



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

PROPUESTA DE UN MODELO DE EMPREDIMIENTO REGIONAL. UN RESTOBAR CON PRODUCCIÓN PROPIA DE CERVEZA

NOMBRE AXEL BAQUEDANO ARANEDA

PROFESOR(ES) GUÍA: MAURICIO VARAS PhD
HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS.

CONCEPCIÓN- CHILE
2020



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

PROPUESTA DE UN MODELO DE EMPRENDIMIENTO REGIONAL. UN RESTOBAR CON PRODUCCIÓN PROPIA DE CERVEZA

POR: AXEL BAQUEDANO ARANEDA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Mauricio Varas, PhD y Héctor Valdés-González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Alfredo Serpell

PROFESOR INTEGRANTE 2: Dr. Miguel Ángel Gonzalez

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas

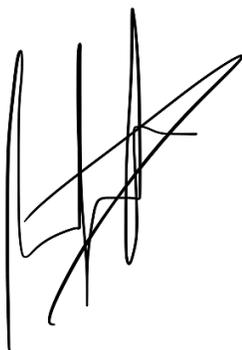
Diciembre, 2020

Concepción, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE UN MODELO DE EMPRENDIMIENTO REGIONAL. UN RESTOBAR CON PRODUCCIÓN PROPIA DE CERVEZA**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.

A handwritten signature in black ink, consisting of several vertical and diagonal strokes, appearing to be the name 'Axel Baquedano Aráneda'.

AXEL BAQUEDANO ARANEDA

Firma

*Agradezco a mi familia y mis abuelos,
que a pesar que algunos no están ahora,
siempre están presentes*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a los docentes de la Universidad del Desarrollo por ayudarme a seguir formando como persona y profesional. Absorber su experiencia, herramientas y conocimientos ha sido la prioridad en este proceso de dos años, ojalá también haya podido cumplir con sus expectativas, gracias por contestar todas mis consultas con su máxima disposición, sé que no fueron pocas consultas. Obviamente dentro del grupo de docentes de la universidad es importante destacar los profesores Mauricio Varas y Héctor Valdes por ayudarme a perfeccionar esta tesis, dado que sus correcciones, ideas y opiniones han generado lograr el mejor trabajo posible, con esto tengo la confianza absoluta que de ser ejecutado será exitoso.

En segundo lugar, agradezco a mi empresa Beneo Orafti, por apoyarme a cumplir mi anhelo de seguir estudiando y mejorar mis capacidades profesionales. Espero aportar todo el conocimiento adquirido para seguir mejorando mi calidad de profesional, y en conjunto nuestros resultados obtenidos.

También quiero darme un tiempo para agradecer a mis compañeros del magister, fue un agrado viajar para compartir cada una de las clases con ellos, lo disfrute y lo volvería a repetir. Ellos compartieron sus experiencias profesionales y como los docentes me ayudaron a aclarar dudas, disculpen si fueron muchas. Destaco a mi grupo de trabajo del magister, que con ellos realice gran parte de los trabajos y nuestra organización fue clave para realizar las actividades de la mejor manera posible.

Finalmente, pero nunca menos importante, agradezco a mi familia y mi pareja, son el pilar más importante para mi vida. Mi familia siempre está presente y fue la que me inculco los valores necesarios para confrontar todos mis desafíos. Mi compañera, apoyo incondicional en todo lo que hayo, mis desafíos se hacen mucho más fácil con su compañía.

PROPUESTA DE UN MODELO DE EMPRENDIMIENTO REGIONAL. UN RESTOBAR CON PRODUCCIÓN PROPIA DE CERVEZA

Axel Baquedano Araneda

Bajo la supervisión de los Profesores Mauricio Varas, Alfredo Serpell Bley y Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este proyecto presenta un análisis de las variables que factibilizan un modelo de emprendimiento comercial que considera la producción propia de cerveza como eje de desarrollo de un restaurante. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de emprendimiento que permita instalar en la ciudad de Chillan un resto-bar que se abastece de producción propia. Para lograrlo se propone una aproximación mixta, que desde una mirada cuantitativa y opciones de financiamiento, y desde una mirada cualitativa las percepciones del entorno ante la propuesta de un restobar, para entender cuáles son las variables críticas que deben ser considerada a la hora de una correcta evaluación del proyecto. Los datos muestran que el modelo es factible, aplicable, pero requiere de fuerte apalancamiento financiera, siendo otras variables críticas, número de clientes, la proyección de la demanda, las remuneraciones, costos de producción, costos fijos, costos de marketing y ubicación. La percepción de los posibles clientes y socios estratégicos sugiere estándares diferenciados según el segmento socioeconómico al que apunte el proyecto. Se concluye el modelo propuesto permite el desarrollo e implementación del emprendimiento indicado, pero posee variables muy sensibles al tipo de segmento objetivo, y por ello deben ser consideradas con cuidado, como por ejemplo proyecciones de los clientes- número de cliente-remuneraciones-perfil del cliente. Se establece que se deben mejorar los canales de distribución actuales para mejorar los márgenes del negocio.

Palabras clave: Emprendimiento; Canales de distribución; Gestión estratégica; Cerveza artesanal; Modelo de negocios.

HIGHLIGHTS

PROPUESTA DE UN MODELO DE EMPRENDIMIENTO REGIONAL. UN RESTOBAR CON PRODUCCIÓN PROPIA DE CERVEZA

Axel Baquedano Araneda

- Modelo de emprendimiento para la instalación de restobar con producción propia.
- Aproximación mixta, cualitativa y cuantitativa para evaluación de un emprendimiento.
- Variables críticas que se deben considerar para hacer una correcta evaluación de proyecto.
- Clientes y socios estratégicos para emprender, efecto socioeconómico en el consumidor.
- Existe un mercado para la implementación de una cervecería restobar, con variables sensibles.

