generar leads mediante eventos, como los mencionados en el párrafo relativo a experiencia, y convertir estos leads en compras mediante la guía de meseros adecuadamente formados en producción cervecera y los posts de influencers invitados al Brewpub para esos fines.



Ilustración 21: Foto de una usuaria señalando una copa de cerveza dentro de Intrinsical. (Instagram)

Importancia de la calidad y el sabor del producto: Si bien el 91.3% de los clientes estaría interesado en probar la Cerveza Valle Utopía, el 67% la recomendaría a un amigo. Este gap puede ser resuelto ampliando las variedades de cerveza y/o mejorando la calidad de la misma.

La calidad depende de la rigurosidad con la que se lleva a cabo el proceso productivo y por ende, es necesario dominarlo por completo. Uno de los elementos clave para estos fines es contar con el conocimiento necesario para poder hacerlo y además, poder contar con las instalaciones y condiciones de almacenamiento óptimas para la producción del producto.

Actualmente varias microcerveceras artesanales apuestan por tener maestros cerveceros altamente calificados, por lo que será necesario la constante formación del propio, que en este caso es el dueño del Brewpub. Él deberá instruirse continuamente, pues si bien posee estudios en gastronomía y producción cervecera, se debe alcanzar un grado profesional si es que la microcervecera quiere posicionarse a nivel regional.

Con estos conocimientos, se puede proceder a realizar un buen manejo y elección de las materias primas, un buen proceso productivo libre de contaminación y sabores indeseados. Este último punto hace relevante implementar buenas técnicas de

almacenamiento de la cerveza, pues si bien en una etapa temprana puede ser almacenada en barril, al escalar el negocio será relevante invertir en una línea embotelladora que permita un adecuado manejo del oxígeno en las botellas.

Aplicación de Lean Start up: En la realización de una microcervecería existe una importante curva de aprendizaje, al dominar recetas, métodos de producción, manejo de clientes, métodos de marketing, etc. Seguir el ciclo de creación, evaluación, medición y aprendizaje permite identificar falencias previo a invertir más.

Ante este principio, apalancarse de un recinto turístico como lo hace Ruta 41 puede entregar un ambiente idóneo para que el negocio crezca mientras se implementa el ciclo de aprendizaje. De este modo no se incurre en mayores costos ajenos a la producción misma de la cerveza, y se puede permitir iterar recetas con los clientes que ya llegan al lugar, motivo por el que se decide implementar 6 meses de experimentación en el primer año del proyecto.

Así mismo, se decide ir con la variedad Pale Ale, pues es aquella de mayor aceptación general. Ir con una receta como Summer Ale asegura poder competir de buena forma a nivel local, mientras se perfecciona la receta y se indaga en otras variedades.

Altos costos: La producción cervecera conlleva una gran inversión inicial la cual requiere ser compensada con los ingresos futuros del negocio, como se pudo ver en el MVP. Ante esto cobra sentido el modelo de negocios, pues permite reducir costos asociados a construcción, permisos, personal, y distribución mientras se genera una base crítica de clientes que permita escalar el negocio a otras alternativas.

6.5 Modelo de negocios final

A partir de lo recopilado en los apartados anteriores se establece la versión final del modelo de negocios cuyos nuevos puntos aparecen en cursiva.

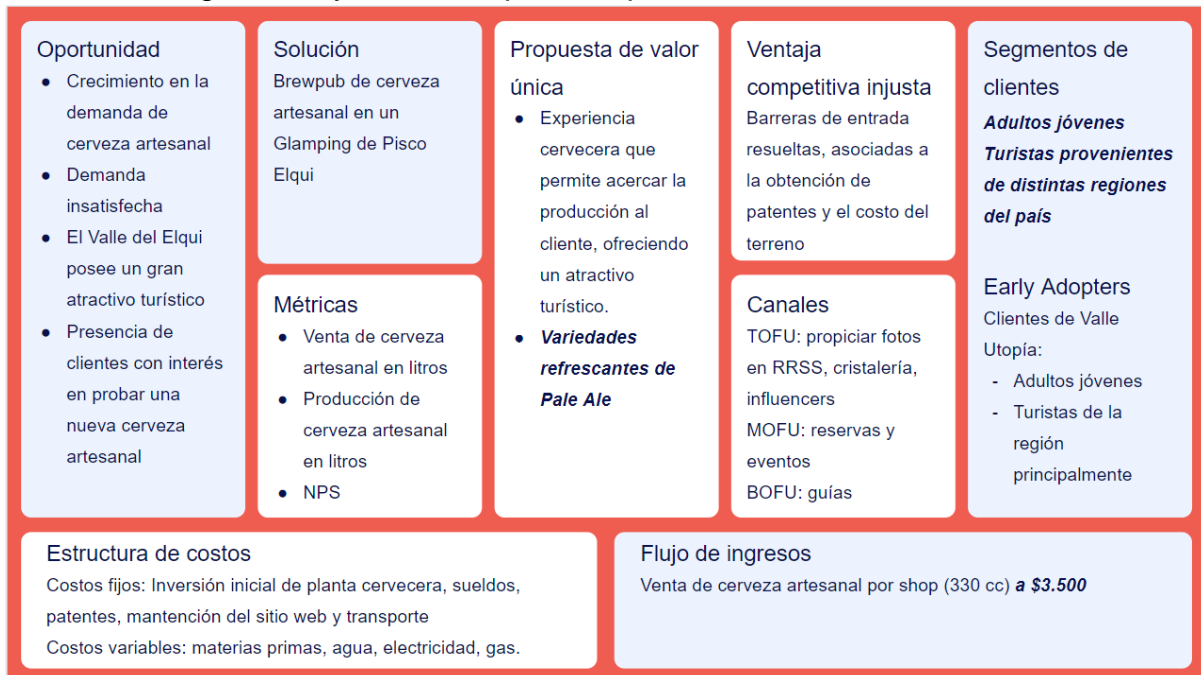


Ilustración 22: Modelo de negocios final

6.5.1 Descripción del modelo de negocios final

El modelo de negocios se modificó levemente para adaptarse a la oportunidad específica que se presenta en el sitio de lanzamiento en el contexto de su deseo de probar cosas nuevas relacionadas a la experiencia turística que puede ofrecer el camping.

Para poder abordar esta oportunidad se plantea crear un Brew Pub de cerveza artesanal en el Glamping Utopía, dónde se ofrecerán variedades refrescantes de Pale Ale, acorde a los deseos de los early adopters y la demanda potencial del proyecto.

Se presenta a continuación el detalle de las cuatro componentes fundamentales que sustentan el modelo de negocios y su validación:

1. **Oportunidad:** Acorde a los resultados obtenidos en la sección 5.1, se **valida** que la demanda de cerveza artesanal va en aumento. Además, existe el deseo por parte de los turistas que acuden al Valle del Elqui por experimentar actividades distintas ligadas al consumo de cerveza artesanal. Esta oportunidad se **validó** mediante encuestas realizadas a personas que no han visitado el glamping (demanda potencial) y quienes sí lo han hecho (demanda actual), de las cuales el 91.3% y 89% estarían interesados en consumir cerveza artesanal en el Valle del Elqui respectivamente.

Demanda insatisfecha: Con los resultados de la sección 5.1, se observa que el market share de la cerveza artesanal en el mercado chileno es de un 3%, muy por debajo al 12% alcanzado en Estados Unidos. Con esto se **valida** hipótesis de demanda insatisfecha en el Valle del Elqui.

Alternativas existentes: si bien la oportunidad surge de las ansias de tener panoramas turísticos distintos, de la investigación realizada en la sección 4.4 se concluye que la oferta actual no brinda una experiencia íntegra en cuanto a alimentación, hospedaje, piscina y actividades, y quienes sí lo ofrecen exigen grupos grandes de cuatro personas para poder reservar. Si bien la oferta turística ofrece cerveza, esta no ofrece las mismas marcas ni se enfoca particularmente en este rubro.

2. **Solución:** Incorporación de un brewpub de cerveza artesanal en un Glamping de Pisco Elqui, de forma de apalancarse del atractivo turístico de la zona y particularmente, las instalaciones de Valle Utopía en su etapa inicial.

La cerveza artesanal de la zona representó un 38% de las ventas de promociones de cerveza en la barra, contraponiéndose a un 20% obtenido por la cerveza industrial Sol y a un 19% de la cerveza artesanal Kunstmann, por lo que se **valida** el interés de los clientes por cerveza artesanal local, destacando el interés por la variedad Pale Ale. Acorde a un estudio de preferencias del consumidor realizado el 2019 se establece que “los consumidores de cerveza artesanal basan sus preferencias mayoritariamente en atributos propios de la bebida, como el tipo de cerveza y grado alcohólico, siendo el precio el factor menos relevante. Así la cerveza ideal, independiente del segmento de estudio, es de tipo rubia y grado alcohólico medio, donde, en general, se valoran positivamente las alternativas de origen regional. Por su parte, se corrobora que los precios económicos son preferidos por grupos de menores ingresos o inactivos” (Araya, Orloff y Rojas, 2019). Con esto, los resultados obtenidos en la etapa de prototipado son reforzados, entendiendo que el sabor de preferencia son variedades de origen regional de Pale Ale.

Además, por el lado de la experiencia, las entrevistas en profundidad y las encuestas sobre conceptos **validan** un Brewpub como un concepto llamativo, pues el 89% de los encuestados que jamás han ido al glamping indican que visitarían a un local que contiene dichas características. Los expertos entrevistados señalan que este concepto está recién surgiendo en el país, con muy buena recepción de parte de los clientes. Además, al contraponer la cerveza artesanal producida con la cerveza local más reconocida, esta obtuvo un punto más de NPS (3.9 versus 2.9), motivo por el que se **valida** el interés por una cerveza artesanal propia versus otras variedades locales.

3. **Segmento de clientes:** Mediante encuestas se **valida** que es un público adulto joven, donde la mayoría de los visitantes proviene de La Serena-Coquimbo (~35%), seguido por Santiago (~30%). Por tanto el segmento sufre pequeñas modificaciones, manteniéndose en adultos jóvenes, pero presentando una fuerte presencia de turistas de otras regiones, principalmente la Región Metropolitana.

Lo anterior incorpora como desafío adicional el poder posicionar la marca fuera de la región, lo que implica llegar a personas que no necesariamente conocen la localidad previamente. Sin embargo, también presenta una interesante oportunidad al permitir entregar mayor escalabilidad al proyecto fuera de los límites de la Cuarta Región.

Con esto, se refuerza aún más la importancia del marketing, pues parte del público debe ser alcanzado mediante otras estrategias que permitan el fácil reconocimiento de la marca sin necesariamente conocer previamente el sector al que se dirigen.

4. **Flujo de ingresos:** Si bien en la etapa de prototipado se vendió Guayacán a un precio superior al de las otras cervezas (\$3.500 por botella de 330 cc) en el MVP su valoración fue mucho más baja (\$1.900), valorando la Cerveza Valle Utopía en \$2.322. Por este motivo se decide fijar el precio en \$2.000 (sin IVA), proponiendo eliminar la venta de otras variedades de cerveza en el local.

6.6 Validación del modelo de negocios final

Como ya se analizó previamente, gracias a la iteración mediante Design Thinking se obtuvieron aprendizajes respecto a la producción, preferencias del consumidor y operación del negocio.

La implementación del MVP permitió testear las posibilidades de poder competir ante marcas locales mientras se estudian posibilidades de mejora en la producción artesanal. Esto complementa el trabajo realizado con anterioridad, abordando así la perspectiva del consumidor.

De esto se concluye que los clientes valoran positivamente la Cerveza Valle Utopía versus la marca más reconocida de cerveza local, reflejándose esto en el precio por el que están dispuestos a pagar, lo que da buen pie al posicionamiento de la marca y por ende, el modelo de negocios.

Respecto al flujo de ingresos, si bien la disposición a pagar está por debajo a los precios ofrecidos en locales, este mantiene un saludable gap de 20% por sobre la competencia, lo permite fijarlo a un precio competitivo de \$2.380 (con IVA).

Tabla 9: Resumen de hipótesis validadas del modelo de negocios

Hipótesis	Resultado
Oportunidad	Aceptada
Solución	Aceptada
Segmento de clientes	Aceptada
Flujo de ingresos	Modificada

6.7 Análisis de riesgos

Existen riesgos asociados al modelo de negocios propuesto, los cuales se detallan en conjunto a medidas de mitigación:

1. **Estacionalidad de la demanda:** este punto representa uno de los más riesgosos del modelo de negocios, pues es característico de las zonas turísticas. Una demanda fuertemente marcada por las épocas del año implica periodos de bajas ventas y por ende, baja producción, lo que afecta directamente a la rentabilidad del negocio.

Impacto: actualmente el modelo de negocios depende de la atención presencial que brinda hacia la demanda cautiva de Valle Utopía (pernoctaciones), además de la demanda flotante existente en el año (llegadas). Esto provoca una dependencia exclusiva en el canal de ventas presencial

Medidas de mitigación: El conocimiento del ciclo de ventas permitirá planificar la producción, y así, en vez de ver los periodos valle como amenaza, se presentan como un momento idóneo para alcanzar una ventaja competitiva incorporando los siguientes puntos:

- Gestión eficiente de inventario, producción y almacenamiento
- Evaluar la necesidad de un maestro cervecero full time o part time, acorde a las necesidades del mercado.
- Incorporar la venta en otros canales, probando el funcionamiento del canal online y/o distribución en bares.
- Pivotar nuevos sabores, logrando conocimiento empírico sobre aquellos más aceptados y así, lanzarlos oficialmente en temporada alta.
- Planificación de campañas de marketing y acciones publicitarias de modo de captar nuevos clientes y construir expectativas entre quienes aún no conocen el brewpub.

2. **Seguridad:** En todas las industrias hay riesgos inherentes que requieren especial consideración para asegurar la seguridad de sus trabajadores y sus clientes. La primera línea de mitigación de estos riesgos radica en encontrar formas de minimizar las posibilidades de que ocurran accidentes o ingesta de productos no aptos para su consumo.

Dado que en la fabricación de cerveza se manejan líquidos por sobre los 60 °C, agua, agentes corrosivos y botellas de vidrio, algunos de los riesgos consisten en:

- Quemaduras al estar en contacto con líquidos o superficies de acero a altas temperaturas
- Pisos resbaladizos que pueden provocar caídas, producto de derrames de agua
- Ingesta de ácido peracético, en caso de no ser eliminado adecuadamente de botellas y superficies después de ser utilizado para higienizar
- Presencia de vidrio en las botellas debido a roturas en su interior, lo cual puede ser ingerido por un cliente.

Impacto: Los riesgos anteriormente descritos pueden tener un gran impacto financiero si no son evitados a tiempo, pues pueden provocar un accidente a un trabajador, lo que implica una mayor prima del Seguro de Accidentes del Trabajo, o peor aún, demandas y daños reputacionales causados por un cliente accidentado. Por otro lado, un manejo adecuado de los riesgos contribuye a una mayor duración de los equipos, mejora en los productos y menor tiempo de inactividad.

Medidas de mitigación: En Chile existe la obligación de evaluar los riesgos profesionales y planificar la actividad preventiva de acuerdo a lo que plantea el Artículo 21 del Decreto Supremo nº 40. Esta evaluación debe elaborarse al iniciar actividades y cada vez que se produzcan cambios significativos en las condiciones de trabajo.

Mediante el diagnóstico de un técnico de prevención se realiza la Evaluación de Riesgos, la que contempla la identificación y evaluación de magnitud de los mismos y asignación de medidas de control. Además, se incluyen las funciones, responsabilidades, autoridades y poderes de decisión de los trabajadores de la empresa.

Un buen plan de manejo de riesgos incluye protocolos para cada actividad que ocurre en la fabricación y consumo de cerveza, detallando los plazos en que se realizan y sus responsables. Con esto, todos los trabajadores deben ser adecuadamente entrenados en buenas prácticas de seguridad y entender el riesgo que implican todos los procedimientos.

La producción de cerveza artesanal envuelve horarios agitados y multiplicidad de labores, por la creación de un checklist de pasos a seguir ayuda a que todos los involucrados sigan los mismos procedimientos que aseguran su seguridad y la de los clientes, y así, comprobar que se han tomado todas las acciones posibles para reducir riesgos. Adicional a esta lista, es necesario incluir controles periódicos de calidad y seguridad, con el fin de asegurarse de que el proceso y el producto final están siguiendo estándares adecuados de seguridad.

3. **Problemas en la cadena de suministro:** Los pasos para la transformación de la cebada en cerveza incluyen el abastecimiento de materias primas (malta, lúpulo y levadura), la mano de obra, la producción, embotellado, y canales de distribución. Un problema en alguno de estos pasos puede provocar demoras, quiebres de stock o mermas.

Algunos de los inconvenientes que pueden surgir son:

- Abastecimiento: Pueden existir demoras en el envío de materias primas o quiebres de stock, lo que puede retrasar la producción.
- Mano de obra: dado que aún no existen muchos maestros cerveceros, la renuncia de éste puede detener la producción de forma indefinida.
- Temperaturas en la producción: Un desvío en las temperaturas indicadas para cada uno de los procesos de confección de cerveza puede arruinar todo un batch.
- Defectos en el embotellado: Un mal embotellado (por ejemplo, cambios en la carbonatación o presencia indeseada de oxígeno) puede causar cervezas con poca espuma o mal sabor.
- Punto de venta: desde el inicio de la pandemia los restaurantes y bares se han visto fuertemente impactados por las restricciones sanitarias, pues no han podido vender a través de su canal principal

Impacto: Una falla en la cadena de suministro deriva en costos financieros dadas las pérdidas en Horas-Persona (aproximadamente 10 horas por batch perdido) y la pérdida en materias primas, además de demoras en la producción o menor cantidad de la misma.