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	UN DIFERENTE CONCEPTO DE CERVECERÍA EN ÑUBLE.....	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	16
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	17
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	17
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	17
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	22
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS.....	23
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	23
2.1.1	<i>Resultados de entrevistas</i>	26
2.1.2	<i>Resultados de encuestas</i>	32
2.2	ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD.....	37
2.3	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	38
2.4	ESTRATEGIAS DE EVIDENCIA CIENTÍFICA	41
3	ARTÍCULO.....	42
4	CONCLUSIONES GENERALES.....	5
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	6
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	7
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO	10

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1 DEFINICIÓN DE GRUPOS ETARIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	32
FIGURA 2 FRECUENCIA DE CONSUMO GENERAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	33
FIGURA 3 DISPOSICIÓN A PAGAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	33
FIGURA 4 TIPOS DE CERVEZA QUE CONSUME. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	34
FIGURA 5 EN QUE LUGARES CONSUME LA CERVEZA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	34
FIGURA 6 ¿CUAL ES O SON LOS FACTORES POR LO QUE ELIGE UNA CERVEZA? .FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	35
FIGURA 7. ¿CUÁL ES LA MEJOR UBICACIÓN PARA UN PUB EN CHILLAN?. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	36
FIGURA 8 QUE PRODUCTOS PREFIERE CONSUMIR EN CONJUNTO A LA CERVEZA?. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	36
TABLA 1. FLUJO DE CAJA PRELIMINAR DEL PROYECTO DE RESTOBAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	37
FIGURA 9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, CON UNA VARIACIÓN DE UN 5%. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	38

1 INTRODUCCIÓN

La cerveza ha sido un producto que existe de hace miles de años, consumido ahora en todo el mundo y de fácil acceso. La globalización tecnológica las técnicas de elaboración han sido más accesible y ampliamente desarrolladas, hoy en día, existen varios tipos de cervezas, más de 100 tipos y su número sigue en crecimiento desarrollando mezclas con otros ingredientes como frutas y especias (Toledo et al, 2018). Por otro lado, la globalización también ha generado instancias de competencias y talleres de capacitación, nacionales e internacionales.

Mercado actual de la cerveza en Chile es principalmente de cerveza industrial con la mayor presencia de la empresa CCU y AB InBev con un 61,4% y 23,4%, respectivamente, el mercado de la cerveza artesanal es de solo un 8% en crecimiento (Elrod, 2018). El crecimiento de este consumo de cerveza artesanal se genera por las características distintivas que tiene con la cerveza industrial, nuevos sabores, aromas y sensaciones que esta puede tener, esto ha generado que existan más de 300 cervecerías artesanales en Chile (Muñoz, 2019), solamente 10 se encuentran en la región, ninguna de ellas restobar.

Este mercado es atractivo para generar un emprendimiento de una cervecería restobar en la región, su crecimiento y desarrollo en distintas ciudades hace necesario analizar las variables críticas del proyecto. El emprender requiere tener ciertas cualidades como la audacia, el ingenio, la ilusión, el entusiasmo, una forma de pensar, razonar y actuar. El porcentaje de la tasa de emprendimiento de la región de Ñuble es de los más bajos en el país (21%) y ha sido una tendencia en los últimos años. Sin embargo, la región tiene uno de los ecosistemas mejor evaluados en el país para desarrollar actividades empresariales (Guerrero y Serey 2018).

Para emprender en algún mercado es necesario identificar las variables estratégicas que está sujeto el proyecto, en este caso hay costos variables y fijos, comerciales, marketing, como transporte, almacenamiento, devoluciones, terciarizaciones, endeudamiento, tipos de financiamiento, definición de productos, entre muchos otros (Mejía y Higueta 2013).

Tomando en consideración la información existente y la base de la investigación, se ha decidido la utilización de una metodología mixta. En primera instancia se recopiló y analizó la información académica existente, y así, se logra entender la evolución de este mercado y poder así predefinir las variables. Luego se analizó la realidad poblacional en la región de Ñuble, considerando la información más actual disponible (Censo, 2017). Reflexionando este

contexto se logra entender la realidad social y laboral, para poder diseñar la entrevista semiestructuradas a la actual oferta y de información de expertos se elaboró una encuesta. encuesta a los posibles consumidores

Finalizando, se realizó una preevaluación del proyecto considerando todas las variables mencionadas y se realizó una preevaluación económica. La preevaluación se consideró una capacidad de producción de 3.000 litros, los productos principales considerados son cerveza artesanal propia y hamburguesas caseras. La tasa del proyecto será de 12% e impuestos de 17%, se consideró un préstamo bancario de un 25% de la inversión inicial, con un interés del 6% y una amortización constante.

1.1 Un diferente concepto de cervecería en Ñuble.

Entendida esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables estratégicas que se deben ser consideradas para instalar un restobar en la región Ñuble de Chile?

En efecto en la ciudad de Chillan se adolece de ser una ciudad en vías de desarrollo, dado que recientemente se ha independizado, volviéndose la capital de la Región, pero se convirtió en la segunda región con mayor pobreza y de menor superficie del país (Censo, 2017). Actualmente su mercado es principalmente agricultura: producción de carne, longanizas, leche, frutas, hortalizas y vino. No posee ningún local restobar en la zona, a partir de producción propia, pero tiene un mercado emergente.

1.2 Breve discusión de la literatura

La cerveza es producida por la fermentación de cereales malteados, principalmente cebada con levaduras, en presencia de agua. El origen de esta data desde 6.000 a. C en Babilonia. En el siglo XV se introduce un nuevo ingrediente, el lúpulo (por los holandeses), y se define la receta original en función a estos ingredientes. La receta ha sido perfeccionada con los años y se desarrolla con nuevos ingredientes para acentuar diversos sabores, pero respetando la predominancia de los ingredientes mencionados (Couyoumdjian, 2004; Toledo et al, 2018).

La cerveza llega a Chile con la llegada de los españoles, en el siglo XVII. Desde el principio del siglo XXI inicia el desarrollo de nuevas micro cervecerías, que buscan mejorar la calidad y

generación de nuevas variedades. En la actualidad a empresa CCU se queda con un 61,4% del mercado, mientras que AB InBev (ex Cervecerías Chile) maneja un 23,4%, pero se ha intensificado la competencia con cervezas artesanales (Elrod, 2018).

Cervezas y producción de derivados de la cebada

Existe una gran variedad de tipos de cerveza que se pueden clasificar de muchas formas diferentes. Además, es un producto en continua evolución, como en la cocina, cada receta para elaborar cerveza se puede interpretar de distintas maneras, y se le pueden añadir una infinidad de ingredientes que hacen cada cerveza distinta de las demás. Se puede clasificar según su: Temperatura de fermentación (Ale o Lager), Porcentaje de materia prima (Extra, Especiales, Normales), Color (Rubia, Roja, Negra...), Cereales añadidos (de Trigo, de Centeno.), Grado Alcohólico (Bajo contenido alcohólico, Sin alcohol, 0,0%). Las últimas novedades son por ejemplo: la cerveza de cereza (Kriek), de romero, de horchata o de jengibre entre otras (Toledo et al, 2018).

Mercado actual de la cerveza en Chile

En la última encuesta realizada por el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA) la prevalencia mes de consumo de alcohol asciende a un 48,9% de la población (Leyton y Arancibia, 2016).

Durante 2018 se vendieron 965 millones de litros de cerveza, equivalente a US 3.800 millones, esto es un aumento de 35% en los últimos 5 años. La empresa CCU y AB InBev (ex Cervecerías Chile) representan el 61,7% y un 23,4%, respectivamente. Esto deja con un 14,9% disponible para otras cervecerías, solamente 3% corresponde a las cervezas artesanales. Es importante considerar que el impuesto de ventas de bebidas alcohólicas es de un 20,5% (Muñoz, 2019).

Una de la cervecería artesanal más importante es Kross, con sede en Curacaví, a los pies del Cerro El Mauco, y una capacidad instalada de 300.000 litros al mes. Con cervezas artesanales de marca propia, como la Kross 5 y la 3 Gringos, posee tres bares en Bellavista, en Orrego Luco y en Vitacura.

En Chile existen en la actualidad alrededor de 300 cervecerías artesanales, lo que sitúa el mercado en una variedad de aproximadamente mil tipos de cervezas distintas: el mercado

crece entre 20% y 30% en promedio cada año, y muchas cervezas artesanales chilenas son reconocidas en el exterior (Ventisqueros, 2019).

En Ñuble existen nueve cervecerías, pero ninguna de ellas da el servicio de restobar, su mercado está centralizado en la participación de colaboración con restaurant y puestos provisorios en ferias artesanales.

Cuáles son las características por las cuales se prefiere la cerveza artesanal versus la cerveza comercial

La principal motivación para beber cerveza artesanal parece ser la búsqueda de autenticidad. Hay tres factores importantes: deseo de más conocimiento, nuevas experiencias de sabor y alejarse del consumo de cerveza convencional (Gómez et al, 2016). Los consumidores son cada vez más exigentes buscan propiedades en la cerveza, nuevos sabores, aromas y sensaciones.

La cerveza artesanal se bebe principalmente por bebedores frecuentes de cerveza en pubs y con miembros de la familia y se percibe que es de mayor calidad que la cerveza comercial debido a las materias primas utilizadas para elaborar cerveza (Alquilani et al, 2015).

Cerveza y sus beneficios para la salud

Existen estudios científicos que reflejan que el consumo moderado de cerveza no modifica los parámetros relacionados con la antropometría, tanto los pliegues cutáneos como el peso se mantienen. El aporte energético es bajo, pero tiene un contenido en nutrientes y compuestos bioactivos muy interesante, observado un potencial efecto anti carcinogénico antioxidante, antiinflamatorio y antiviral, así como su efecto beneficioso sobre la salud cardiovascular, lograr con ingestas moderadas una protección mayor que en población abstemia (López y Pascual, 2015).

La cerveza contiene, los siguientes nutrientes: Vitaminas, Ácido Fólico, Polifenoles, Fibra, Silicio, Alcohol Etilico y Maltodextrinas., cada uno de estos fortalece tu sistema inmune (Toledo et al, 2018).

Por otro lado, también se ha generado un nuevo interés en el contenido poli fenólico. Estos polifenoles se han implicado en muchos de los beneficios para la salud asociados con el consumo de cerveza, como también para trastornos del sueño (Sanchez et al, 2010).

Emprendedor: Teoría y características

Existen diferentes definiciones de emprendedor, se mencionan como más relevantes las siguientes: el emprendedor es quien utiliza, la audacia, el ingenio, la ilusión, el entusiasmo, y la insatisfacción laboral para realizar un cambio a través de la innovación (Bucardo y Saavedra, 2015). Otra definición es: el emprendedor es, en consecuencia, una forma de pensar, razonar y actuar centrada fundamentalmente en las oportunidades, aunque en ocasiones también en las necesidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, a la economía y a la sociedad (Fernández y Riva, 2014).