Medidas de mitigación: Para abordar los probables problemas de abastecimiento es necesario diversificar la cantidad de proveedores y considerar una cantidad por sobre lo necesario en cada envío, de forma de contar con un plan alternativo en caso de demoras en un envío o falta de disponibilidad. Esto último es más sencillo en conjunto a una planificación de inventario, dada por el estudio del ciclo de ventas descrito en párrafos anteriores.

La mano de obra no sería un problema dado que el dueño de la empresa cumplirá las labores de maestro cervecero, pues cuenta con formación en producción cervecera.

Por otro lado, las temperaturas en el proceso de producción se deben ir controlando periódicamente. Particularmente, la etapa de fermentación es la más importante, pues es en ella dónde debe existir la temperatura adecuada para que las levaduras se activen y formen alcohol. Para esto, dependiendo del volumen a producir, es necesario invertir en un refrigerador de fermentación o un fermentador con control de temperatura.

La consistencia en el sabor es relevante. Parte del éxito de una cervecería artesanal radica en encontrar formas de mejorar los procesos para crear sabores que los clientes adoren. Es así como uno de los problemas para lograr consistencia es la dificultad de realizar un buen proceso de carbonatación y la presencia de oxígeno en las botellas, lo que afecta negativamente el sabor y la presencia de espuma. Para solucionar estos problemas es necesario invertir en costosa maquinaria (~9M). Otra opción es utilizar latas, pues su forma requiere un llenado menos preciso y rápido sin carbonatar demasiado, sin embargo, una línea de enlatado cuesta significativamente más que una de embotellado. Con todo lo anterior, y dada la etapa inicial del negocio, se decide un envasado en barriles, pues su proceso es sencillo, barato, no afecta mayoritariamente su sabor y sólo requiere de CO₂ para su carbonatación. El envasado en otros formatos será evaluado una vez la demanda o las condiciones de mercado lo exijan.

Capítulo 7: Evaluación financiera

El presente capítulo evalúa el modelo de negocios final desde la perspectiva financiera. Se analizan las distintas componentes del flujo de caja, considerando también cuáles son las alternativas que surgen a partir de ellas, de modo de maximizar el VAN del proyecto en el análisis de sensibilidad. Esto se condice con el objetivo específico N° 4:

“Evaluar económicamente el modelo de negocios con el fin de concluir respecto a la factibilidad financiera del proyecto”.

Para lo anterior, se considera un horizonte de evaluación de 5 años, además de un tamaño de mercado accesible de 124.142 Litros anuales.

7.1 Flujo de ingresos

7.1.1 Producción

Para el cálculo de los ingresos del proyecto es necesario utilizar el tamaño de mercado estimado en la sección **4.6 Tamaño de mercado**, tomando como objetivo un porcentaje del SOM, el que equivale a 124.142 Litros anuales. Este se reduce a 75.939 Litros anuales, considerando el porcentaje de personas interesadas en beber la cerveza y la cantidad de promotores del producto acorde a las iteraciones de Design Thinking de los capítulos anteriores. Para la realización del proyecto, se plantea como objetivo acceder a un 79% del market share al cabo de los 5 años, lo que equivale a 60.000 litros anuales.

Sin embargo, este objetivo se fija de forma escalonada con el fin de disminuir riesgos y acumular aprendizajes, lograr eficiencias y consolidar el posicionamiento de la marca. Además, las fechas de inicio de las transiciones obedece a la estacionalidad presente en el mercado, aprovechando los periodos de baja demanda para testear y escalar en los periodos de temporada alta. De este modo, se parte con una producción de 150 L mensuales en los primeros seis meses correspondientes a la temporada baja, escalando a 1000 L mensuales al inicio de la temporada alta, es decir, a partir de septiembre del primer año. Finalmente, se alcanzan los 5000 L mensuales de producción en temporada alta del segundo año. Como referencia, las microcervecías producen alrededor de 5000 L mensuales, así mismo lo hace la competencia directa, Ruta 41. Por este motivo se considera que el volumen propuesto tiene sentido, dado el modelo de negocios escogido y las limitaciones de espacio.

Como se observó en la **sección 4.6.2** correspondiente al estudio de la **estacionalidad** del mercado, el consumo mensual de cerveza oscila entre los 10.000 y 18.000 Litros mensuales, por lo que se considera que la totalidad de la producción será consumida, dado que la producción no superará los 5000 L mensuales. En base

a esto, se calculan los ingresos en torno a la capacidad de producción máxima acorde al market share elegido para el funcionamiento del negocio.

7.1.2 Precio

Para la definición del precio de la cerveza se considera la disposición a pagar obtenida en el **Capítulo 6: Producto mínimo viable** correspondiente a \$2.322. Sin embargo, dado que el flujo de caja no considera valores con IVA, este se calcula con un precio de \$2000 por shop de 330 cc.

7.1.3 Ingresos

Con la producción y el precio definido, se obtienen los ingresos del proyecto para cada año del proyecto. Se presenta a continuación dichos ingresos:

Tabla 10: Ingresos anuales en los 5 años del proyecto

Ingresos a 5 años	
Año	Ingreso
1	58,2M
2	218,2M
3	363,6M
4	363,6M
5	363,6M

7.2 Inversión

Si bien se evaluó en el **Capítulo 6: Producto mínimo viable** el costo de la inversión para la realización del MVP, ésta se hizo considerando un kit de preparación casero con los elementos mínimos para producir cerveza artesanal, lo que no considera elementos suficientes para realizar una producción comercial.

La inversión para dar inicio al proyecto se divide en dos: activos tangibles y activos intangibles. Se considera que el financiamiento de éstos proviene de capitales de inversores privados.

Los activos intangibles por su lado son aquellos que no son materiales, como las patentes, servicios o derechos. En este caso se consideran los costos asociados a la mano de obra de la construcción, la consultoría del arquitecto, el estudio de riesgos mencionado en la **sección 5.7** y los derechos de construcción.

Tabla 11: Descripción de inversión en activos intangibles

Construcción planta	
Arquitecto	\$2.105.348
Mano de obra	\$5.201.448
Instalación gas, luz y agua	\$350.000
Derechos de construcción	\$278.649
Estudio de riesgos	\$600.000
Diseño web	\$59.000
Total	\$8.535.445

Los activos tangibles son aquellos que tienen forma física, entre los que se considera los equipos necesarios para conformar la planta productiva. Dado que el proyecto se incorpora a un recinto con una actividad comercial previa, no se considera inversión en un automóvil, artículos de oficina ni equipos tecnológicos.

7.2.1 Inversión inicial: 150 L

Para el comienzo del proyecto se consideran como inversión inicial los activos necesarios para la conformación de una planta de 150 L, incluyendo el costo en los materiales de construcción, decoración y equipos para la venta de cerveza. Se decide invertir inmediatamente en una embotelladora por si la demanda no cubre toda la producción y se vuelve necesario salir al mercado.

Tabla 12: Detalle de inversión en planta de 150 L

Planta de 150 L			
Producto	Cantidad	Precio c/ IVA	Total s/IVA
Enfriador	1	\$114.900	\$93.069
Barril	3	\$60.000	\$145.800
Grifo shopero	1	\$18.000	\$14.580
Adaptador de gas	1	\$13.000	\$10.530
Mini planta 150 L	1	\$1.990.000	\$1.611.900
Fermentador de 150 L	1	\$890.000	\$720.900
Pack medición	1	\$65.900	\$53.379
Pala	1	\$22.990	\$18.622
Mangueras sanitarias	1	\$114.000	\$92.340
Conexiones (clamp, camlock)	1	\$152.900	\$123.849
Mesón de trabajo	1	\$240.000	\$194.400
Lavafondos	1	\$210.000	\$170.100
Cristalería	100	\$1.500	\$121.500
Materiales de construcción	-	\$12.892.309	\$10.833.873
Decoración	-	\$3.000.000	\$2.430.000
Embotelladora	-	\$11.500.000	\$9.315.000
Total			\$25.949.842

7.2.2 Inversión año 1: 1000 L

Una vez establecidos e internalizados los aprendizajes en los primeros seis meses del proyecto, se considera que se conforman las condiciones para escalar la producción a 1000 L. Para esto se considera un acuerdo de compraventa de equipos usados por Ruta 41 (Anexo H), pues es el equipamiento nuevo triplica el precio de adquisición. La totalidad de los equipos se venden por \$9M e incluyen:

- 1 container marítimo 40HC (vidrio fijo, extractor eólico, celosías, ventanas)
- 4 fermentadores de 720 Litros (uno necesita punto de soldadura)
- 2 fermentadores de 650 litros (uno tiene puerta deteriorada)
- 1 enfriador de 90 placas
- 1 olla de maceración con fondo filtrante (4 partes)
- 1 olla de agua
- 1 olla de cocción
- 1 lavafondo doble de acero inoxidable

- 2 quemadores certificados en noviembre 2017 por la empresa Gasco
- 1 quemador sin certificación y sin mantención
- 3 tableros eléctricos para los quemadores
- 1 tablero eléctrico para fermentadores (4 entradas)
- 1 pala de maceración de acero inoxidable
- 2 bombas centrífugas de acero inoxidable 0,5HP
- 15 mts de mangueras sanitarias MTG Brauart 1" con clamp
- 2 barriles de 20 Litros. con espadín tipo G Micromatic
- 1 barril de 30 Litros con espadín tipo G Micromatic
- 3 barriles de 50 lts. usados
- 1 traspaleta
- 4 grupos de frío 1HP
- 1 repisa negra acero
- Conexiones clamp, llave bola, bola Cip

A estos equipos se le incorpora una habitación de frío cuyo costo total es de \$6.662.000, incluyendo traslados e instalación de equipos, además de la adquisición de un fermentador de 500 L por \$6.783.000 en el segundo año.

7.3 Costos

Los costos del proyecto se dividen en costos fijos, variables y gastos de administración y ventas

7.3.1 Costos fijos

Incluyen los gastos asociados a publicidad, patente de alcoholes, permiso municipal y pago de sueldos.

- **Patentes y permisos:** Cómo se profundizó en la **sección 5.5** correspondiente al estudio legal, acorde a la Ley de Alcoholes, el tipo de patente a pagar es sólo la patente J correspondiente a "Bodegas elaboradoras o distribuidora de Vinos, Licores o Cerveza" pues ya se cuenta con la patente I correspondiente a venta de cerveza en hoteles. El costo de la patente es de 1,5 UTM y su pago es semestral, utilizando el valor observado para febrero 2022.

Además, se considera el aumento del pago de patente comercial correspondiente a la incorporación del proyecto - pues este aumenta el Capital Propio de la empresa- equivalente un pago anual de 5 por mil del mismo.

- **Sueldos:** El maestro cervecero es el corazón del negocio, motivo por el que se ofrecerá un sueldo de \$3.593.450 acorde al sueldo estándar de la industria según expertos. Se incluye un ayudante cervecero full time por un sueldo de \$770.025, el cual idealmente maneja conceptos básicos de elaboración de

cerveza. Además, se incorpora un vendedor con el suficiente conocimiento cervecero para informar y guiar a los clientes además de establecer vínculos con bares y restaurantes de la zona para distribuir la producción sobrante en temporada baja, ofreciendo un sueldo de \$823.550 y una administradora por un sueldo de \$924.030, equivalente al sueldo promedio de una Administradora de Empresas acorde a la plataforma Talent.

Estos sueldos incorporan el pago del Seguro Social contra Accidentes y Enfermedades Profesionales, con prima base de 0.97% del sueldo imponible y tasa adicional por el riesgo presunto de la actividad económica correspondiente a 1,7% del sueldo imponible (Instituto de Seguridad Laboral, 2019).

Tabla 13: Sueldos de trabajadores de Cerveza Valle Utopía

Sueldos	
Ayudante cervecero Full Time	\$770.025
Maestro cervecero	\$3.593.450
Administradora	\$1.026.700
Vendedor	\$823.550

- **Sitio web:** Se consideran los costos asociados a la mantención del sitio web correspondientes al nombre de dominio, hosting y certificado de seguridad acorde a la plataforma Go Daddy.

Tabla 14: Costos de mantención de sitio web

Costos sitio web	
Nombre de dominio	\$8.900
Hosting	\$36.000
Certificado SSL	\$39.199
Total	\$84.099

- **Transporte:** Para el transporte de materias primas e implementos se calculan costos a base del rendimiento de un furgón Fiat Ducato, el cual ya pertenece a la empresa. Se estiman viajes promedio de 750 km correspondientes a la velocidad entre Santiago y La Serena y un valor de \$1.052/L para la Gasolina de 93 octanos observado el 26 de febrero de 2022. De este modo se obtienen viajes por un costo anual de \$5.9 M

7.3.2 Costos variables

Los costos variables del proyecto corresponden a los costos asociados a la producción cervecera y el funcionamiento de la planta.

Precios: Para las materias primas se utilizan los precios promedio entregados por expertos de la industria, mientras que para el agua se considera la tarifa establecida por Aguas del Valle para la comuna de Paihuano. En cuanto al uso de energías se considera la tarifa del gas observada el 18 de Febrero de 2022 en Abastible y la tarifa de electricidad observada en CGE para la misma fecha. Los precios de botellas y etiquetas son obtenidos en base a los precios de Comercial HST.

Tabla 15: Precios de materias primas, energía y embotellado utilizados en la producción

Precios	
Malta (Kg)	\$1.000
Lúpulo (Kg)	\$15.000
Clarificante (Kg)	\$11.000
Levadura (Kg)	\$130.000
Agua (m3)	\$798
Gas (m3)	\$2.815
Electricidad (kWh)	\$37
CO2 (Kg)	\$21.474

Mediante el cálculo proporcional del uso de materias primas desde el MVP, se obtienen las cantidades necesarias para la producción de 150 L y 1000 L, mientras que el costo de electricidad se estima en base a los cálculos obtenidos por Megia (2017) para una planta de similares características (Anexo I).

Con esto, los costos variables por batch son:

Tabla 16: Costos variables por batch para planta de 150 L

Costos variables Planta 150 L por batch	
Materias primas	\$52.253
Agua	\$1.067
Gas	\$98.525
Electricidad	\$3.286
CO2	\$6.365
Total	\$161.496

Tabla 17: Costos variables por batch para planta de 1000 L

Costos variables Planta 1000 L por batch	
Materias primas	\$348.350
Agua	\$1.746
Electricidad	\$128.926
CO2	\$42.432
Total	\$521.454

7.3.3 Gastos de administración y ventas

- **Viajes administrativos:** Se calcula un viaje de ida y vuelta mensual desde La Serena a Pisco Elqui en un furgón Fiat Ducato del año 2020.
- **Publicidad:** Para la publicidad se consideran distintos presupuestos acordes al volumen de producción de cada año. En el primer año se considera un presupuesto de \$150.000 mensuales para ser usado en Instagram Ads, sin embargo este presupuesto sube el segundo año a \$500.000 para ser manejado por una agencia de Marketing Digital, así mismo al cuarto año este presupuesto aumenta a \$1.000.000 para ser ocupado por la agencia.

7.4 Capital de trabajo

Se calcula el Capital de Trabajo como los costos incurridos en producir dos batch de 150 L previo al inicio de las ventas del proyecto, y del mismo modo, se considera el costo de dos batch batch de 1000 L previo al escalar la producción. Dado que el primer año resulta con un Flujo Operacional negativo, se incorpora esta cifra al capital de trabajo.

7.5 Flujo de caja

Con lo obtenido en secciones anteriores se obtiene el flujo de caja a 5 años, utilizando un Impuesto a la renta de 27% y un Impuesto Adicional a las bebidas alcohólicas de 20,5% acorde a lo establecido por el Servicio de Impuestos Internos (s.f.)

Todos los valores de ingresos y egresos no consideran IVA, pues la empresa sólo es un ente recaudador de este impuesto, y por lo tanto no tiene relevancia para los tomadores de decisión del proyecto.

Tabla 18: Flujo de caja del proyecto

Flujo de caja Planta de 150 L - 1000 L						
Estructura flujo de caja	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		58,2M	218,2M	363,6M	363,6M	363,6M
Costos Variable		-7,0M	-15,7M	-25,1M	-25,1M	-25,1M
Costo fijo		-81M	-81M	-81M	-81M	-81M
Gasto en administración y ventas		-17,9M	-23,9M	-23,9	-36M	-36M
Depreciación		-2M	-4,4M	-4,4M	-4,4M	-4,4M
Ganancia/Pérdida de capital		458,9K	-			196,1M
Interés						
Pérdidas del ejercicio anterior			-52,4M			
Utilidad antes de impuestos		-52,5M	40,7M	229,3M	217,3M	413,4M
Impuesto a las empresas		0	-19,3M	108,9M	103,2M	196,1M
Utilidad después de impuestos		-52,5M	21,4M	120,4M	114,1M	217,0M
Depreciación		4,3M	4,4M	4,4M	4,4M	4,4M
Ganancia/Pérdida de capital		458,9K	0	0,0K	0,0K	-196M
Pérdidas del ejercicio anterior		0	52,5M	0,0K	0,0K	0,0K
Flujo operacional		-48M	78,3M	124,8M	118,5M	25,3M
Inversión fija	-34,4M	-15,7M	-6,8M			
Valor residual de los activos		750,0K				205,5M
Capital de trabajo	-49,1M	-15,7M				
Recuperación del capital de trabajo						64,8M
Prestamos						
Amortizaciones		0	0	0	0	0

Flujo de capitales	- 83,6M	-31M	-6.8M	0,0K	0,0K	270,3M
Flujo de caja privado	- 83,6M	-78M	71,5M	124,8M	118,5M	295,6M

El valor residual del proyecto calculado mediante flujos de caja se calcula como el valor de venta de la planta de 150 L ofrecido en sitios como Mercado Libre o Facebook Marketplace. Adicionalmente, al final del proyecto se calcula su valor residual mediante flujos de caja constantes hasta 5 años más llevados a valor presente.

7.6 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utiliza la fórmula del modelo CAPM descrita en la **sección 2.6.3**.

Para la tasa libre de riesgo se utiliza la tasa BCP a 5 años observada el 14 de noviembre de 2021, mientras que para la tasa de retorno del mercado se utiliza el valor promedio del retorno de mercado anual en los últimos 15 años provenientes del valor del IGPA. Se considera la beta correspondiente al sector de bebidas alcohólicas (Damodaran, 2022), obteniendo finalmente una tasa de retorno del 8,7%

7.7 Indicadores de rentabilidad

Luego de la obtención del flujo de caja, se obtienen los siguientes indicadores de rentabilidad

$$\text{VAN(Proyecto)} = \$297.705.691$$

$$\text{TIR} = 48\%$$

Dado que la TIR > 8,7% y el VAN >0 se considera que el proyecto es rentable.

7.8 Optimización

A partir del flujo de caja obtenido anteriormente, se plantea optimizar la propuesta inicial de la siguiente manera:

- En vez de invertir en una planta de 150 L se invierte inmediatamente en una planta de 1000 L con cámara de frío.
- Al final de la temporada baja del primer año se comienzan a producir 5000 L mensuales

Con esto se elimina la etapa de experimentación, considerando la contratación de un maestro cervecero lo suficientemente especializado para no necesitar de un periodo

tan amplio de experimentación en sus recetas. Con lo anterior, se obtienen los siguientes indicadores de rentabilidad:

$$\begin{aligned} \text{VAN(Proyecto Optimizado)} &= \$323.538.905 \\ \text{TIR} &= 50\% \\ \Delta\text{VAN} &= \$42.520.939 \end{aligned}$$

Con esto, el ΔVAN entre el proyecto optimizado y el proyecto previo es positivo, y por ende, es más rentable que él.

7.9 Análisis de sensibilidad

Se realiza el análisis de sensibilidad en torno al proyecto optimizado para distintos niveles de costos variables y niveles de producción.

7.9.1 Costos variables

Se realizan modificaciones del precio de las materias primas manteniendo la producción y el precio constante. Para esto se analizan las consecuencias de la variación de los costos variables en el VAN.

Tabla 19: Sensibilización de variables de rentabilidad en torno a un 1% de incremento en los costos variables

	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario pesimista
Variación de costos	20%	50%	100%
VAN	0,27B	0,26B	0,23B
TIR	46%	44%	39%
Variación VAN %	-3,6%	-9,0%	-17,9%

Tabla 20: Impacto en el VAN de una variación de un 1% en el precio de cada materia prima

	VAN	Variación VAN %
Malta (Kg)	0,28B	-1,1%
Lúpulo (Kg)	0,28B	-0,1%
Clarificante (Kg)	0,28B	0,0%
Levadura (Kg)	0,28B	-0,3%
Agua (m3)	0,28B	0,0%
Gas (m3)	0,28B	-0,1%
Electricidad (kWh)	0,28B	-0,1%
CO2 (Kg)	0,28B	-0,2%

Con los resultados anteriores se observa que ante una subida abrupta en los precios de las materias primas el proyecto sigue siendo rentable, la variación de precios más incidente en la variación del VAN resulta ser la malta. Esto último genera interesantes incentivos a la integración vertical.

7.9.2 Cambios en la producción

Se evalúa la mínima cantidad de litros a vender para que el VAN del proyecto sea cero, y por lo tanto, su realización sea indiferente. Para esto se utiliza el flujo de caja optimizado, manteniendo constante la cantidad de litros producidos para cada periodo y el precio de cada litro. Con esto se obtiene que la cantidad mínima a producir, y por lo tanto vender, corresponde a 512 Litros mensuales.

Considerando que el camping tiene una capacidad máxima de hospedaje para 40 personas, que su ocupación mínima es de 40%, y ponderando respecto al consumo de cerveza observado en la etapa de prototipado, en su peor periodo se consumiría tan solo 155 Litros mensuales. Esto vuelve ineficiente la elaboración de cerveza durante temporada baja si es que se accede exclusivamente a quienes hospedan en el camping, volviendo particularmente necesario el acceder a demanda externa, ya sea atrayendo población flotante o usando otros canales de distribución como bares y restaurantes. Dado que se invirtió en una embotelladora, el proyecto posee la capacidad para salir al mercado y ofrecer su capacidad sobrante en el Valle del Elqui o la conurbación de La Serena y Coquimbo.

Capítulo 8: Conclusiones

En este último capítulo se incorporan las conclusiones de la investigación realizada, sus limitaciones y el trabajo futuro propuesto.

8.1 Conclusiones de la investigación

En Chile el mercado cervecero va en crecimiento, presentando claras tendencias hacia la premiumización y artesanidad del producto. En esa línea, el mercado de las cervezas artesanales ha logrado posicionarse con una buena cuota de mercado, experimentando un acelerado crecimiento que ha logrado atraer consumidores en búsqueda de una experiencia única y diferenciadora. Esto último trae consigo el desafío de brindar una experiencia de buena calidad, además de educar y entretener a los clientes, los cuales no están particularmente informados respecto a las diversas variedades de sabores ni el proceso productivo en sí.

Algunos productores optan por la integración vertical para poder hacerse cargo de la experiencia cervecera del consumidor, además de permitirles un espacio para experimentar previo al escalamiento del negocio y la reducción de costos.

La región de Coquimbo no está exenta de estos fenómenos, por lo que se ha convertido en un nicho interesante para emprender dada la baja competencia y el potencial turístico de la zona, y en particular, el atractivo turístico del Valle del Elqui al ser uno de los principales focos turísticos de la zona.

Con esto, un modelo de negocios de producción y venta cervecera tipo Brewpub tiene gran potencial para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado. Más aún, se decide apalancarse en el atractivo turístico y la infraestructura de un negocio previo: un glamping ubicado en Pisco Elqui. Esto busca configurar un producto más allá de un servicio hotelero ampliado, pues se pretende sentar las bases para la creación de un negocio cervecero independiente, y así, escalar y tomar mayor market share en sus etapas futuras.

A partir de lo anterior, se considera que los campings y servicios hoteleros son de gran utilidad para la creación de un spin off, pues permiten apalancar productos y servicios mediante el acceso a demanda cautiva y la reducción en costos de creación de una empresa, abriendo un océano azul de oportunidades de negocios.

Mediante el marco conceptual se conocen los procesos productivos, los ingredientes que estos incorporan y el tipo de cervezas que pueden elaborarse a partir de ellos. De este modo se establece la particular complejidad que posee el proceso de elaboración de cerveza, lo que propicia a elegir recetas sencillas en etapas más iniciales, incorporando estilos más complejos una vez se vaya adquiriendo mayor conocimiento cervecero.

A su vez, mediante la investigación de mercado se conocen las principales características del mercado de cerveza artesanal local y nacional, permitiendo identificar cómo se configura la oferta turística del Valle del Elqui en torno a la venta de cerveza artesanal. En este capítulo se señala que la integración vertical parece ser una alternativa que permite entregar una buena experiencia de consumo al cliente, más aún si está potenciada por un atractivo turístico, y además permite rebajar costos de producción. Sin embargo, se señala como principal piedra de tope para la implementación del modelo de negocios a las barreras de entrada asociadas a grandes costos de inversión y obtención de permisos y patentes. Así, se cumple el primer objetivo específico, el cual busca entender el mercado de las microcervecías artesanales, identificar los factores de éxito y sus principales limitaciones, y describir cuantitativamente la demanda potencial a acceder con la propuesta de valor.

Utilizando los resultados anteriores, se realiza una investigación para describir cualitativamente la demanda potencial del proyecto, y así establecer las oportunidades y el segmento de clientes a abordar. Se identifica un mercado en crecimiento con demanda aún insatisfecha, un gran atractivo turístico asociado al Valle del Elqui y un interés por probar una nueva cerveza artesanal por parte del 91% de los early adopters. Los clientes suelen ser adultos jóvenes en búsqueda de experiencias nuevas y desconexión, los cuales, dadas las características desérticas de Pisco Elqui, experimentan mucho calor durante la tarde. De este modo, se cumple con el segundo objetivo específico, estableciendo una propuesta de solución a ser testeada a través del modelo de negocios inicial.

A través del prototipado y testeo, se identifica que una variedad de cerveza artesanal local logra ser la más consumida respecto a variedades industriales (38% versus 20% de las ventas promocionales), e iguala su consumo frente a marcas artesanales reconocidas (38%). El sabor de preferencia resulta ser una variedad de Pale Ale, es por esto que en la incorporación del MVP se contrapone una receta de esta variedad de Cerveza Valle Utopía con la Pale Ale de Guayacán logrando un punto más de NPS por parte de los clientes. Los motivos señalados por usuarios es la alta palatabilidad acompañada a sabores característicos, los cuales son entregados gracias al lúpulo de la variedad Summer Ale, lo que se tradujo a una mayor disposición a pagar.

Contar con el MVP de una cerveza preparada por la autora permitió conocer de primera mano los riesgos de seguridad asociados a la producción cervecera, las complicaciones en el proceso tales como el embotellado, y la necesidad de inversión en equipo de mayor calidad que permita elaborar un producto de alto estándar. Si bien con un kit casero se logró confeccionar un producto que logró destacar por sobre la competencia, se pueden evitar mermas y discrepancias en la calidad contando con equipo que así lo permita, es por esto que se considera una alta inversión en la evaluación financiera.

Más aún, los resultados del MVP refuerza la alternativa de solución seleccionada respecto a otras como ser un distribuidor de marcas de cerveza artesanal local, pues el proyecto sienta las bases para cubrir demanda no satisfecha en el mercado del Valle del Elqui y la Región, mostrando ser competitivo frente a la oferta existente.

Finalmente, se establece la evaluación financiera de un proyecto con aumentos de producción escalonados, los cuales se producen previo a la temporada alta de cada año y están por debajo del consumo del 55% de las llegadas mensuales al Valle del Elqui, motivo por el que se decide producir por capacidad. Con esto el proyecto demuestra ser rentable con un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de retorno, sin embargo un importante factor a considerar es la alta variación en la demanda debido a la estacionalidad presente, exigiendo producir y vender al menos 512 Litros mensuales. Por este motivo se consideró la compra de una embotelladora, pues estas temporadas permiten llevar el producto al mercado, lo que le permite acceder a la demanda insatisfecha de la Región de Coquimbo, facilitando su posicionamiento y escalabilidad.

8.2 Limitaciones

Las encuestas realizadas a los clientes del Glamping Valle Utopía pueden tener un sesgo asociado a la época en que estas se realizaron, pues pueden representar exclusivamente a los clientes pertenecientes a la temporada alta del camping.

Una gran limitación en la realización del MVP fue su periodo de implementación. Dado que este se realizó en Noviembre, el Glamping Valle Utopía se encontraba en su máxima ocupación, y por lo tanto no pudo realizarse en el mismo con el fin de no causar inconvenientes en el desarrollo usual de actividades.

Respecto a la estimación del tamaño de mercado, esta se hace suponiendo un comportamiento de llegadas y pernoctaciones para el año 2022 similar al observado previo a la pandemia, dada la eliminación de la mayoría de las restricciones sanitarias. En caso de limitar nuevamente el desplazamiento se debe considerar un mercado mucho menor.

En el flujo de caja se considera que la demanda no sólo proviene de quienes hospedan en el camping, si no que se accede a demanda flotante que consume en el local, lleva botellas para consumo fuera él y/o es vendido en otros puntos de distribución. Estas alternativas se consideran intercambiables, dada la inversión inicial en una planta embotelladora, el significativo costo mensual en publicidad, la contratación de un vendedor, los gastos contemplados en transporte y el pago del ILA por el vendedor final.

8.3 Trabajo futuro

En base a la investigación realizada, se realizan propuestas para la implementación exitosa del proyecto.

A partir de lo obtenido en el MVP se recomienda comenzar elaborando y vendiendo variedades de alta palatabilidad, con sabores refrescantes y de fácil adaptación a michelada. Es aconsejable partir con una variedad que permita dar un pie inicial a la marca, y luego de eso, seguir la metodología lean start up en la confección de más y mejores recetas. Se aconseja un ciclo de experimentación durante la temporada baja, y así, preparar el lanzamiento de las recetas mejor aceptadas en temporada alta.

Es de interés aprender más sobre otros canales de distribución, tales como bares, restaurantes, o páginas web. Esto facilita la escalabilidad del proyecto, y lo hace menos sensible a la estacionalidad presente en el punto de venta. Además, una vez alcanzado el objetivo de market share en el mercado del Valle del Elqui, se propone escalar el proyecto hacia la conurbación de La Serena y Coquimbo, cuyo mecanismo puede ser mediante cualquiera de las alternativas de solución propuestas en el Capítulo 5.

Una vez consolidado el principal producto de ventas del proyecto, se recomienda incorporar la venta de merchandising asociado a la cerveza y el Valle del Elqui, de modo que los visitantes puedan llevarse un recuerdo de la experiencia, u ofrecer éstos como regalo a un ser querido, lo que permite mayor retención y alcance de clientes.

Se propone estudiar la arista asociada al restaurante, pues de momento éste sólo ofrece sándwiches. Una carta atractiva puede complementar de buena forma los productos ofrecidos en el Brewpub. Además, se recomienda fuertemente incorporar actividades complementarias a la producción y venta de cerveza, tales como tours guiados, cursos de elaboración cervecera, tocatas, fiestas sunset, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Anda. (2020). *Los chilenos se pusieron cerveceros*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.anda.cl/revista/los-chilenos-se-pusieron-cerveceros/>

ACECHI. (2021). *Proceso productivo de la cerveza*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://acechi.cl/la-cerveza/>

Araya, S., Ortloff, K., Rojas, L. (2019). ¿Qué impulsa la elección de una cerveza artesanal? En busca de los atributos preferidos por el consumidor chileno. Obtenido de ASFAE: http://www.asfae.cl/journalmbr/images/stories/MBR2019_2/art.4.pdf

Bascur, G. (2013). *PLAN DE NEGOCIO DE UNA CERVECERÍA ARTESANAL EN LA REGIÓN METROPOLITANA*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113903/cf-bascur_gp.pdf?sequence=1

Blank, S. & Dorf, B. (2012). *El Manual del emprendedor*. Editorial K & S Ranch.