Las características más buscadas por inversionistas al elegir el emprendedor son: la capacidad de evaluar riesgos, el deseo de hacer dinero, honestidad e integridad, habilidades analíticas, salud física y mental, trabajo en equipo, atención al detalle, búsqueda de la independencia, experiencia del emprendedor, conocimiento del sector, capacidad de liderazgo, familiaridad con el objetivo y compatibilidad con el fondo (Santillán y Ganoa 2015).

Emprendimientos en Chile

A nivel país, hay un aumento en la intención emprendedora de la población (18-64 años) no emprendedora (49%). Es decir, casi la mitad de las personas que no tienen un negocio han manifestado tener la intención de emprender en los próximos tres años. Asimismo, estos aspectos inciden en el ligero aumento de la tasa de actividad emprendedora (TEA) en etapa inicial (25%) en 2018, respecto al año anterior (24%). Es decir, que uno de cada cuatro chilenos entre 18 y 64 años está involucrado en alguna iniciativa emprendedora que tiene menos de 42 meses operando en el mercado.

Si se analiza la composición de este indicador, se observa que aproximadamente el 16% corresponde a emprendedores nacientes de menos de tres meses que aún no pagan salarios, y 10% restante corresponde a nuevos emprendedores que tienen entre 3 y 42 meses activos en el mercado. Por lo anterior, un alto porcentaje de la actividad emprendedora en etapa inicial se integra por proyectos en etapa de “prefactibilidad” que podrían permanecer en etapa exploratoria de ideas en el mediano plazo.

El porcentaje del TEA de la región de Ñuble es de los más bajos en el país (21%), esto ha sido una tendencia en los últimos años. Sin embargo, la región tiene uno de los ecosistemas mejor evaluados en el país para desarrollar actividades empresariales (Guerrero y Serey 2018).

Para emprender en Chile se requiere abordar 5 etapas. Estas etapas generan la constitución formal de un emprendimiento y cumplen el plano regulatorio:

- Constitución de persona jurídica
- Obligaciones tributarias
- Permisos y patentes
- Aspectos laborales
- Tramites específicos: Financiamiento: CORFO, SERCOTEC, FOSIS (Artus et al, 2016).

Variables estratégicas para emprender

Son el conjunto de variables sobre las que el emprendedor puede actuar antes de poner en marcha su proyecto y durante la vida del mismo, están relacionadas con los objetivos de la empresa y sus decisiones (Bucardo y, Saavedra, 2015). Las variables estratégicas para emprender son variadas, desde los costos, variable, fijos, comerciales, marketing, como transporte, almacenamiento, devoluciones, terciarizaciones, endeudamiento, tipos de financiamiento, definición de productos, entre muchos otros.

Tradicionalmente una empresa se enfoca en tener un mayor margen entre costos operacionales y los ingresos. Sin embargo, esa visión es simplista, dado que intenta disminuir la complejidad real del mercado. No obstante, generar este primer acercamiento de un panorama general hace sea posible cuáles procesos son prioritarios y cuáles podrían impactar considerablemente la medición. Así, solo los procesos de mayor importancia se estudian en profundidad y con mayor precisión.

Cabe señalar que las estrategias deberán permitir la evolución del negocio, la extensión de la vida de los clientes y asegurar que se brinde el nivel de atención adecuado a cada segmento identificado. Sin embargo, deberá complementarse con una metodología que recoja el dinamismo de los segmentos de clientes creados (Mejía y Higueta 2013).

Producción de la cerveza artesanal

La materia prima utilizada para toda cerveza es:

Lúpulo: la cerveza es la única bebida que contiene lúpulo, un sedante suave y un amargor estimulante del apetito. Durante el proceso de elaboración de la cerveza se transforma en sustancias amargas. La resina que contiene ácidos alfa y beta, polifenoles y aceites esenciales, constituyentes naturales que confieren a la cerveza algunas de sus propiedades saludables.

Malta: proporciona a la cerveza los carbohidratos, minerales, elementos trazas y los ácidos orgánicos y vitaminas importantes para la vida.

Agua: es el mayor y más importante componente de la cerveza, con 92 g/100 g. El poder refrescante de la cerveza se debe tanto a su alto contenido en agua como a los minerales que contiene (Sanchez et al, 2010).

El proceso de Elaboración de Cerveza son tres etapas: Cocción, Fermentación y Reposo, el tipo de cerveza depende de los tiempos en cada uno de los pasos y las materias primas utilizadas.

Cocción: este proceso se considerará tres etapas: molienda y maceración. Su objetivo es extraer todos los componentes de la cebada

La molienda consiste en destruir el grano, normalmente a una granulometría de 2-5 mm. Estas partículas servirán de lecho filtrante en la operación de filtración del mosto, para poder hacer este proceso es importante que el grano se encuentre seco.

La maceración consiste en el proceso que destruye solamente 60 % del almidón se transforma en azúcares fermentables, el 40 % restante son dextrinas no fermentables que convierten a la cerveza en una bebida rica en calorías. Posterior a esto se realiza la filtración obteniendo el mosto o agua con una alta contenido de azúcar. Luego se procede a realizar la ebullición del mosto y lupulación. En este momento se agrega el lúpulo que tiene como función agregar a la cerveza otras propiedades organolépticas a la cerveza, como color sabor, amargor, etc. Finalmente, se realiza el enfriamiento y aireación del mosto. La densidad es un parámetro fundamental para verificar que el proceso mencionado fue exitoso, dado que tiene una correlación directa con el contenido de alcohol que tendrá posterior de fermentación.

Fermentación alcohólica es un proceso anaeróbico realizado por las levaduras en ausencia de oxígeno, para transformar las moléculas de azúcar en alcohol, CO₂ (gas carbónico), y calor (energía).

Reposo: durante este proceso se producirá la gasificación natural de la cerveza (Veliz, 2016).

Restobar como un crecimiento no desarrollado

El crecimiento sostenido en el consumo de cervezas artesanales en Chile ha incentivado a la creación de industrias artesanales de cervecerías en todo el país. Algunas de ellas han desarrollado con éxito el concepto de restobar, como Growler en Valdivia, Cervecería Anfiteatro en Valparaíso, Cerveza HBH y Barbudo en Ñuñoa, Cervecería Brewhouse en Natales, Bar Callejón, y Beer Brother en Concepción entre muchos otros. En estos locales se centraliza cervezas de la zona, desarrollan su propia cerveza y dan servicio de alimentos, con esto logran optimizar el beneficio de venta de cerveza.

Actualmente los locales convencionales de restorán exigen una comisión de 30% o no están autorizados a vender cerveza artesanal por acuerdos con CCU o Cervecería Chile. Esto genera que el productor de cerveza tenga que generar grandes volúmenes y con locales limitados para mantenerse en el mercado.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de una cervecería restobar en la Región, información suficiente o certeza, respecto de la disponibilidad de mercado y crecimiento sostenido de este. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de servicios de mayor valor agregado, como restobar en la ciudad de Chillán, que fomente la economía y desarrollo de la Región.

Se propone entonces un análisis de las variables, con base en un modelo simple, que permita la instalación de un emprendimiento bajo el concepto restobar en un entorno regional. En este sentido contribuye a tener un mayor conocimiento de los consumidores locales, hace más fácil el ingreso de algún otro tipo de proyecto de inversión, fomentando el crecimiento regional.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer un modelo de emprendimiento simple, con base en producción propia como diferenciador, que permita instalar en la ciudad de Chillan un resto-bar que fomente la cultura cervecera, apoyado en apalancamiento y desarrollo regional.

1.4.1 Objetivos específicos

- Estudiar el mercado de la cerveza Regional, analizando la oferta y la demanda.
- Elaborar una propuesta de valor diferente en el mercado analizado.
- Pre evaluar económicamente la instalación de un restobar y de una cervecería artesanal analizando las variables críticas.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y Diseño: Tomando en consideración la información existente y la base de la investigación, se ha decidido la utilización de una metodología mixta. En primera instancia se recopiló y analizó la información académica existente, y así, se logra entender la evolución de este mercado y poder así predefinir las variables estratégicas. Luego se analizó la realidad poblacional en la región de Ñuble, considerando la información más actual disponible (Censo, 2017). Reflexionando este contexto se logra entender la realidad social y laboral, para poder diseñar la entrevista semiestructuradas a la actual oferta y encuesta a los posibles consumidores.

Población: Existen dos grupos, potenciales consumidores y oferentes actuales del rubro de la microcerveza artesanales. En caso de los consumidores, se considerará personas mayores de 18 años, sin algún otro sesgo en particular.

Considerando una población de la ciudad de Chillan de 184.739 habitantes y el porcentaje a considerar de un 55,2% de posibles consumidores. (Censo,2017). El número de la muestra es 100 habitantes para:

$$m = \frac{(Z^2 \times N \times p \times q)}{i^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q} = 96 \cong 100$$

m : Tamaño de muestra.

Z : Nivel de confianza 95%=1,96

N : Población Total posible consumidor = 101.976

i : Error admisible= 10%

p : Porcentaje de la población que posee la característica de interés, se consideró un 48,9%.

q : Porcentaje de la población que no posee la característica de interés, se consideró un 51,1% (Senda,2016).

En caso del segundo grupo, serán entrevistas las cerveceras regionales, un total de 10, estas empresas deben tener una producción de cerveza de más de 3.000 L al mes y tener una con una duración en el mercado de más de 4 años.

Entorno: El Proyecto se ubicará en la ciudad de Chillan, Región del Ñuble. La región posee una superficie de 13.178,5 kilómetros cuadrados, que equivale al 1,7% del territorio nacional, una población total de 480.609 personas, con un 30,6% población rural, el más alto de Chile, la pobreza multidimensional es de 24,6% (en Chile 20,7%). Sus principales motores productivos son las energías renovables, turismo y silvoagropecuario. Las Prioridades del Plan Regional son mejorar la conexión vial, energías verdes, mejorar calidad de vida y oportunidad para todos (Gob. de Chile, 2019).

La comuna de Chillan es donde se concentra la mayor población, 184.739 habitantes. La distribución con un porcentaje de 47% de hombres y un 53% de mujeres (Censo, 2017).

Cabe señalar que hay otras comunas cercanas que pueden estar dentro del mercado objetivo.

Intervenciones: Para la investigación de literatura se realiza una búsqueda principalmente a las micro cerveceros de cerveza artesanal ubicado a las cercanías de la región, encontrando a 10 oferente de estos productos. Por su parte, las entrevistas son realizadas en formato no presencial (teléfono y video llamada), siendo todas registradas con una grabadora y un documento escrito.

Para el diseño de las entrevistas es semi estructuradas. Las preguntas seleccionadas han sido las siguientes:

Etapas 1: Conociendo el mercado de la cerveza regional.

1. ¿Qué opina del mercado de cerveza en la región y como cree que se desarrollara?
2. ¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades del mercado local?
3. ¿Como se podría incrementar el consumo de cerveza artesanales en la zona?
4. ¿Cuáles son las amenazas que observa en el mercado de la cerveza?

Etapas 2: Factibilidad de restobar con cerveza artesanal.

5. ¿Qué dificultad observa para la instalación un local restobar en la región?
6. ¿Cuáles cree que son las variables estratégicas críticas para implementar un restobar?
7. ¿Que se podría hacer para diferenciarse como un servicio restobar?