Brewers Association. (s.f.). Craft Brewer Definition. Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/craft-brewer-definition/>

Brewers Association. (16 de Diciembre de 2020). *2020 Points and 2021 Predictions*. Obtenido de Brewers Association: <https://www.brewersassociation.org/insights/2020-points-and-2021-predictions/>

Calderón, A., Calderón, L., & Calderón, T. (noviembre de 2003). *50 años abriendo tu mundo CCU*. Obtenido de CCU: <https://www.ccu.cl/wp-content/uploads/2018/03/Libro-Historia-CCU.pdf>

Cangas, H. (2006). *Estudio sobre la factibilidad económica de una planta de cerveza artesanal*. Santa Rosa: Universidad Nacional de la Pampa, Facultad de Agronomía, Argentina, Tesis de Grado. Recuperado el 14 de Mayo de 2021

Cárdenas, L. (11 de Mayo de 2020). *Pandemia reaviva guerra entre CCU y ABInBev Chile, pero complica futuro de artesanales*. Obtenido de LA TERCERA: <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/pandemia-reaviva-guerra-entre-ccu-y-cerveceria-chile-pero-complica-futuro-de-artesanales/V2SVP32GUZH27M4V52LTS5NLJI/>

Cervecería Kross [@Cerveceriakross]. (25 de Noviembre de 2021). ¡Buenas noticias! 🍻😄 Amigos cerveceros, gracias a su increíble respuesta y a pedido de muchos, vamos a hacer ¡TOURS CERVECEROS los domingos! Partimos este domingo 18 de noviembre y los siguientes son el 12 y 26 de diciembre.... [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CWtArHHtfMh/>

Chester Beer [@Chester_beer]. (9 de Diciembre de 2021). *Los esperamos este viernes para una nueva jornada de nuestras chester session. La mejor cerveza*

junto a la mejor junto a @mercenariosdelgypsy. No te lo pierdas. [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CXQ9PkQOdK7/>

Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU). (2009). *Memoria anual*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.ccuinvestor.com/wp-content/uploads/2011/esp/memorias/MemoriaCCU2009.pdf>

Conponchera. (13 de septiembre de 2018). *Bar Bundor, el placer entre cerveza y gastronomía*. Obtenido de Conponchera: <http://conponchera.cl/bar-bundor-el-placer-entre-cerveza-y-gastronomia/>

del Valle, R. (27 de Noviembre de 2020). *Kross proyecta crecimiento entre el 15% y 20% para 2021*. Obtenido de Pauta: <https://www.pauta.cl/negocios/kross-proyecta-crecimiento-entre-el-15-y-20-por-ciento-para-2021>

Damodaran. (26 de Febrero de 2022). *Betas by Sector (US)*. Damodaran Online. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/home.htm

Diario de los Vilos. (14 de Diciembre de 2020). *Emprendedor canelino crea Cerveza Artesanal mediante proceso de osmosis de agua de mar*. Obtenido de El diario de los Vilos: <https://losviloschile.cl/canela/emprendedor-canelino-crea-cerveza-artesanal-mediante-proceso-de-osmosis-de-agua-de-mar/>

Diario El Día. (19 de Febrero de 2018). *La renovada ruta de la cerveza en Coquimbo: hay 15 marcas distintas y siguen aumentando*. Obtenido de El diario El Día: <https://www.diarioeldia.cl/economia/cervecerias/renovada-ruta-cerveza-en-coquimbo-hay-15-marcas-distintas-siguen-aumentando>

Economía y Negocios. (18 de Enero de 2016). *Cerveceras artesanales llegan a 300 en Chile, y prevén más crecimiento*. Obtenido de Economía y Negocios: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=219718>

El Mercurio. (2011). *Cervecería chilena obtiene siete medallas en importante competencia mundial en Inglaterra*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.emol.com/noticias/economia/2011/08/17/498259/cerveceria-chilena-obtiene-siete-medallas-en-importante-competencia-mundial-en-inglaterra.html>

El Mercurio. (2021). *La historia de los emprendedores que producen la primera cerveza "elquina" con energía solar*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/07/20/813258/Guayacan-la-cerveza-elquina-que-se-produce-con-energia-renovable.html>

El Observatodo. (s.f.). *En la Región de Coquimbo crean cerveza con agua de mar*. Recuperado el 14 de mayo de 2021, de <https://www.elobservatodo.cl/noticia/emprendimiento-regional/en-la-region-de-coquimbo-crean-cerveza-con-agua-de-mar#:~:text=%E2%80%9CEsto%20comenz%C3%B3%20como%20una%20inquietud,de%20hacer%20esta%20cerveza%20y>

Emol. (17 de octubre de 2011). *Cervecería chilena obtiene siete medallas en importante competencia mundial en Inglaterra*. Obtenido de Emol.economia: <https://www.emol.com/noticias/economia/2011/08/17/498259/cerveceria-chilena-obtiene-siete-medallas-en-importante-competencia-mundial-en-inglaterra.html>

Emol. (26 de Mayo de 2016). *¿Qué toman los chilenos? Consumo de alcohol supera los 1.000 millones de litros en 2015*. Obtenido de Emol: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/05/24/804399/Crece-consumo-de-alcohol-en-Chile-en-2015-y-tendencia-apunta-a-la-se-softisticacion.html>

Emol. (19 de Agosto de 2020). *El mercado de la cerveza en Chile: Dos líderes indiscutidos, 52 litros per cápita al año y nuevas alianzas estratégicas*. Obtenido de Emol: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/08/19/995362/Mercado-cerveza-Chile-CCU-ABinbev.html>

Euromonitor International. (1 de Septiembre de 2020). *Beer in Chile*. Obtenido de Euromonitor International: <https://www.euromonitor.com/beer-in-chile/report>

Flores, T. (2019). *Venta de cervezas en el mercado chileno se acerca a los 1.000 millones de litros*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/venta-cervezas-mercado-chileno-se-acerca-los-1-000-millones-litros/662227/>

Fundación UADE. (2015). *Design thinking*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwigza7OgerwAhWoRjABHQJCB4UQFjACegQIHRA D&url=https%3A%2F%2F repositorio.uade.edu.ar%2Fxmlui%2Fbitstream%2F handle%2F123456789%2F8281%2FDesignThinking.pdf%3Fsequence%3D5>

Garcías, M. (2009). *FACTIBILIDAD ECONÓMICA DE UNA CERVECERÍA ARTESANAL*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiN1YSzhuwAhUtTt8KHUSaAYEQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Ffazslide.com%2Fdownload%2Ffactibilidad-economica-de-una-cerveceria-artesanal-en-la-region-de-coquimbo_5a3969

Gasca, J.& Zaragoza, R. (2021). *Designpedia*. LID Editorial Empresarial.

Herrera, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjbrvCvgerwAhW_TTABHZ1tA_4QFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5352671.pdf&usq=AOvVaw3NgAV2CgqKW4le_rYSUFh1

ICEX España Exportación e Inversiones. (2018). *El consumo de cerveza en Chile continúa su trayectoria alcista*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018800860.html?idPais=CL>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Censo de Población y Vivienda*. Obtenido de INE: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/informacion-historica-censo-de-poblacion-y-vivienda>

Instituto de Seguridad Laboral. (2019). ¿Cuánto se debe pagar por el seguro contra accidentes laborales y enfermedades profesionales?. Obtenido de ISL: https://www.isl.gob.cl/pregunta_frecuentes/cuanto-se-debe-pagar-por-el-seguro-contra-accidentes-laborales-y-enfermedades-profesionales/

Smith, M. (2021). Taller de Elaboración de Cerveza Artesanal. Instituto Cervezas de América.

Kantar. (22 de Julio de 2020). *Global Top 100 Report*. Obtenido de Brandz: https://www.brandz.com/admin/uploads/files/2020_BrandZ_Global_Top_100_Report.pdf

Kantar Group and Affiliates. (2021). *Las Cervezas más valoradas y de gran crecimiento durante la pandemia*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/coronavirus/las-cervezas-mas-valoradas>

Kiring Holdings Company, Limited. (24 de diciembre de 2019). *Global Beer Consumption by Country in 2018*. Obtenido de Kirin Holdings Company: https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2019/1224_01.html#table3

La Tercera. (2019). Cómo cambió el consumo de bebestibles en los últimos 10 años. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/cambio-consumo-bebestibles-chile-los-ultimos-10-anos/816783/>

La Tercera. (2019). Baja consumo de ron en una década y se dispara el whisky. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/consumo-ron-cae-menos-la-mitad-una-decada-aperitivos-whisky-qin-se-disparan/457110/>

La Tercera. (2019). ¿Chilenos quieren “verse y sentirse bien”? Consumo de agua embotellada aumenta 111% en última década y bebidas gaseosas caen. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/chilenos-quieren-verse-y-sentirse-bien-consumo-de-agua-embotellada-aumenta-111-en-ultima-decada-y-bebidas-gaseosas-caen/695556/>

La Vanguardia. (2021). *El mapa definitivo para saber qué países toman más cerveza y dónde es más barata*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.lavanguardia.com/comer/al-dia/20210302/6262331/mapa-definitivo-paises-toman-mas-cerveza-mas-barata.html>

Leon, A. (2016). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CERVEZA ARTESANA*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/22588/3560902048805UTF SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ley 18.455. Diario Oficial de la República de Chile, 11 de noviembre de 1985. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29859>

Los Cervecistas. (2021). *El proceso de fabricación de la cerveza*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>

Marchetti, P. (2020). *El mercado de la cerveza en Chile: Dos líderes indiscutidos, 52 litros per cápita al año y nuevas alianzas estratégicas*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/08/19/995362/Mercado-cerveza-Chile-CCU-ABinbev.html>

Megia, E. (2017). Diseño de una microplanta para la elaboración de cerveza artesanal a partir de malta. Recuperado el 18 de Febrero de 2022 de <https://riunet.upv.es/handle/10251/99761>

Minicervecería. (2016). *Quiénes somos*. Obtenido de Minicervecería: <https://www.minicerveceria.cl/sitio/index.php>

Ministerio de Agricultura. (2009). *LEY 18455*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29859>

Ministerio de Agricultura. (2016). *DECRETO 251*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1095453>

Morales, J. (2019). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTO EN LA INDUSTRIA CERVECERA ARTESANAL EN LA Como requisito para optar al grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA Escuela de Negocios Depar*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/47130/3560900260748UTF SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

More, M. (2020). *Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiwfpq_gurwAhURTDABHefVCZgQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.iebschool.com%2Fblog%2Fque-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum%2F&usg=AOvVaw0

Nardi, G. (2019). *¿Cuáles son los tipos de investigación de mercado en marketing?* Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://desnudandoelmarketing.com/3-tipos-de-investigacion-de-mercados/>

Ordoñez, L. (2016). *Qué es el Lean Canvas y cómo implementarlo*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.oleoshop.com/blog/que-es-el-lean-canvas-y-como-implementarlo>

Ortiz, M. (03 de agosto de 2013). *La historia de amor fulminante detrás de la CERVEZA de Curacaví*. Obtenido de La segunda Online: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Nacional/2013/08/868649/la-historia-de-amor-fulminante-detras-de-la-cerveza-de-curacavi>

Palacios, M. (2011). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiDxuf9_-nwAhWFsDEKHRnLDI8QFjABegQIERAD&url=https%3A%2F%2Fdialognet.uniri.oja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3776508.pdf&usg=AOvVaw3OxrfajGbqle8tIMt62I9U&cshid=162212336180

Placencia, F. (24 de noviembre de 2020). *Socialab y La Barra buscan las mejores cervezas artesanales de Chile*. Obtenido de Diario de Concepción: <https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2020/11/24/socialab-y-la-barra-buscan-las-mejores-cervezas-artesanales-de-chile.html>

Preminger, G. (2021). *Desarrollo y estudio de la cerveza orgánica D´Olbek en Chile*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.monografias.com/trabajos52/cerveza-organica/cerveza-organica3.shtml>

Quiroa, M. (2019). *Investigación de mercado*. Recuperado el 14 de Marzo de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-mercado.html>

Rankia. (2020). *¿Qué es el impuesto de ILA?* Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.rankia.cl/blog/sii/4119637-que-impuesto-ila>

Sánchez, J. (2019). *El Método Running Lean ¿Cómo Nos Puede Ayudar A Innovar?* Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.intrainnova.com/running-lean/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20Running%20Lean%20es,que%20se%20acaben%20los%20recursos.>

Sapag, N., Sapag, R., Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Sexta edición. Mc Graw Hill.

Soto, O. (2019). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL EN LA REGION METROPOLITANA*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173980/cf-soto_do.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Servicio de Impuestos Internos (s.f.). *Impuesto a la Renta de Primera Categoría*. Recuperado el 15 de Junio de 2021 de SII: https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html

Servicio de Impuestos Internos (s.f.). *Impuesto a las Bebidas Alcohólicas, Analcohólicas y Productos Similares*. Recuperado el 15 de Junio de 2021 de SII: https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-3-3079.html

Thebeeropener. (17 de diciembre de 2020). «*En Valdivia la cerveza se disfruta mas*» *Entrevista a Richard Toro*. Obtenido de Thebeeropener: <http://www.thebeeropener.com/en-valdivia-la-cerveza-se-disfruta-mas-entrevista-a-richard-toro/>

Toledo, T. F. (19 de mayo de 2019). *Venta de cervezas en el mercado chileno se acerca a los 1.000 millones de litros*. Obtenido de LT La Tercera: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/venta-cervezas-mercado-chileno-se-acerca-los-1-000-millon>

Torres, D., Gatica, L., & Zambra, D. (16 de septiembre de 2020). *Los delivery de cerveza artesanal para refrescarse esta temporada*. Obtenido de LT Finde: <https://finde.latercera.com/compras/delivery-de-cerveza-2020/>

Tudela, C. (15 de enero de 2020). *Guayacán celebra sus 10 años con nueva cerveza y festival en el valle del Elqui*. Obtenido de Eldesconcierto.cl: <https://www.eldesconcierto.cl/babel/2020/01/15/los-10-anos-de-cerveza-quayacan.html>

Ventisqueros (28 de marzo de 2019). *Cerveza artesanal: un mercado emergente en Chile*. Recuperado el 26 de julio de 2021, de <https://www.radioventisqueros.cl/index.php/2019/03/28/cerveza-artesanal-un-mercado-emergente-en-chile/>

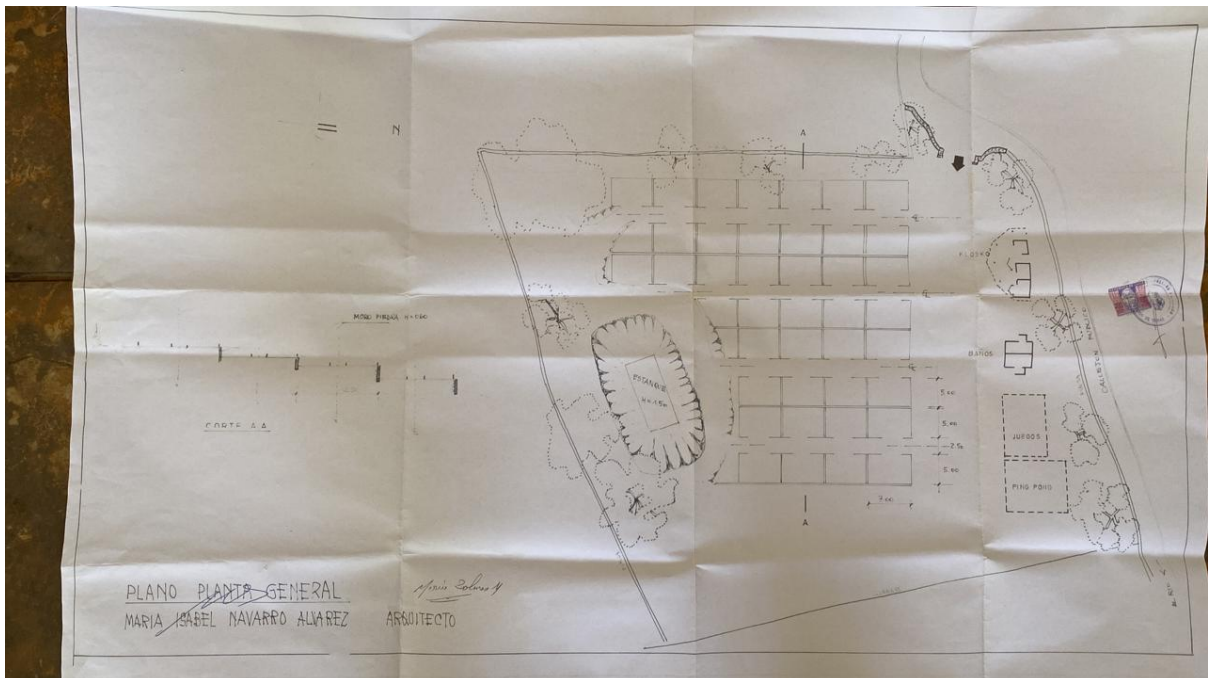
Watson, B. (2020). *2020 Points and 2021 Predictions*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.brewersassociation.org/insights/2020-points-and-2021-predictions/>

Zagat. (2018). *Zagat Releases 2018 Dining Trends Survey*. Recuperado el 12 de Febrero de 2022, de <https://zagat.googleblog.com/2018/01/zagat-releases-2018-dining-trends-survey.html>

ZYTHOS MEDIA. (2018). *El consumo de cerveza sin alcohol en Chile crece un 127%*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.beergeeks.cl/actualidad/el-consumo-de-cerveza-sin-alcohol-en-chile-crece-un-127/>

ANEXOS

Anexo A: Planta general Glamping Valle Utopía



Anexo B: Entrevistas

1. Intrínseca

Entrevistadora: Eh..., intentaré no quitarte mucho tiempo porque entiendo que tu agenda también puede estar muy llena de cosas, así que muchas gracias antes que todo por darme unos minutos para poder hacerte un par de preguntas. Como contexto, yo estoy trabajando en una tesis que busca validar un modelo de negocios muy similar a lo que es un BrewPub, pero esto sería en un camping en medio del Valle del Elqui... esto... la idea sería poder validar el modelo, poder entender cómo funciona el modelo y por eso, me es muy útil tu experiencia con el BrewPub para poder saber cómo es que se originó este modelo, cómo funciona y ver sus pro y sus contra y también cuáles

son las limitaciones que te puede ofrecer, así que en eso... las preguntas van a estar orientadas en eso. En primer lugar me gustaría preguntarte ¿Qué fue primero, si fue el BrewPub como tal y ahí empezaste a distribuir cerveza y generarla o partiste con la cerveza y los canales de distribución como online o ese tipo de cosas?.

Entrevistado: Entonces, tú de nosotros...no o sea...sabes que tenemos un BrewPub pero no sabíais o no cachai de la historia de intrínseca nada.

Entrevistadora: Si, si quieres me cuentas la historia, la busqué por ahí y no encontré señales de cómo partió todo, así que si me puedes contar la historia sería genial.

Entrevistado: Ya no hay problema, mira nosotros...bueno hace como 10 años empezamos a hacer cerveza artesanal entre varios amigos, en la casa como para vender, para conocer y sobre todo porque era una wea que nos gustaba mucho tomar cerveza artesanal y cachamos que no eran tan disparados los, como los costos para poder fabricar la tuya en tu casa, y así empezamos y empezamos de poquito a hacer más y más chela, hacíamos con mayor frecuencia pero con el mismo volumen de equipos que eran fermentadores de 25 L, qué bueno así parten....yo diría que así parten todos los cerveceros artesanales cuando quieren hacer en tu casa y bueno eso, después de varios años en la Universidad nunca se formalizó, nos titulamos, yo salí de la Adolfo Ibáñez tengo un magister en finanzas...no....no tiene nada que ver con esto, no estudie nada porque hay varias formas de estudiar la carrera de cervecería, pero no en Chile en otros países y bueno hasta ahí llegó mi carrera cervecera, aunque siempre quede con el bichito de que yo dije va a dar lo mismo lo que haga voy a hacer siempre cerveza porque es algo que me gusta mucho y pasó, que por distintas circunstancias de la vida, terminamos el año 2017 más o menos o 2016... 2016 en Australia. Yo estaba en Australia por otra razón estaba trabajando ya, y bueno mis socios somos 3 fundadores de esta cervecería, mis otros 2 socios andaban viajando también con distintas ideas de vida ¿cachai? Por ejemplo, el Nato que es nuestro maestro cervecero, él se fue con la intención de hacer la carrera de maestro cervecero pero la que se puede hacer, que hay una Universidad para esto en un Instituto en Estados Unidos, en Bélgica y en Alemania y son los 3 lugares donde se reconoce si obtienes ese título, se reconoce internacionalmente como que...ya eres un maestro cervecero de verdad, si es que tu realmente quieres hacer esto de tu profesión ya y....bueno hizo un curso en el (no se entiende en el min 3:52) en Alemania y también en el (no se entiende en el min 3:56) en el Instituto en Estados Unidos y ahí bueno, él tirando currículum a todo el mundo porque él sí decidió a pesar de haber estudiado ingeniería comercial acá, en la cato, él decidió que quería hacer de esto...de este mundo su vida y hizo eso, se tituló y estaba tirándole currículum a todas las cervecerías que a él le hubiese gustado en distintos países del mundo y lo contrataron en Australia y yo estaba allí po, entonces allá nos empezamos a juntar de nuevo porque es mi amigo cachai y no, pero fue una casualidad cachai y nos empezamos a juntar y el tercero de nosotros andaba viajando pero el andaba como conociendo no más y ahí terminamos los 3 en Australia ese año, y compartimos un buen rato y bueno en Australia hay un par de BrewPubs, es algo que es muy normal, cachai y es súper entretenido por distintas razones, porque la cerveza la tomái súper fresca... el peso, ese parámetro en cervecerías es demasiado importante porque el recipiente donde la trasvasije puede hacer cambiar completamente el sabor del contenido y cachai y dependiendo de cómo lo hiciste, cómo lo trasvasijaste, porque por ejemplo cualquier persona puede embotellar una cerveza, pero no cualquier

persona puede hacer que la saturación de oxígeno dentro de la botella sea la mínima posible con la tecnología hoy que exista, cachai y eso hace mucha diferencia mucha muchísimo, eso te lo digo porque bueno yo me estoy preparando sensorialmente para poder obtener la certificación de juez internacional de cerveza, pero los chiquillos, el Nato que es nuestro cervecero y el Claudio que es mi otro socio, ellos 2 son jueces de cerveza ellos pueden...bueno los invitan a muchas catas acá en Chile y en otros países porque tienen la certificación, que es súper webeada de obtener y para nosotros es muy importante porque asimismo criticamos nuestra cerveza, por ejemplo, eso hace que nosotros no todas las cervezas que producimos necesariamente las vamos a lanzar al mercado porque somos súper estrictos con nuestro estándares de calidad. Entonces, en ese sentido eso y entre otras cosas que hacemos, que si algún día vení y conocí la planta te puedo explicar por qué somos tan o tratamos de hacer esto lo más profesional posible, cachai y bueno es algo que muchas otras cervecerías igual lo están haciendo en Chile, aunque son poquitas, pero son muchas que estamos tratando de hacer que la cerveza de aquí sea mejor. Ya y ¿Porque el BrewPub? porque el concepto te ayuda mucho a disminuir los costos de logística y varios costos operativos en general dentro que tiene una fábrica y que tiene un restaurante y si tú los juntai, te ayuda, es súper estratégico comercialmente para poder hacer que este negocio fructifere. Bueno, dicho eso, estos weones... ellos 2, si bien nos encontramos los 3 en Australia y decidimos hagamos esta wea porque... puta yo quería volver sí o sí a Chile, el Nato quería vivir en Australia, y bueno el Claudio también se devolvía pero no estaba claro cuando, y como yo me voy antes, yo empiezo a armar la empresa y quedamos en eso, eso empezamos a hacer, yo llegué el 2017 y empecé a armar los cimientos de lo que sería esto, arme la empresa, encontré lugar para la fábrica, los chiquillos se fueron a China a comprar el equipo. ¿Porque en China y por qué no en Alemania? por precio, pero lo hizo con una fábrica en China que se la recomendaron mucho en Alemania otros maestros cerveceros que para las capacidades que nosotros estamos usando la maquinaria completa, el acero y cómo lo moldearon y cómo lo fabricaron en China va súper bien, y hasta ahora hasta la fecha no hemos tenido ningún problema, todo lo contrario la fábrica funciona perfecto, asique súper bien los chinos en ese sentido, porque ese es un miedo general casi como que si es hecho en China es malo es mentira, te lo digo así, porque tú me comentaste que te gustaría hacer algo así similar.

Entrevistadora: Claro.

Entrevistado: Bueno teni que ...maquinaria cervecera en general en Chile se puede comprar, pero tiene muy poco...tiene como la lógica para que te resulte cerveza, pero no tiene la inteligencia en ingeniería de diseño, ya y eso el chino lo hace, dependiendo del fabricante chino lo va a hacer a la medida de lo que tú quieras, de acuerdo de lo que tú le digas con el diseño, ideando.. no sé cómo para decirte algo la olla del Born tiene que tener un fierro que entra que hace recircular la cerveza y tiene que entrar de manera tangencial a la olla y eso es súper webeado cachai, que te lo haga un soldador, lo va a poder hacer, lo puede hacer acá en Chile, pero ¿por qué? ¿y dónde poner esos fierros?, ¿cómo tiene que entrar en la olla?, ¿con qué ángulo? es webeado y ¿por qué nosotros supimos cómo hacerlo? porque el Nato le pasaron eso en las clases en Alemania ¿cachai? Eh...bueno eso, yo te recomiendo que, si queri comprar maquinaria por el momento no la compres acá en Chile, hay muchos lugares, en Alemania se hacen excelentes cosas, en Estados Unidos también, son muy caras eso

sí, pero te digo van a llegar equipos de primera calidad. En China te pueden hacer lo mismo a menor precio, pero tú tienes que dar las indicaciones del diseño.

Entrevistadora: Mmm... interesante. Oye no sabía ese pequeño detalle, es bueno que me lo menciones que...

Entrevistado: bueno igual este yo soy chileno y... weón.

Entrevistadora: Ah creo que se cayó... creo que se quedó pegado. (pausa) Ahí sí.

Entrevistado: Sorry, me estaban llamando y como estaba conectado al celular.

Entrevistadora: Sí, se había quedado un minuto pegado

Entrevistado: Como te decía soy chileno y quiero que la industria se desarrolle y que ojalá en su conjunto funcione bien desde la producción de maquinaria hasta la producción del producto. Yo hoy estoy 100% en la parte del producto, de la cerveza y no estamos diseñando máquinas, pero las que hay hoy en día no son muy buenas acá.

Entrevistadora: Claro, y oye ¿Cuánto encontrái que se reducen los costos por estar produciendo aquí en un BrewPub en comparación a la logística común que se tiene de diseñar la cerveza, de quizás ponerla en un sitio o en uno de estos distribuidores de cerveza artesanal ¿Cuánto tú crees que se reduce el costo o es algo relacionado a la experiencia del consumidor?

Entrevistado: Son las 2 cosas...porque... Eh... bueno mira, si tú eres como... mira hay varias cosas acá que teni que poner a considerar...dame un segundito. Ya. Lo primero es que... ya, lo más claro es que no tienes que estar trasladando cosas y eso te impacta, no te puedo decir un porcentaje, para decirte si es 60% menos en costo normales que alguien tenga una fábrica lejos y un restaurante acá porque no lo tengo claro, pero yo creo que eso de todas maneras podi pillarlo en literatura como más gringa porque en Estados Unidos hay demasiado BrewPubs y es porque la legislación allá permite y fomenta que ese tipo de weas ocurra, aquí es todo lo contrario, acá es triste, pero yo no le recomiendo a nadie que haga esto, fue horrible para nosotros, es lo peor, estuvimos a punto de tirar la toalla mucho rato porque mira, lo primero es, tú tienes que encontrar un predio que el uso del suelo te permita una actividad productiva y una actividad comercial, y eso es súper delicado porque generalmente vas a encontrar un predio que tenga.. Eh.. ya que podai poner un restaurante, eso es lo que más hay, fácil en ciudades, si queri hacerlo más en lo de afuera, los predios en general tienen el uso de suelo según el plan regulador del municipio está asociado con weas agrícolas, aunque tu puedas pedir un cambio y eso toma tiempo, las municipalidades funcionan a carbón, pero se puede lograr, pero podi cambiar a 1, cachai? Podi cambiarlo de agrícola a comercial.

Entrevistadora: No a 2.

Entrevistado: No, eso es súper, te juro, a mí me salieron canas para encontrar un predio en la región metropolitana en un lugar estratégico que cumpliera con los espacios, las dimensiones que necesitaba para las máquinas y para pensar en el servicio y que cumpliera con todos los requisitos porque la ley de alcoholes es súper

restrictiva, esto no existe, tú vas a una municipalidad yo quiero tener una cervecería con un restorán y te van a decir “tú quieres tener un restaurant vendiendo cerveza”, no, yo quiero producir cerveza, “ah ya, pero cerveza artesanal”, y ahí hay mucho problemas, porque la gente de verdad no entiende, yo fui a muchos municipios, muchos predios, porque lo primero, que te decía, se llama refactibilidad productiva, es consultar por eso, es la primera porque la comercial es más seguro que si la encuentras cachai... ehh... ya, mira igual, aquí puedo hablar mucho rato, estoy tratando de comprimir 4 años que nos terminó, nos demoramos en abrir este espacio a la gente, porque mira... el primer año fue hacer la empresa, generar la importación, encontrar un predio e iniciar el arriendo, yo había encontrado varios, pero por ejemplo este inicialmente iba a estar cerca del Barrio Italia y en la misma municipalidad nos dijeron “mira a pesar de que ese predio tiene el uso de suelo dual pa las dos weas que necesitan” – perdón si me salen garabatos, es parte de esta industria...

Entrevistadora: En la página usan varios pa los productos...

Entrevistado: Sí, sí es como básico... ya... eh... pero finalmente la municipalidad en Providencia me dijo “usted puede postular, pero independiente de que usted cumpla todos los requisitos eso no significa que usted va a obtener la patente, significa que usted va a poder iniciar el trámite, va a poder avanzar en el trámite, va a poder hacer todo lo que usted quiera, pero la última palabra en patentes de alcohol es una votación conjunta entre el alcalde y los concejales” y ahí entra un lobby que teni que hacer, que es una mierda, teni que hablar con cada concejal, teni que hablar y rogar a todos los weones, teni que explicarles que tu proyecto va a ser un paso positivo, ¿por qué? Bueno ahí cada uno ve por qué.... eh... bueno, en Provi después de unos meses nos explicaron que podía hacer todo lo que quiera, pero finalmente le vamos a decir que no porque... porque la... en ese momento era Evelyn Matthei, no sé si todavía está Evelyn Matthei, weon...

Entrevistadora: Si, todavía está.

Entrevistado: ...pero la alcaldesa no quiere ningún tipo de producción de alcohol en toda la comuna, por ejemplo, en Las Condes no existe producción, no existe ningún predio con actividades productivas, y así fui rotando, encontré unos lugares en Quinta Normal, a nosotros nos importaba mucho que fuera céntrico, por eso el Barrio Italia era bueno, porque podis llegar en varias líneas de metro, está relativamente cerca de la Plaza Italia, así que bacán – esto era antes del estallido social -, bueno y acá está rodeado por tres líneas de metro, son cuatro estaciones de metro, llega gente de Quilicura, Buin, Vitacura, Maipú, entonces, es súper bacán eso, cachai, bueno y por eso finalmente decidimos acá y acá no tuvimos trabas de tipo municipal nos dijeron “no, si usted va a poder hacer cerveza artesanal”, pero dos años y medio después nos revocaron la patente nos dijeron “váyanse, no van a poder hacer esto acá” y ahí weon estábamos entre iniciar un juicio contra la muni, porque, weon, habíamos pagado un montón de cosas y bueno fueron mil cosas, tenis que entender que la ley de alcoholes es el principal problema contra los BrewPubs, porque la ley de alcoholes es del año del lolly y ahora eh... bueno y por eso hay súper pocos BrewPubs muy pocos, en Chile no tienen que ser más de 7, la mayoría están en Valdivia, hay uno en Viña, acá en Santiago, bueno, por ejemplo, Szots es una cervecería que está en

Talagante, ellos partieron como fábrica y después de muchos, muchos años, lograron hacer que les permitieran vender alimentos ahí cachai, y ahí abrieron su restaurant también, bueno y ahora es derechamente un BrewPub, pero está a la cresta.

Entrevistadora: Oye, pero ellos tenían como la fábrica productiva, lograron la patente de alcoholes y después consiguieron la de alimentos, ¿ese fue el orden?

Entrevistado: Eso que te estoy diciendo es un problema chileno porque si tú quieres hacer este negocio en otro país tú – en países donde este concepto existe – solamente vas y dices “quiero hacer un BrewPub, necesito una patente de BrewPub” y entienden el concepto cachai, acá si tú dices... es que acá es súper restrictivo fabricar alcohol, en teoría ni siquiera la gente que hace en la casa, como cuando yo empecé, no se puede, no se puede cachai, pero igual poquito da lo mismo, pero si queri hacer con ollas como nosotros nuestras ollas son todas de 500 litros ahí ya te metí en un problema grave cachai, a nosotros venían, te juro, cuando yo estaba en la mitad del trámite, con inspectores semana por medio, revisaban todo, y no podían decirnos nada porque en teoría no estábamos fabricando, pero si estábamos fabricando, solamente que era para pagar algo de lo que teníamos de arriendo cachai, pero no teníamos, no nos habían entregado hasta ese momento las patentes, no querían, cachai. Bueno, la ley de alcoholes ahora cambió, pero cambio en varias otras cosas, sobre todo en el rotulo de cómo funcionan las cuestiones y a quienes se le puede vender y a quienes no, pero no incorporaron conceptos nuevos como este, es como medio triste, pero yo creo que es cosa de tiempo, si todos los países donde comenzó a crecer el mercado de cerveza artesanal inevitablemente pasa esto, pasa que alguien se mama toda la rabia de tener que hacer una wea que no existe y... eh... bueno y en ese sentido como no existen también están a tu favor cachai, por ejemplo, hay un tema con un impuesto específico al alcohol, se llama ILA, ¿no sé si lo conoces?...

Entrevistadora: Si, sí, sí.

Entrevistado: ...ya, el ILA lo paga cualquier persona que compre alcohol y lo vaya a vender...

Entrevistadora: Pero en teoría tú no estarías comprando.

Entrevistado: ... claro, el tema es que como yo lo produzco y también lo vendo, ahí hay un área gris en Chile y es ¿por qué?, porque no existe este concepto en Chile, por ejemplo, yo en el SII tengo como 5 giros porque no existe, no existe, producción y venta de la wea no existe, existe... es como “elaboradora y distribuidora”... se supone que la patente y el giro es solo para que uno sea fábrica, pero no por eso yo iba a restringir el concepto que quería hacer, yo lo estoy haciendo dentro del marco de lo que se permite y existe hoy acá, y pago las patentes y pago todos los impuestos que me cobran, pero, pero tributariamente tienes eso a tu favor, esa venta de cada cerveza que tu vendes en tu Brewpub, tú podí no comprártela a ti mismo con el impuesto recargado, pero por ejemplo cuando yo le vendo a otro restaurant yo tengo que venderlo y cargarle a él IVA y a él el ILA sobre el valor, y ese restaurant tiene que

pagar esos impuestos y lo hacen todos, lo hacen las botillerías, los hacen los restaurantes y por eso el alcohol igual es caro en Chile.

Entrevistadora: Oye y ¿qué tipo de impuestos terminas pagando entonces asociado a la venta de alcohol?

Entrevistado: Yo pago IVA y el IVA se netea... bueno con el IVA crédito que se genere... y... en teoría eh... yo genero ILA débito, es que yo no compro nunca alcohol, ah bueno si compro alcohol, en realidad compro gin, alcohol, porque eso es algo que vendo en el restaurant y ahí un neteo entre el ILA crédito y débito, pero en general yo toda la cerveza que me fabrico para mí mismo, para el mismo local no... porque soy yo mismo, lo que tendría que pasar, y por eso te digo es tan difuso y es porque es un área gris que todavía no la abordan en términos tributarios ni tampoco legislativo, si hubiera una patente que especificara bien el tratamiento de esto sería distinto cachai, pero bueno esto te lo digo así y es como algo bueno que tiene esto, a pesar de que yo sé que, por ejemplo si alguien se quiere poner pesado me puede decir “pero...”, pero yo no sabía po cachai, si no sé cómo hacerlo, tendría que hacer otra empresa que me venda a mí mismo mi misma cerveza, es súper enredado, pero es un problema que pasa y que todos lo BrewPubs... bueno igual yo te diría que sería hasta medio injusto que yo mismo me cobre un impuesto a mí mismo por algo que yo mismo voy a vender, eso es algo que la legislación tiene que abordar en su momento, pero mientras no lo haga eso es algo que hoy en Chile los BrewPubs lo tienen a favor y que probablemente pasó lo mismo en todos los países que partieron los BrewPubs... eh... hasta que no se aborde, y que sea justo porque como te digo no tiene mucho sentido que haya un impuesto asociado entremedio si soy yo mismo haciendo la misma cuestión.