Etapas 3: Sistema de distribución de materias primas.

8. ¿Ha tenido irregularidad en el nivel de stock que sus proveedores han prometido?
9. ¿Como podría mejorar la distribución de materias primas y de productos?

Por otro lado, se realizó la siguiente encuesta:

1. ¿Qué edad tienes?
 - a) 18-25 años
 - b) 26-40 años
 - c) 41 o más años
2. ¿Cuál es tu sexo?
 - a) Femenino

- b) Masculino
3. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de cerveza?
 - a) 1 o 2 veces a la semana
 - b) 2 a 4 veces a la semana
 - c) Más de 4 veces a la semana
 - d) Ocasionalmente en eventos
 - e) No consumo
 4. ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal de su gusto de 330cc?
 - a) menos de 1000 CLP
 - b) entre 1000 CLP y 2000 CLP
 - c) entre 2000 CLP y 3000 CLP
 - d) No tiene prioridad
 5. ¿Qué tipo de cerveza consume?
 - a) Convencional Industrial (ej.: CCU)
 - b) Lager
 - c) Ámbar
 - d) Negra
 - e) Sin alcohol
 6. ¿En qué lugar consume la cerveza?
 - a) En bar o pubs
 - b) En restaurants
 - c) En su hogar o en el de un amigo
 - d) En otro hogar
 7. ¿Cuál es o son los factores por lo que elige una cerveza?
 - a) El tipo de cerveza
 - b) El sabor
 - c) El precio
 - d) El tipo de formato
 8. En qué sector de Chillan cree que tiene una mejor ubicación para un pub
 - a) Av. Argentina

- b) En el centro de la ciudad
 - c) A las afueras de la ciudad
 - d) No cree relevante la ubicación
9. ¿Qué productos prefiere para consumir en conjunto de la cerveza?
- a) Hamburguesas
 - b) Pizza
 - c) Bolws /ensaladas
 - d) Frituras
 - e) Fajitas

Métodos de verificación y validación del instrumento. Con el fin de validar la información recibida, se contactará a dos expertos en la producción de su cerveza, ellos darán la retroalimentación en una entrevista para alinear al objetivo propuesto, previo a las entrevistas mencionadas se realizó un piloto para afinar las preguntas. Por otro lado, con la información de la encuesta se elaborará una propuesta de producción eligiendo el tipo de cerveza a producir de las pruebas galardonadas en competencias nacionales.

Plan de análisis de los datos: En primera instancia se analizará las respuestas de los entrevistados para ver la factibilidad de la inversión, si existe un mercado en la región e intentando identificar las variables estratégicas. Segundo paso se analizará los resultados de las encuestas para ver las características de la cerveza que presentaría una buena aceptación. Luego se verificará los materiales y materia prima para su implementación de o los tipos de cerveza elegidos. Finalmente, se realizará un análisis de las variables estratégicas identificando las que son críticas en distintos escenarios para una planta industrial.

Ética: Durante la investigación se consideraron distintos aspectos éticos, como el respeto por las personas, sin juicios personales y preferencias; no se intentó, ni implícita ni explícitamente, influenciar en las respuestas obtenidos, se respetó la libertad de participar o no sin presión, ni ofrecimiento de beneficio para ser parte de la investigación no se entrevistaron menores de edad o personas con enfermedad mental diagnosticada. Se cambió el nombre de los participantes para proteger su privacidad, los datos son exclusivos para este.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Discusión de resultados
 - b. Estrategias de evidencia científica.
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación mixta, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación propone identificar las variables críticas de un modelo de emprendimiento simple de un restobar, con base en producción propia como diferenciador, fomentando la cultura cervecera, apoyado en apalancamiento y desarrollo regional.

Por tal motivo, se llevó acabo en el año 2020 entrevistas con preguntas abiertas a especialistas del rubro y luego se elaboró una encuesta a la población de la Región, con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó a los expertos responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras, a los encuestados responder nueve preguntas con alternativas para entender el mercado.

El método utilizado en este estudio es de carácter cuantitativo con la información de la encuesta y cualitativo por parte de la opinión de los expertos, dado que se recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entrevista piloto: Se realiza tres entrevistas

Entrevista al experto 1: Se realiza la entrevista online el día 15 de septiembre de 2020.

Entrevista al experto 2: Se realiza la entrevista online el día 22 de septiembre de 2020.

Encuestas: Entre el 12 de octubre de 2018 y 22 de octubre de 2020.

Coherencia con lo planificado:

Inicialmente se realizó una observación de los posibles cerveceros regionales que se podía considerar como expertos, se detectó a cinco que cumplían con el criterio de años de producción y cantidad anual. Los cinco oferentes se intentaron contactar para entrevistar, no obstante, hubo una recepción a la solicitud de entrevista de solo expertos, otros se negaron y no dieron respuestas. La coordinación de la entrevista se tuvo que realizar vía videollamada,

previa a esta entrevista se piloteo con otros consumidores, en un caso la entrevista se postergó en dos oportunidades por diferentes motivos. Los atrasos generados en el proceso de entrevista generó atraso en la aplicación de la encuesta, dado que era fundamental esta información para la creación y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente. La encuesta se generó vía web, solicitando a contactos que lo compartieran. Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Un mercado emergente no desarrollado en la región.
- Proyectos ya validados en otras regiones.
- Cruce de información de experto apto para la preparación de encuesta.
- Proceso rápido.
- Con consentimiento informado, y transparencia.
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Se podrían realizar más entrevistas con expertos para poder entender mejor el mercado.
- La pre-elaboración del flujo de caja posee valores de activos que es necesario revalidar.
- Para generalizar resultados, la muestra debe ser aleatoria en la población.
- Buscar financiamientos regionales que apalanquen la inversión
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como CAS, FODA, entre otros.

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, se entrevistó a dos expertos de los diez existentes en la zona, ambos tienen una producción de cerveza de más de 3.000L al mes y tener una con una duración en el mercado de más de 4 años.

Por otro lado, en la sección de población sobre la que se efectuará la encuesta, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra probabilística ya se analizó la población de la región y se definió el número de encuestados

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el mercado analizado, se utilizó una entrevista a expertos y una encuesta aleatoria. Las entrevistas sirven primera instancia para conocer del mercado regional de la cerveza artesanal, luego introducir el concepto de restobar y posteriormente entender su distribución. Este instrumento consta de nueve preguntas, todas respuestas abiertas. El conjunto de las respuestas obtenidas fue la base para la generación de la encuesta aleatoria.

Por otro lado, la encuesta considera nueve preguntas de alternativas definidas, las cuales categorizan los consumidores según sus preferencias en diferente aspecto del producto y del concepto de un restobar.

Entrevistas

1. ¿Qué opina del mercado de cerveza en la región y como cree que se desarrollará?
2. ¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades del mercado local?
3. ¿Como se podría incrementar el consumo de cerveza artesanales en la zona?
4. ¿Cuáles son las amenazas que observa en el mercado de la cerveza?
5. ¿Qué dificultad observa para la instalación un local restobar en la región?
6. ¿Cuáles cree que son las variables estratégicas críticas para implementar un restobar?
7. ¿Que se podría hacer para diferenciarse como un servicio restobar?

8. ¿Ha tenido irregularidad en el nivel de stock que sus proveedores han prometido?
9. ¿Como podría mejorar la distribución de materias primas y de productos?

Encuestas

1. ¿Qué edad tienes?
2. ¿Cuál es tu sexo?
3. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de cerveza?
4. ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal de su gusto de 330cc?
5. ¿Qué tipo de cerveza consume?
6. ¿En qué lugar consume la cerveza?
7. ¿Cuál es o son los factores por lo que elige una cerveza?
8. En qué sector de Chillan cree que tiene una mejor ubicación para un pub
9. ¿Qué productos prefiere para consumir en conjunto de la cerveza?

Esta entrevista y cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. Proceso de recogida de información

2.1.1 Resultados de entrevistas

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cuantitativa. Análisis e interpretación de los datos

Ítem 1: ¿Qué opina del mercado de cerveza en la región y como cree que se desarrollará?

Al consultar a los entrevistados ambos concuerdan que el mercado de la cervecera artesanal en la región ha ido en crecimiento en los últimos años. Expresan opiniones como “el año 2019 hemos tenido un incremento de sus ventas de un 20% al proyectado” (E2, 40 años) y “hemos triplicado nuestra capacidad de producción de en los últimos 5 años” (E1, 32 años).

Otro punto que se ha desarrollado en el mercado ha sido el incremento del conocimiento de tipos de cervezas, E1, 32 años ha promovido talleres en la zona para la realización y degustación de cerveza, mencionan que “la asistencia de estos eventos ha sido total y muy positiva para difundir este tipo de cerveza y fomentar la producción de micro cervezas, ya llevamos cinco versiones realizadas”.

El mercado entre regiones es colaborativo, (E1, 32 años) y (E2, 40 años) han participado a en diversos encuentros de competencia de cerveza artesanal, esto ha ayudado a desarrollar lazos con otras cervecerías, haciendo producciones en conjunto y compartiendo el aprendizaje. (E2, 40 años) comenta su participación con cervecería intrínseca en desarrollo de nuevas cervezas “este año en enero, desarrollamos en conjunto a otras cerveceras la producción de cerveza a partir duraznos, esto nos ayuda a generar lazos y compartir conocimiento”. (E1, 32 años) menciona que con esta colaboración a podido tener más accesibilidad y abaratar costos para la comprar el material “antiguamente, cuando iniciamos, comprábamos las materias primas solo desde Concepción, actualmente nuestros insumos son comprados directamente en Santiago”.

El mercado necesita apoyo regional en crear instancias donde se reúnen los cerveceros locales, como aniversario de Chillan, 18 de septiembre, etc., esto ayuda la difusión de productos, incrementos en ventas. (E2, 40 años) comenta “La región ha brindado espacios y autorizaciones para la realización de distintos eventos, hemos tenido la oportunidad de participar, en diferentes eventos regionales, donde se observa el aumento de oferta en la zona de microcerveceros y que la demanda todavía es elevada”.

Ítem 2: ¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades del mercado local?

Una de las principales oportunidades que se destaca de la zona es que se haya convertido en Región, la que le ha brindado oportunidad a postular a distintas subvenciones estatales para fortalecer sus negocios. En caso de (E2, 40 años) menciona “Actualmente estamos postulando a una asignación de recursos para microempresario, con esto esperamos mejorar nuestros equipos y aumentar la producción”. Por otro lado, (E1, 32 años) comenta “esperamos que al ser una Región haya un incremento de las inversiones en la zona que generen mayor turismo y eventos”.

Una oportunidad relevante es el turismo de alto montaña, dado que da la oportunidad de vender cerveza artesanal a consumidores que están dispuestos a pagar sus costos. (E2, 40 años) comenta “actualmente tenemos tres restaurantes y dos pubs que comercializan nuestros productos, esto nos ha ayudado para tener un tipo de ingreso a un público estacional”.

Otra oportunidad es la calidad del agua, una importante materia prima, (E1, 32 años) “las propiedades fisicoquímicas que posee el agua en la región son ideal para la fabricación de la cerveza”.