Entrevistadora: Oye la duda que me asalta con esto que me dices es si hubieron tantas trancas ¿nunca se te ocurrió decir “ya chao con esto vamos a hacer cerveza embotellada, se la vamos a mandar a otras personas y listo”?

Entrevistado: Mira... eso... bueno... es muy bueno que lo pregunté porque de las cervecerías artesanales que existen en Chile, fácilmente el 90% no debe tener la patente de elaboración, pero si tiene una empresa creada y si tributa, paga sus impuestos y vende con factura y todo bien, y por qué pasa esto porque nuestro país... eh... todavía... es decir, para mí el problema son las municipalidades porque son muy ineficientes, son muy pocas las que cruzan su data con el SII y con eso detectas inmediatamente quienes están haciendo un giro en mi comuna que no debería poder cachai, yo tengo el giro de elaboradora de bebidas malteadas y tengo la patente de elaboradora y todo bien, pero nadie hace eso porque obtener la patente de producción de cerveza en Chile es súper hueviao, los requisitos, no hay una diferenciación de tamaño de producción, los requisitos son exacta... por ejemplo si yo quisiera, yo te dije, las ollas de producción tienen la base de 500 litros, yo tengo fermentadores de 1000 y 500, y en total una capacidad productiva de 6500 litros mensuales, pero soy una hormiguita en toda esta industria, pero si yo quisiese ser un elefante y tengo la plata y chanto una fábrica de 200.000 litros, y eso también es chico, si quieres hacer una fábrica del tamaño de CCU y llega alguien gigante, el SEREMI va a ir y le va a pedir una calificación industrial que los requisitos son los mismos que me pidieron a

mí, es súper injusto y eso no tiene una diferenciación de volumen de producción y es un hueveo sacar la patente de producción, cachai, porque piensan que uno va a hacer una fábrica gigante, en cambio, si existiese el concepto de BrewPub, automáticamente entendis que tú no puedes hacer algo grande, no puedes, porque eres un restaurant, nunca vas a tener un restaurant del tamaño de una fábrica real. Eh... puta, perdón que lo hable con tanta rabia es que te juro que...

Entrevistadora: No, tranqui, tantos años peleando...

Entrevistado: ...mis canas son por esto.

Entrevistadora: No, es que, tantos años peleando, la cagó, la cagó, son muchos, por eso yo te pregunto por qué...

Entrevistado: Cacha que viene mucha gente de muchos lugares de Chile a preguntarnos acá "weon, ¿cómo lo hicieron?" y fue una mierda porque nosotros lo que más... a lo largo del proceso, por ejemplo, cuando nos dijeron que no, también nos dijeron "pero si usted me pasa unas lucas yo...", no así, pero me dio a entender mil veces personas de la municipalidad que si yo pasaba unas lucas yo podía hacer que se destrabara la cuestión y me daba una rabia tremenda, nosotros nunca le pagamos nada a nadie, hicimos todo por el camino duro porque queríamos hacerlo legal, queríamos hacerlo bien, queríamos hacer todas las cosas bien, ya y hacerlo así es horrible en Chile, probablemente si haces todo esto y va a ser hueviao, pero si tienes un contacto y pagas las lucas vai a poder hacerlo igual, pero igual va a ser súper difícil...

Entrevistadora: ¿oye y los otros están a la par entonces? Los que están buscando esta patente de elaboración, o sea, a los que están elaborando y no tienen la patente, están a la mala entonces.

Entrevistado: si, pero no hay ningún problema, porque como te digo...

Entrevistadora: no hay fiscalización.

Entrevistado: si tú... yo tengo una fábrica y la instalo en... por decir, en Melipilla, eh... y ya po, la instalo ahí y yo, lo primero, lo primero pa poder, si tu querí de verdad fabricar en serio, y querí venderlo, cualquier lugar donde quieras llegar a vender te van a pedir las facturas ¿cachai? Porque... porque el tratamiento del IVA lo requiere y a ninguna empresa le conviene no tenerlo ¿cachai? sobre todo para las compras, cada persona que te compra genera IVA al débito y lo necesita, sino, no le sirve andar comprando sin factura, entonces la... eh... lo que pasa generalmente es que la empresa la creai, si hay formas de crear una empresa en un día, hoy acá, ¿cachai? Entonces la dai el giro y listo, todo bien, y en Melipilla, la municipalidad no tiene la capacidad de ir y detectar que esa persona, en ese lugar, está haciendo cerveza ¿cachai? Podí tener un galpón cerrado, podí hacer cerveza, nadie te va a decir nada ¿cachai? Y cuando tu llegues a venderla también la facturas y listo, está todo bien ¿cachai? Pagai tus impuestos, todo bien ¿cachai? Si el fiscalizador de que, en un lugar, en un terreno, se está haciendo una actividad productiva y... y... y no se esté pagando por esa actividad en ese lugar, es el municipio, y en Chile los... son súper

pocos municipios que tienen esa capacidad fiscalizadora ¿cachai? Los más rudos son Las Condes, Vitacura, La Reina ¿cachai? Que hacen, producen de... pero es otra wea, si es tomar una tabla en Excel.

Entrevistadora: Si po, la cagó

Entrevistado: poner los datos, cruzar los giros, el código de actividad con las patentes por predio de cada lugar con la dirección y cachai al tiro, este weon no me está pagando el impuesto. Pero no lo hacen ¿cachai? No lo hacen así. Las municipalidades no tienen esa inteligencia hoy y podís hacerlo en cualquier wea, si yo en general eh... mientras no haya patente de BrewPub y para que proliferen las industrias yo recomiendo a todo el mundo que, si quiere partir haciendo cervezas, que le de no más po, y que saque la patente el día que se la pidan po, ¿cachai? Para qué la va a sacar antes si es súper difícil y no sirve pa nah po, no sirve pa nah, yo la saqué obligatoriamente desde el día uno y fue por lo que más luché en este lugar, porque yo iba a abrir este lugar a público, cualquier persona que entrara iba a ver, darse cuenta que aquí hay una fábrica, que aquí hacemos nuestra propia cerveza y... claro po, o sea, me vienen a venir a reclamar al tiro, hey weon tu no estai pagando los impuestos, voy a ir a reclamar... tu no estai pagando la patente por este lugar, tu estai haciendo actividad ilegal, en Las Condes no se puede producir ¿cachai? Todas esas cosas te iban a empezar a webiar y, bueno, del día uno yo tenía claro que no podía hacerlo y tenía que sacar todo legal y así lo hicimos.

Entrevistadora: mmhmm, te cacho, te cacho. Oye y eso estuviste harto tiempo y... igual la producción sí o sí la tenía que hacer legal, entonces tampoco era como tan factible decir yo voy a producir en un galpón en Melipilla y después yo le voy a dar a quizás los bares que están aquí en Santiago, los más populares, les voy a vender mi producto.

Entrevistado: eh... claro. No podía po. No podía porque... bueno, haberlo hecho así igual hubiese sido eh... mira, es que son varias cosas, en su momento tú me preguntaste ¿por qué no embotellai?, no embotellaste del día uno, embotellar, hacerlo bien, es carísimo, es súper caro porque necesitai tener una máquina que se preocupe de sacar el oxígeno, inyectar CO₂, recién ahí igualar las presiones con la cerveza del barril o del fermentador, del recipiente que tú la estí trasvasijando es, mira, súper en serio, por ejemplo, toda la fábrica de cerveza de esta planta costó cerca de como cincuenta palos en ese momento, y la máquina embotelladora sola vale eso ¿cachai? Entonces no... y... y no es una embotelladora bacán, es... bueno, es como... digo no es bacán, porque no etiqueta tampoco ¿cachai? Etiquetamos nosotros a mano, sino que, pero dentro de lo que tiene que hacer es la que lo hace mejor, pero es, y también hicimos eso, porque pudimos dialogar e ir a comprarte una cuestión con un espadín pa meter la cerveza dentro de la botella, lo sacai, lo tapai tú mismo, eso te va a salir quince lucas, y te hací una máquina embotelladora manual, quince lucas por cada salida, si querí llenar de seis botellas al mismo tiempo son quince lucas por seis, se puede hacer, pero tu cerveza la vay a entregar, y... si son cervezas que son recetas sensibles a oxidación por el oxígeno adentro, en una semana ya están hechas un desastre, empiezan a salirle sabores a cualquier cosa, a queso, a... el lúpulo cuando se oxida fuerte toma sabor a queso así que, imagínate abres una chela después de

un mes y medio, y si tú estás pensando vender en botillerías tenís que preparar cervezas para que aguanten un buen tiempo ¿cachai?

Entrevistadora: sí, te cacho.

Entrevistado: imagínate en una botillería que te compra tu producto y salga un sabor a ramitas de queso, se puede. Entonces, bueno, si bien a nosotros la... el COVID-19 nos forzó a comenzar a embotellar, ese no fue nunca el... la idea de negocio inicial de este lugar, este lugar siempre se pensó para que el restaurant, para que la producción fuera consumida aquí mismo.

Entrevistadora: fuera fresca, por lo tanto, el ciclo de vida no es más de una semana ¿o no?

Entrevistado: sí, y vender en algunos bares estratégicos en Santiago, pa difundir y pa generar un poco de caja adicional, pero en realidad, la idea de negocios, como te digo, nunca fue embotellar, fue la pandemia la que nos pasó. Pero, y si lo íbamos a hacer, aquí lo íbamos a hacer bien, entonces eh... embotellar o enlatar, el recipiente... weon, cuando tú lo hací en las mejores condiciones posibles, la lata y la cerveza, y la botella no... no distan mucho.

Entrevistadora: ya, ya perfecto.

Entrevistado: eh... eh... eso.

Entrevistadora: para términos de costos la lata debe ser un poco más barata y más fácil de manejar en términos de distribución, no se te rompe.

Entrevistado: sí, lo mejor de la lata es que el... es que mira, insisto, porque uno hoy también puede enlatar a mano, te podí comprar un... una cuestión que haga croplers ¿cachai? Que son... que llenai la wea y le poní la tapa encima y con un rodillo se corta la cuestión, pero, de nuevo, lo mismo, el oxígeno igual se atrapa adentro, tenís que tener una máquina embotelladora que atrapa la lata, saca el oxígeno, inyecta CO2, hace una purga, y recién ahí trasvasijar contenido pa limitar la exposición de oxígeno adentro lo más posible, y ahí esas máquinas son carísimas, valen más o menos lo mismo que nuestra embotelladora.

Entrevistadora: y nadie te hace ese servicio ¿o no? ¿Alguien que le podai llevar tu líquido y ellos lo embotellan a cierta cantidad?

Entrevistado: sí, si hay lugares, porque como te digo hay algunas cervecerías en Chile que están haciendo las cosas bien, son pocas, son pocas, son súper poquitas, pero todas esas han invertido fuerte pa poder tener recipientes que aguanten ¿cachai? Hay una cervecería que se llama Tamango que tiene enlatadoras a toda raja. Hay una cervecería que se llama Hasta Pronto que tiene una enlatadora a toda raja. Hay una que se llama Loa, que tiene una enlatadora a toda raja. La migin que es la máquina embotelladora que nosotros tenemos, hay como dos cervecerías más que también la tienen en Chile y, bueno, lo mismo. Bueno y, lo otro, CCU, CCU y cualquier... y cervecerías Chile tienen las mejores instalaciones posibles yo te diría

en todo Chile, entonces sus recipientes aguantan todo, latas, botellas, les quedan súper bien hechas ¿cachai? Eh... eh... eso, eso, en realidad mira, igual disculpa que te lo diga con tanta rabia, pero es que pa mí es un tema que me... me da... me da pena que funcione tan mal, Chile me gustaría que fuese más fácil pa que proliferen los BrewPub ¿cachai? Me gustaría que... que fuese distinto, pero es complejo. Hoy hacerlo es difícil, pero tenís que tener en cuenta esas cosas, partir de la base de que el predio permita las dos... las dos actividades económicas, eh... y después tení que tener paciencia, mucha paciencia, porque dependiendo de la muni son... son temas que se demoran mucho weon.

Entrevistadora: entiendo.

Entrevistado: eh... ojalá, ojalá si tú quieres hacerlo busca un lugar que parta de la base que aparte de cumplir esas dos cosas... o al menos una, al menos una, ojalá la productiva, eh... tenga este... tenga las habilitaciones de fábrica para la maquinaria también, como eh... empalme trifásico, empalme de gas grande, necesitai también... bueno todo eso que te estoy diciendo esta casa no tenía nada ¿cachai? Era una casa antigua del barrio Brasil, pared de adobe con tapones en vez de las weas pa los enchufes, y nosotros habilitamos todo, todo, todo aquí, entonces, por eso las canas.

Entrevistadora: ya, entiendo. ¿Cuántos años estuviste así? Ya por curiosidad ¿Cuánto tiempo estuviste intentando instalarlo?

Entrevistado: estuve en total tres años po, tres años. Y cuando recién pude abrir fue en octubre del 2019, y abrimos y el estallido social.

Entrevistadora: ¡no! Qué mala suerte.

Entrevistado: y ahí, sí, la mala cuea más grande del mundo, pero, pero... ahora sí po, o sea, no sé po, yo con los cabros entre los tres hemos estado contra las cuerdas varias veces, pero es que este sueño era tan grande y le hemos entregado tanto que me da lata rendirme weon, te juro, me da lata, me da lata rendirme ahora. Ahora menos que nunca po, ahora menos que nunca.

Entrevistadora: no, ahora está la instancia, la gente quiere salir.

Entrevistado: ¿cachai? Si po, la cerveza está saliendo buena, la... puta, todo indica que el COVID-19 va retrocediendo, así que quiero pensar en que la cosa va a salir bien. Y en el peor de los casos, que nos encierren de nuevo, ya estamos mucho mejor preparados, tenemos precios más bonitos, tenemos las botellas están con un formato bacán, tenemos hartos estilos, la máquina embotelladora funciona ya, la usamos, pero... tenemos cada vez más botillerías en todo Santiago, vamos a muchas regiones, desde Arica hasta Puerto Natales, así que estamos de a poquito, nos afirmamos mucho mejor, pero nos costó un montón.

Entrevistadora: oh, te creo. Oye y, no alcancé a preguntarte tanto como de los sabores, la creación, porque eso también me parece súper interesante, ustedes tienen una cantidad enorme de sabores y... se nota que ahí hay un maestro cervecero metido ¿cachai? Eso no lo lograi solo en la casa, aprendiendo con tutoriales o cursos

de... de cervecería. ¿Cómo es ese proceso? ¿cada cuánto ustedes sacan una variedad... eh, qué dicta ese proceso? ¿les consultan a los clientes?

Entrevistado: eh... a veces preguntamos, pero en general somos nosotros no más, es que... como te digo, nosotros parte de la base que nos gusta demasiado la cerveza artesanal ¿cachai? Cuando te digo que los chiquillos están certificados como jueces, significa que ellos conocen, la certificación de ellos la obtuvieron el 2015, entonces, para obtener esa certificación en esa fecha ya tenía que conocer, conocer bien, muy bien, trescientos cincuenta estilos, trescientos cincuenta estilos distintos, entonces, hay un espectro bastante grande de entender que no es la rubia, la ámbar y la negra ¿cachai? Tú en el espectro ámbar tenía ciento treinta estilos distintos ¿cachai? En las rubias lo mismo, y son caleta, entonces por qué no hacerlas ¿cachai? Y a nosotros igual, lo que tratamos de hacer mucho es que, bueno, hoy en día están de moda las ipas ¿cierto? Ipa, hazy ipa, doble ipa

Entrevistadora: todas las... todas las hasta pronto

Entrevistado: tenís ipa para las que te gusten, son muy ricas porque la variedad que te puede dar el lúpulo en sabores es súper, es súper eh... interesante pa una misma planta ¿cachai? Pero en realidad a nosotros nos gusta mucho también dar a conocer los otros estilos, pero entonces por eso nosotros somos más... hacemos más estilos de escuelas tradicionales como Alemana, Belga, hacemos ipa también o estilos norteamericanos, pero hacemos de vez en cuando, no hacemos con una presión de que puta si es que no hacemos ipa no vamos a vender, de hecho hoy, por ejemplo, en la cervecería no hay ipas y le compramos a una cervecería que sabemos qué hace muy buena cerveza, y tenemos barriles de ellos acá ¿cachai? Y... y puta eso, así como no tenemos esa presión por seguir esa voz y eso es algo que nos empuja a hacer este estilo distinto, si me lo preguntai así, es como eso y que nos gusta dar... dar... fomentar la cultura cervecera, porque es hartito, es tradición, es estilo y también inventar weas, eso es algo que nos gusta hartito, porque podis po si es una olla, podis echarle lo que quieras con... siempre tomando en consideración el balance que van a tener los sabores ¿cachai? Y ahí hay algo que muy bien el Nato en términos de cómo hacer bien la chela y cómo calibrar la receta y... no sé si hay probado nuestra cerveza, pero...

Entrevistadora: no, jamás, nunca he ido ni siquiera al Brewpub, estoy en la Serena y estuve en Santiago, no alcancé a ir, y me queda al lado de la casa, está al lado, yo vivo en barrio República.

Entrevistado: ¡buena!

Entrevistadora: así que cuando vaya a Santiago voy a ir a ver.

Entrevistado: aparte de que es muy entretenido como para venir con amigos, todo está bien bonito, es como de verdad, o sea, no se po, antes de tomarte tu chopito podí probarlas todas gratis, así como una heladería y tomái después po

Entrevistadora: nah... ¡qué bacán!

Entrevistado: y además de eso es como si vení una semana, la semana siguiente no van a ser las mismas, rotamos muy rápido porque tenemos 4 estilos fijos, pero hemos hecho en el resto de los estilos generalmente tenemos como 3 estilos de cerveza en el momento, pero hasta la fecha hemos hecho como 120 estilos distintos y queremos seguir buscando más, hacer cosas e inventar cosas...

Entrevistadora: ¿Oye y qué definen los fijos y los que van rotando? ¿los fijos son los que les gustan más a ustedes?

Entrevistado: Sí, son una altbier, una kölsch, una saison y hefeweizen. Esos serían 3 estilos alemanes y la saison que es belga.

Entrevistadora: Ya, y las otras ustedes van probando, o como no les gustó tanto, eso lo editan ustedes.

Entrevistado: Sí, te juro son, no sé, por ejemplo, yo, es de nosotros 3 la decisión, a veces echamos cachipún porque tenemos una cola de estilo que vienen y son estilos que queremos...

Entrevistadora: Ajá, y ustedes no se han cuestionado este modelo de negocio quizás mezclar con este modelo más cross, con este modelo casi como con el cliente, experimentar y ver que sea el pueblo que decida...

Entrevistado: Sí, cacha que a veces lo hacemos pero muy poco, igual es algo entretenido de hacer, yo creo que de todas manera lo vamos a hacer más, pero sin ninguna presión, porque en lo general a nuestro público, porque nosotros no solo lo notamos en BrewPub, sino en las ventas del mayorista de botella y barriles se nos acaba todo, cachai, se toman todo, sin parar, tenemos como casi como si pudiera comprarnos más, hay restoranes nos tienen comprado el litraje de chela para adelante, ahora solo estamos pensando en expandir la producción porque no nos ha estado alcanzando.

Entrevistadora: Ahh, excelente, ¿Y cuánto es la producción del litro en la semana?

Entrevistado: ¿Cuánto vendemos el litro?

Entrevistadora: Sí. Los 300 litros del barril.

Entrevistado: Es relativo sobre todo en estos tiempos de COVID-19, cachai, nuestras semanas han ido variando harto, desde agosto estamos teniendo una estabilidad, no te puedo dar un número, no es fijo porque además nosotros apenas se está acabando la cerveza que está en el BrewPub, esto se queda o el resto sale, se están acabando los litros, lo que hacemos es cortar clientes o sea “buena onda weon pero no te puedo vender barriles si no me queda en la cervecería” entonces los ponemos en espera, pero es una wea que nos da lata por eso en la semana nos llegaron fermentadores de 1000 litros porque se nos está acabando.

Entrevistadora: Entiendo.

Entrevistado: Pero anda en un promedio semanal de 600 a 800 L pero como te digo es un promedio inestable porque por ejemplo en el verano estábamos cerca de los 800, en el verano con estallido social y todo, ahí vendíamos 1000 L, fácil.

Entrevistadora: O sea, tu compañero está cocinando todo el rato.

Entrevistado: Todos los días, rota súper rápido porque además tenemos hartos fermentadores, no salen todos, no es un orden, todos los estilos tiene diferentes tiempos de maduración en la fermentación, hay algunos estilos que los tenemos listos en muy pocos días, por ejemplo, la saison belga porque es un estilo que se toma turbio, no necesita la decantación de sólido, como lo necesita una kölsch o una lager porque son más laget en el tipo de fermentación que tienen con una fermentación más fría y toma más tiempo, cachai, entonces es súper dinámico por fermentador, y no es que tenemos un fermentador exclusivo, como aquí solo se hacen negras; no funciona así.

Entrevistadora: Lo que se desocupa y listo.

Entrevistado: va con el estilo que viene a la cola y funcionamos lo más rápido.

Entrevistadora: Guau.

Entrevistado: ...mientras podemos responder al restorán.

Entrevistadora: Entiendo, entiendo. Oye, Moisés, si es que se me quedan un par de preguntas que me gustaría indagar un par de cosas a medida que empieza a avanzar la investigación porque estoy con el marco teórico aún y viendo el modelo, y todo eso ¿te puedo hacer un par de preguntas, no sé, mandarte un audio por WhatsApp, y ahí me respondi por ahí?.

Entrevistado: Obvio que sí, ningún problema, lo único que, si no te aseguro que te voy a responder altiro, pero voy a tratar de hacer lo antes posible

Entrevistadora: Sí, Tranqui

Entrevistado: Y más adelante no hay ningún problema, si quieres pasar por aquí y conversar un rato, ningún problema.

Entrevistadora: El otro mes viajo a Santiago, vi que hicieron una cosa astronómica muy bacán, hubiese ido de haber sabido.

Entrevistado: Que bueno que te entusiasme tanto, a mí, todos los años que han pasado, todas las rabias, es súper entrete

Entrevistado: Hermoso rubro, persona con la que hable tiene mucha pasión por lo que está haciendo

Entrevistado: Sí, no, es una de las cosas que más me gustan a mi también, da para conversar un montón, te juro que me tengo que ir ahora.

Entrevistadora: La embarró.

Entrevistado: Porque es súper entretenido, súper, no sé, estoy agradecido de estar en la industria cervecera chilena, a pesar del problema que tiene para iniciar en cómo funciona con todo, con proveedores, con clientes, en general todo es muy buena onda, yo vengo de la industria financiera y ahí es muy distinto todo, es muy distinto.

2. Beersquare

Entrevista Felipe Román

Entrevistadora: Súper, ¿Me escuchas bien?

Entrevistado: Si, te escucho un poco apagado Danisa.

Entrevistadora: ¿A ver ahí?

Entrevistado: Ahí si un poco mejor.

Entrevistadora: Ya buenísimo. Primero, Felipe muchas gracias por tu tiempo porque yo sé que estas un poco ocupado últimamente y costó encontrar un espacio. Muchas gracias, te pasaste.

En realidad, el propósito como te contaba por whatsapp era entrevistarte sobre los insights que tú tienes dado que el año pasado estabas trabajando en esta tienda donde venden cerveza artesanal. Porque en la investigación de mercado me gustaría mucho también tener esa mirada desde la distribución, pero también otros aspectos, que como estás metido en la industria puedes saber.

Entrevistado: Correcto.

Entrevistadora: Bueno, en primer lugar preguntarte si consideras que los clientes están particularmente informados a la hora de escoger alguna variedad, respecto previo a la compra o necesitan un poco más de información. ¿Cómo es el proceso? ¿Tú los vas guiando, como pasa eso?

Entrevistado: Bueno, respecto a los clientes hay que considerar que ha habido un auge dentro del mundo de la cerveza artesanal, sobre todo la local. Digamos que ha ido a la par con la educación cervecera, cosa que nosotros tratamos de promover desde distintas plazas; no solamente de este tipo de tiendas que trabaja con productos de importación. Y que también trabajamos desde este punto de vista, y esto ocurre principalmente porque ya existía una experiencia previa que era la experiencia industrial, más que nada digamos por CCU. Que la entrega digamos de nuevos productos y una excelencia que es mucha más instantánea, más rápida, más gratificante por así decirlo.

Obviando esa parte, nosotros consideramos, por lo menos los que estamos trabajando en el rubro cervecero, o con cerveza artesanal día a día, consideramos que es importante que esto exista.

Ahora, dentro de esa plaza creo que es importante considerar que... y esto también ocurre y le concierne a otros tipos de negocios, a otras plazas, a otros proyectos y es que nosotros tenemos tres opciones al momento de enfrentarnos con un cliente. El primero es que lo entretenemos, lo informamos o lo educamos.

Generalmente en el mundo de la cerveza hay una porción de educación muy ligera y una gran porción de entretenimiento. Porque para el mundo de la cerveza es un espacio de recreación, un espacio de goce, tanto personal como familiar.

Entrevistadora: Claro, entiendo. Y ¿A qué te refieres con entretención... ¿Qué tipo de cosas se les puede ofrecer al cliente para poder hacer que compre la cerveza y darle entretención mientras tanto?

Entrevistado: Lo que te comentaba hace un momento, esas tres opciones creo que son como leyes básicamente de cómo nosotros presentamos nuestro producto, o nuestro servicio al mundo.

Obviamente hay una cara de muchas propuestas que son muy entretenidas, muy interesantes, hoy en día sobre todo el tema de la sustentabilidad y la tecnología que le da un golpe.

Pero si te das cuenta hay muy poca información de lo que se está generando. Entonces, nosotros tenemos que cerrar esa brecha y esos registros, esos tres pilares que te acabo de mencionar son recursos que nosotros tenemos para acortar esa distancia.

Ahora, esto podría caer un poco en la categoría en como nosotros iniciamos una alianza con el cliente a mi parecer, donde el pacto principal es la comunicación. Primero entender qué es lo que busca y qué es lo que se requiere.

Pero la cerveza digamos en relación a cualquier otro producto o cualquier otro servicio se escapa un poco de la norma y de alguna manera invita a empujar. Porque la cerveza es una experiencia cercana, es una experiencia personal, entonces, lo que nosotros buscamos con estos productos es acortar esa brecha para que el cliente pueda confiar en nuestra experiencia y que a través de las herramientas que nosotros le vamos a entregar para que entiendan lo que está comprando, y lo que buscando realmente, o lo que está dispuesto a adquirir... pueda generar con esas herramientas como su experiencia preliminar a la cual si tenemos éxito dentro de la experiencia del servicio, el cliente se nos va a acercar.. Hay una alta probabilidad de que se vuelva a acercar y nosotros podemos continuar y dar esa experiencia.

Pero en ese sentido la cerveza artesanal ha dado mucha evidencia en el último tiempo, de que de alguna manera busca eso. Busca informar de manera libre y transparente, pero también busca entretener con esta información en el sentido de por ejemplo, conversar sobre una anécdota o sobre una experiencia personal siempre y cuando se entienda lo que la cerveza nos está comunicando: qué es esa experiencia propiamente tal. O que él busca información, o que él busca herramientas.

Eso es muy importante al momento de acercarse a un cliente e independiente de que estamos en una situación, por ejemplo, de considerar un producto preferido de

manera inmediata o si ya estamos hablando de algo más grande. Por ejemplo, llegar a un bar, a un restorán o a un lugar de experiencia y ofrecerlos como barriles, en degustaciones etc.

Entrevistadora: Claro, ¿Pero tú crees ahí que por ejemplo, darle una orientación mientras vendes la cerveza ya sea en el local de distribución o en el bar es importante al momento de compra?

Entrevistado: Creo que lo importante es que la persona que ha tenido un acercamiento a la cerveza artesanal tenga conocimiento de que está adquiriendo, y esto ocurre con muchos servicios. Pero hay que entender también y hay que darle crédito al cliente y de manera responsable porque el cliente tiene un nivel de información respecto a lo que nosotros estamos ofreciendo.

Ahora, nuestro trabajo en el mundo de la cerveza es amplificar esa información que tiene el cliente para poder entender cómo llegamos a eso. En ese sentido, lo que para nosotros es más práctico es entender en qué nivel de información está y con eso nosotros poder entregar un par de herramientas adicionales para que él complete la experiencia. Vale decir, nosotros jamás ingresamos con un producto, con una técnica, con una información específica, sino que simplemente exploramos lo que ya conoce y a través de eso incorporamos la experiencia que está buscando que lo celebre.

Entrevistadora: Perfecto, y en el proceso de compra, ¿Tú qué otros elementos crees que influyen aparte de esto, como rellenar los espacios que ellos tienen en el conocimiento? ¿Cómo qué tipo de variables pueden influir como en la disposición a pagar, por ejemplo, por un producto u otro? ¿O elegir este y no aquel?

Entrevistado: Tú te refieres a que tan dispuesto está el cliente a adquirir un producto de cerveza artesanal.

Entrevistadora: Claro, más que nada como los factores que pueden incidir como en este proceso de venta

Entrevistado: Entiendo, bueno, como te decía anteriormente, generalmente el cliente ya posee un tipo de información y en ese sentido esa información de alguna manera realiza alguna distinción si hay, o no resistencia hacia el producto.

Ahora, creo que en el mundo de la cerveza artesanal hay una valoración que está dispuesta probablemente, y en base a mi experiencia y lo que he tenido oportunidad de ver directamente aquí... es que primero vienen con una idea preconcebida de lo que está buscando y generalmente es correcto, pero no está emplazada correctamente dentro de la terminología que nosotros manejamos. Entonces, ahí tenemos un espacio para poder encaminar al cliente a que nos pueda describir de la mejor manera posible lo que está buscando.

Y finalmente es un proceso muy corto, creo que no requiere mucha prestación para poder dar esa instancia.

Y la segunda, es que vienen con una predisposición que es natural a comprar el producto. Y cuando viene con esa disposición esa aflicción tiende a reducirse bastante, que es entre un 50% a un 70%. Ya ese 30% restante va a depender mucho

de que es lo que está buscando, y en ese caso generalmente la conducta primaria que lleva a un cliente a adquirir el producto cervecero es para compartir en familia, o en pareja, para hacer regalo o porque un producto le dejó una experiencia o una memoria placentera o agradable y busca tratar de revivir esa experiencia, o bien mejorarla.

También eso es un porcentaje muy pequeño, ahí están un poco más educados o, mejor dicho, no es que vengan por la información, sino que claramente manejan ya herramientas que nosotros le hemos entregado directamente ya sea a través de una conversación informal o liviana, o han tenido esa experiencia en una cervecería pequeña, en alguna junta, o bien que tuvieron acceso en alguna universidad. Donde todo ese tipo de situaciones configuran esa experiencia.

Con eso en mente también tenemos que ver el otro lado, tenemos que analizar al cliente y que naturalmente conoce el producto y que nos deja un grado de atención que va hacia a él con respecto del producto. Pero no está 100% seguro de tomar la decisión de compra, y ahí ya tendríamos que hablar un poco de técnicas de ventas que podría ser muy extenso.

Pero en resumidas cuentas lo que nos interesa a nosotros para los clientes es que, si compran o no en la tienda, donde aquella resistencia primaria podría ser el valor de dicho producto.

En el caso de las cervezas nacionales lo que nosotros hacemos es un trabajo de información, pero también de educación sin costo para explicarle al cliente porque el producto artesanal tiende naturalmente a elevar los precios y cuáles son las causales. Y nosotros obviamente tenemos herramientas y elementos.

En mi caso la experiencia... siempre me gusta más irme al tema de la levadura que son lejos los que tienen muchas más variaciones de precio, la que se trabaja en producción nacional es muy híbrida, porque hay marcas nacionales e internacionales. Y que también puede variar el precio naturalmente, puede ser un factor, pero como el cliente no tiene tiempo para digerirlo totalmente, a nosotros nos gusta mucho referirnos al lúpulo. Porque el lúpulo si bien es un elemento que aumenta el valor de una cerveza, también es un elemento que aumenta la experiencia y mejora la experiencia de una cerveza, de un producto de distintas variedades.

Entonces hay una variedad bien entretenida que nos permite a nosotros adquirir clientes para poder informarles de la situación y que ellos sean capaces de tomar una decisión a conciencia a través de nuestras herramientas que le acabamos de dar.

Ese podría ser un buen resumen de como es el proceso.

Entrevistadora: Y esto bueno, de que de alguna forma hay que educarlos un poco porque tienden a ver a la producción nacional con un precio más elevado. ¿Crees que ellos llegan con una expectativa de un precio más bajo y que por ende hay que convencerlos de que... bueno el precio es superior a lo que ellos esperaban?

Entrevistado: Totalmente, bueno obviamente viene con la perspectiva y esto ocurre en casi todos los rubros, teniendo la expectativa de un presupuesto para poder adquirir este producto.

Ahora, hay que entender también que esta experiencia está considerada desde mucho antes con esta producción muy masiva de la industria cervecera nacional, hablando derechamente de CCU. Naturalmente a través de su tecnología, a través de su equipo y a través de toda su configuración de producción naturalmente puede tener una ventaja en relación a los costos que naturalmente a través de la adquisición de cierta tecnología puede determinar el precio final del producto.

En ese sentido la cerveza artesanal no compite por volumen, que también es algo importante a considerar dentro de este rubro y es algo a lo que el cervecero artesanal de alguna manera aspira. Porque al final este negocio se trata de eso, un negocio redondo.

Pero volviendo un poco al punto original el cliente si bien no busca esa información, no la considera como de valor para tomar una decisión de compra, lo que sí valora mucho es si el productor nacional en este caso está generando interés en poder mejorar la calidad de sus productos.

En mi experiencia, desde el proceso más básico que vendría siendo el del cervecero casero hasta ya un cervecero que ya tiene como la capacidad económica, tiene objetivos... y puede que suene un poco controversial pero ese productor no debería darse el lujo de tener un producto inferior a un 70% en relación a calidad y producción.

¿Qué quiere decir esto? quiere decir básicamente su meta es tratar de manejar los factores que podrían convertir su cerveza en un producto Premium o en un producto de alto valor, y debería sacar esa digital lo antes posible. Ese debería ser su foco.

¿Por qué? porque naturalmente y a medida que vaya creciendo su negocio lo que va a ocurrir es que pueda alcanzar entre un 80% y un 90% de margen de error dentro de su producto y eso ya podría significar para él de alguna manera... empezar a mirar otras áreas de crecimiento dentro de su propia empresa o dentro de su propio proyecto o producto.

Para el cliente esa información es relevante siempre y cuando la experiencia que él está buscando caiga dentro de ese margen. O sea, cuando el cliente busca esa información generalmente es porque ya la conoce o ya la ha vivido a través de una experiencia de otros productos artesanales, en donde sí tuvieron una mala experiencia nosotros tenemos un buen punto de partida para poder entregarle algunas herramientas para entender por qué ocurre eso y donde buscar una mejor experiencia para que se reencante con este producto, y obviamente desde la mirada artesanal. Y cuando ha tenido una muy buena experiencia tiende a buscar algo similar y ahí nosotros tenemos obviamente una tarea importante en el producto para poder configurar esa experiencia.

Entrevistadora: Perfecto. Y esta premiumización del proceso, hay como una curva de aprendizaje que es donde partes haciendo todo, desde una olla digamos y después vas ampliando... ¿Tú crees que hay una curva quizás más o menos larga antes de poder llegar a un proceso un poco más bueno en calidad y en qué consiste en realidad esa curva?

Entrevistado: Bueno, generalmente el cervecero casero ingresa por puro amor y pasión a la cerveza, es tan simple como eso, en realidad no hay ningún otro motivo superior a ese.

Pero lo que ocurre es que... y como todo artesano por lo menos que se dedica efectivamente a su labor comienza a entender que su producto puede siempre mejorar, por ende, la configuración de su propia experiencia al momento de consumir cerveza puede mejorar también.

Y eso tiende a instalar la idea de que sería un buen proyecto o sería una buena iniciativa comenzar con una cervecería, una micro cervecería o nano cervecería, en particular. Dentro de este camino obviamente hay cosas que pueden acortar muchas experiencias, siendo una de esas principalmente el capital que creo que es muy trascendental obviamente para poder iniciar un proyecto digamos de esta escala o de esta medida.

Pero la curva de aprendizaje por lo menos desde el productor de cerveza tiende a ser bastante larga. Mi experiencia personal donde partí desde la cerveza casera y después pasamos a tener un producto más o menos viable, obviamente muy competente para las otras cervezas que se estaban produciendo por lo menos en ese momento. Y pasarles a mis pares esa experiencia, lo que ocurre con eso es que de alguna manera se obtiene un mayor acceso de aprendizaje formal

Hoy en día existen muchos cursos, como el que está ofreciendo la Universidad Católica, también existe otro tipo de alianzas y formaciones por ejemplo la Universidad Austral, existen otras escuelas como Cervezas América, en fin.

Existen varios métodos de aprendizaje, pero por lo general la razón por la cual demora este proceso de aprendizaje que naturalmente va a depender de que tan ambicioso es el proyecto o digamos, la necesidad de aprender esto lo más pronto posible para aumentar el valor del producto. Va a depender mucho de los objetivos que tiene este cervecero como base, y también hay que entender que la gestión artesanal hoy en día está configurada por muchos productores de cerveza y que no logran terminar su información que podría ser independiente o ya más formal.

Anexo C: Valores de patentes de alcoholes

Tipo de patente	Clasificación	Valor U.T.M.
A) Depósito de bebidas alcohólicas	A)	1
B) Hoteles, anexos de hoteles, casa de pensión o residenciales	B)	0,7
a) Hotel y anexo de hotel	a)	0,6
b) Casa de pensión o residenciales	b)	0,6
C) Restaurantes diurnos o nocturnos	C)	1,2

D)	Cabareés o peñas folclóricas	D)	3,5
a)	Cabareés	a)	3,0
b)	Peñas folclóricas	b)	3,0
E)	Cantinas, bares, pubs y tabernas	E)	2,0
F)	Establecimientos de expendio de cervezas y sidra de frutas	F)	0,5
G)	Quinta de recreo	G)	3,5
H)	Minimercado de comestibles y abarrotes	H)	1,5
I)	Hoteles, hosterías, moteles o restaurantes de turismo	I)	5,0
a)	Hotel de Turismo	a)	3,0
b)	Hostería de Turismo	b)	4,0
c)	Motel de Turismo	c)	2,0
d)	Restaurante de Turismo	d)	4,0
J)	Bodegas elaboradoras y distribuidora de vinos, licores o cerveza	J)	1.5
K)	Casa importadora de vinos o licores	K)	0.5
L)	Agencias de viñas y de industrias de licores establecidas	L)	1
M)	Círculos o clubes sociales, deportivos o culturales con personalidad jurídica	M)	1
N)	Depósitos turísticos	N)	3
O)	Salones de baile o discotecas	O)	2
P)	Supermercado (superficie mínima 100 m ²)	P)	3

Fuente: Elaboración propia (2021)

A. Anexo D: Cuestionario de visitantes Valle Utopía

¡Ayúdanos a mejorar!

Valle Utopía

1. Del 1 al 5, ¿Cuál fue tu experiencia con la barra de bebestibles de Valle Utopía?
2. ¿En qué crees que destaca el bar Utopía?
3. ¿Cómo crees que puede mejorar el bar Utopía? ¿Qué te gustaría ver en él?
4. Si incorporamos la venta de nuestra propia cerveza artesanal, ¿te sentirías interesado/a? (Sí, No)

5. ¿Por qué?

Nos gustaría saber más de ti

6. ¿De qué ciudad vienes?
7. ¿Con cuántas personas vienes?
8. ¿Qué edad tienes tú y las personas que te acompañan?
9. ¿Qué te motivó a venir?
10. ¿Qué experiencia buscas cuando vienes al Valle del Elqui?
11. ¿Qué más te gustaría ver en la oferta turística del valle?

Anexo E: Cuestionario de demanda potencial

1. Has visitado Valle Utopía?

- a. Sí
- b. No

2. ¿Has ido previamente a un servicio de hotelería en el Valle del Elqui? *

- a. Sí
- b. No

3. ¿Has ido a tomar cerveza a una planta de producción cervecera? *

- c. Sí
- d. No

4. ¿Te parece un panorama atractivo si esta cerveza fuese artesanal? *

- e. Sí
- f. No

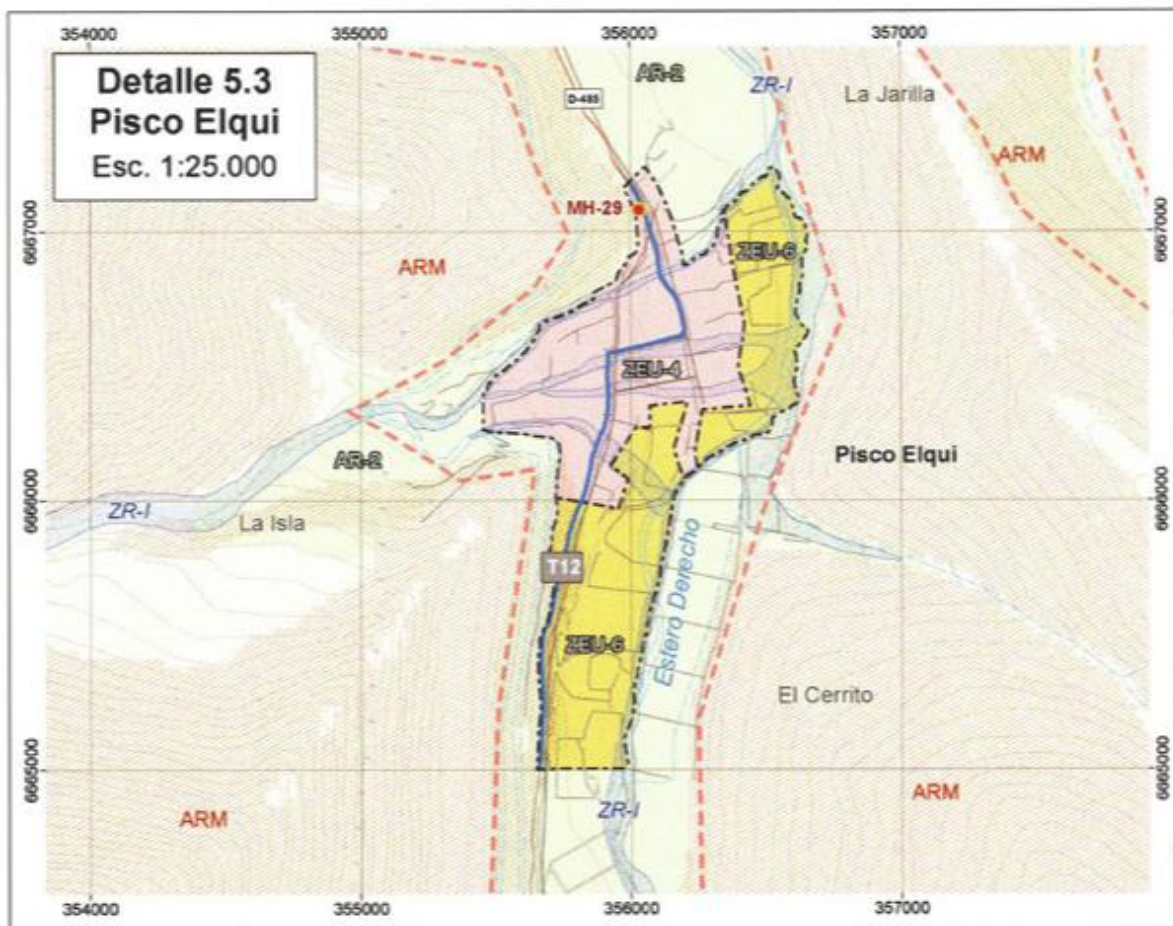
5. ¿Te parece un panorama atractivo si esta planta de producción de cerveza artesanal fuese en un camping ubicado en el Valle del Elqui? *

- g. Sí
- h. No

Nos gustaría saber más de ti

6. ¿De qué ciudad eres?
7. ¿Qué edad tienes?
8. ¿Qué experiencia esperas cuando te mencionan el Valle del Elqui?

Anexo F: Plan regulador Pisco Elqui (Fuente: GORE Coquimbo)



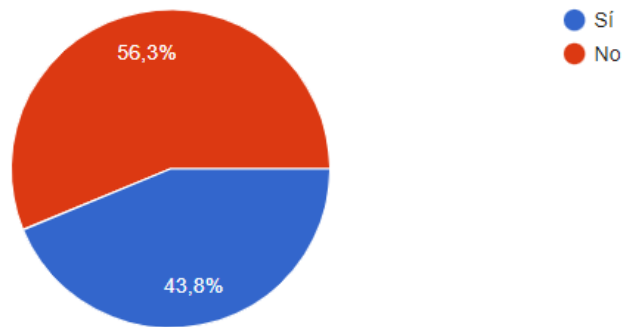
ÁREAS DE EXTENSIÓN URBANA

- ZEU-1, Zona de Extensión Urbana 1
- ZEU-2, Zona de Extensión Urbana 2
- ZEU-3, Zona de Extensión Urbana 3
- ZEU-4, Zona de Extensión Urbana 4
- ZEU-5, Zona de Extensión Urbana 5
- ZEU-5A, Zona de Extensión Urbana 5A
- ZEU-6, Zona de Extensión Urbana 6
- ZEU-7, Zona de Extensión Urbana 7
- ZEU-7A, Zona de Extensión Urbana 7A
- ZEU-8, Zona de Extensión Urbana 8
- ZEU-8A, Zona de Extensión Urbana 8A
- ZEU-P1, Zona Productiva 1
- ZEU-P2, Zona Productiva 2
- ZEU-PMP, Zona Productiva Molesta y Peligrosa

Anexo G: Resultados de encuesta a demanda potencial

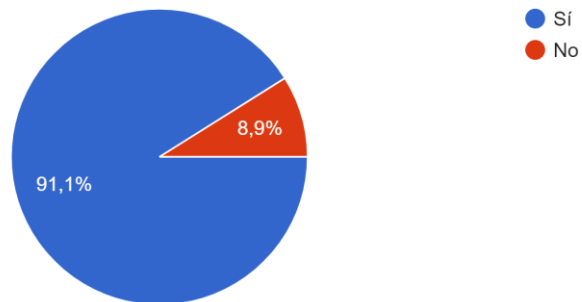
¿Has ido previamente a un servicio de hotelería en el Valle del Elqui?

112 respuestas



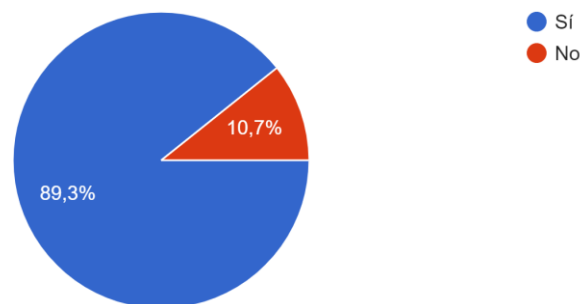
¿Te parece un panorama atractivo si esta cerveza fuese artesanal?

112 respuestas



¿Te parece un panorama atractivo si esta planta de producción de cerveza artesanal fuese en un camping ubicado en el Valle del Elqui?

112 respuestas



Anexo H: Contrato de compraventa Planta de 1000 L

CONTRATO DE COMPRAVENTA



En La Serena, a 21 de enero de 2021, entre **PABLO ALEJANDRO CORDOVA GONZÁLEZ**, chileno, soltero, odontólogo, cédula nacional de identidad número 16.369.145-0, domiciliado 6 Oriente N° 230, departamento 56, Viña del Mar, en adelante, "el vendedor" y **BRANCO FALCAO MOSQUEIRA ARACENA**, chileno, soltero, técnico en gastronomía internacional, cédula nacional de identidad número 18.318.331-1, domiciliado en calle San Darío N° 4022, La Serena, en adelante "el comprador", se ha convenido el siguiente contrato de compraventa:

PRIMERO: El vendedor es dueño de los siguientes equipos para la elaboración de cerveza:

- 1) 1 Container marítimo 40HC (vidrio fijo, extractor eólico, celosías, ventanas)
- 2) 4 Fermentadores de 720 Litros (uno necesita punto de soldadura)
- 3) 2 Fermentadores de 650 Litros (uno tiene puerta deteriorada)
- 4) 1 Enfriador de 90 placas
- 5) 1 Olla maceración con fondo filtrante (4 partes)
- 6) 1 Olla agua
- 7) 1 Olla cocción (con escape de aire)
- 8) 1 Lavafondo doble de acero inoxidable
- 9) 2 Quemadores certificados en noviembre 2017 por la empresa GASCO
- 10) 1 Quemador sin certificación y sin mantención
- 11) 3 Tablero eléctrico para los quemadores
- 12) 1 Tablero eléctrico fermentadores (4 entradas)
- 13) 1 Pala de maceración acero inoxidable
- 14) 2 Bombas centrifugas acero inoxidable 0,5HP
- 15) 15 mts. Mangueras sanitarias MTG Brauart 1" con clamp
- 16) 2 Barriles 20 lts. con espadín tipo G Micromatic
- 17) 1 Barriles de 30 lts. con espadín tipo G Micromatic
- 18) 3 Barriles de 50 lts. usados
- 19) 1 Traspaleta
- 20) 4 Grupos de frío 1HP
- 21) 1 Repisa negra acero
- 22) Conexiones clamp, Llave bola y Bola Cip

SEGUNDO: En este acto y por el presente instrumento el vendedor vende, cede y transfiere los bienes singularizados en la cláusula anterior al comprador quien los compra, acepta y adquiere para sí.

TERCERO: El precio de la compraventa es la suma total de \$9.000.000 (nueve millones de pesos) que el comprador paga al vendedor de la siguiente forma: a) con la suma de \$4.500.000 que se pagan y enteran en este acto, al contado y en dinero en efectivo, mediante transferencia bancaria electrónica a la cuenta indicada por el vendedor; y, b) con un cheque por \$4.500.000 girado contra la cuenta corriente N° 916359959 del Banco Security, con vencimiento a treinta días, contados desde la suscripción del presente contrato, el que se entrega en este acto al vendedor. De esta manera, el vendedor da por recibido y pagado íntegramente el precio del presente contrato subsistiendo y quedando vigente para el comprador la obligación de pago del cheque aludido, con que las partes expresan haber novado la respectiva obligación.

Anexo I : Consumo eléctrico de plantas de 150 L y 1000 L

Consumo eléctrico Planta 150 L			
Equipo	Potencia (kW)	Horas de uso	Consumo por batch kWh
Molino de malta	1,5	1,25	1,875
Bombas	0,72	0,5	0,36
Frigorífico	0,01	720	7,2
Alumbrado	0,4	20	8
Enchufes	3,6	20	72
Total			89,4

Consumo eléctrico Planta 5000 L			
Equipo	Potencia (kW)	Horas de uso	Consumo por batch kWh
Molino de malta	1,5	1,25	1,875
Planta 5000 L	6	4	24
Embotelladora	0,37	5	1,85
Bomba	0,72	0,5	0,36
Generador de vapor	20	8	160
Equipo de frío	4,5	720	3240
Etiquetadora	0,2	2	0,4
Alumbrado	0,4	20	8
Enchufes	3,6	20	72
Total			3508,485

Anexo J: Cuestionario de MVP

1. De 1 a 5, ¿qué tan probable es que recomiendes Cerveza A a tus amigos?
2. De 1 a 5, ¿qué tan probable es que recomiendes la Cerveza B a tus amigos?
3. ¿Qué precio le pondrías a la cerveza A?
4. ¿Qué precio le pondrías a la cerveza B?