Las dificultades del mercado local es ingresar en supermercados o botillerías a vender sus productos, dado a acuerdos de exclusividad con cerveceros industriales, (E1, 32 años) comenta “a pesar de desarrollar productos que tienen buena aceptación o incluso premiados, ingresar a botillerías o supermercados es casi imposible, por cláusulas que poseen con cervecería o marcas industriales, actualmente nos encontramos vendiendo a pubs o restaurantes, pero no sabemos con exactitud cuál de estos mercados es más predominante”.

Los entrevistados comentan que existe poco conocimiento actual de los habitantes de los diferentes tipos de cerveza, (E2, 40 años) “los consumos de cerveza son principalmente industriales, hoy no solo se habla de una cerveza artesanal negra, roja o rubia, ahora hablamos de variedades de cerveza como las IPA, Porter, ALE, etc., nuevas propiedades como IBU, OG, etc. son totalmente desconocidas por los consumidores”.

Otra dificultad es la centralización actual de Chile, lo que dificulta el acceso a más proveedores de materias primas de buena calidad, pero más económicas. Como los diversos tipos de cebadas, lúpulos y las levaduras. (E2, 40 años) afirma “prácticamente todas las materias primas las traemos de Santiago y necesita mantener una cadena de frío en su distribución. Usamos tipos de productos que no se encuentran en el mercado regional, por lo que continuamente buscamos nuevos proveedores más económicos y de buena calidad”. Por otro lado, en referente a este tema (E1, 32 años) comenta que “Hay que mantener un stock de insumos para mantener la producción continua, estos generan mayores costos de inventario”.

Ítem 3: ¿Como se podría incrementar el consumo de cerveza artesanales en la zona?

Una alternativa para incrementar el consumo de cerveza seria poder bajar costos de venta y ser más competitivo con la cerveza industrial, esto se podría lograr disminuyendo los costos elaboración y distribución, entre otros. El experto (E2, 40 años) comenta “Seria ideal tener una red de distribución y apoyo entre cerveceros de la zona, de esta forma podríamos traer las materias primas en conjunto disminuyendo los costos de distribución. También nos podríamos apoyar con insumos.”

Por otro lado, se menciona que es necesario tener el apoyo Regional para generar instancias de promulgación y difusión. Un ejemplo mencionado por (E1, 32 años) “realizar capacitaciones, talleres y degustación con alguna facilidad Regional, como la subvención, promoción y el lugar físico”.

Finalmente, otro punto importante para aumentar el consumo de cerveza seria ubicar estratégicamente un punto de encuentro que promulgue la venta de cerveza artesanal. El experto (E1, 32 años) menciona que “Existe resistencia comercial para poder ofrecer sus productos en centros de ventas, como restaurants y/o botillerías, debido a acuerdos comerciales entre estos y cervecerías industriales”. Por otro lado, (E2, 40 años) “a pesar del uso constante de redes sociales y la distribución de productos, no generan nuevos consumidores. Mas bien, mantenemos los consumidores actuales.

Ítem 4: ¿Cuáles son las amenazas que observa en el mercado de la cerveza?

La principal amenaza del mercado de la cerveza artesanal es el menor costo que posee la cerveza industrial, la cual representa hasta un 50% más económica, (E2, 40 años) “el costo de producción ya bordea el costo comercial de la cerveza industrial, por lo que hay un tipo de consumidor que no nos va a preferir”,

Por otro lado, se detecta una segunda amenaza, es la dificultad de distribución a pymes locales, principalmente botillerías y restaurants por clausuras con restrictivas de comercialización que poseen con cerveza industrial, estos últimos proveen equipamiento a estas pymes. El (E1, 32 años) comenta, “Actualmente podemos comercializar nuestros

productos fuera de la región por acuerdos que poseemos con otros pubs de cervecería artesanal”,

Ítem 5: ¿Qué dificultad observa para la instalación un local restobar en la región?

Actualmente no existía algún local restobar en la región, sin embargo, se está desarrollando un proyecto detenido por la pandemia. El (E1, 32 años), pero indica que la ubicación fue fundamental, “Tenemos un proyecto de instalación de un restaurant que tenga cerveza artesanal de nosotros y de otros cerveceros. Solamente se ha detenido por la pandemia, el local ya se estaba instalando al lado del casino, la elección más difícil fue definir la ubicación, ya que contamos con la cervecería y tenemos el marketing definido”. Por otro lado, se menciona que la existen elevados costos de alquiler en las zonas céntricas y se estaba buscando cierto tipo de clientela.

Finalmente (E2, 40 años) no había considerado ampliar su rubro, pero considera que los costos de inversión obtención de permisos sanitarios para tener un restaurant y una cervecería en conjunto va a ser elevado y complejo.

Ítem 6: ¿Cuáles cree que son las variables estratégicas críticas para implementar un restobar?

Las variables estratégicas fundamentales son: minimizar los costos de materias primas, la definición de cantidad producción, tipos de productos, como se realizará el marketing, ubicación y fidelización de clientes. Ambos expertos realizan una comercialización intensa por redes sociales, la ubicaron sus cervecerías a las afuera de la ciudad y participan activamente en ferias artesanales. El experto (E2, 40 años) menciona “la participación de las ferias nos entrega información directa de nuestros clientes, identificamos los productos mejores vendidos y tener contacto con otros cerveceros. También hemos podido disminuir los costos de materia prima optimizando el proceso de producción”, por otro lado, se complementa con el otro experto (E1, 32 años), “hemos realizado actividades de degustación, talleres con clientes y participación en competencias nacionales para tener distintas retroalimentaciones, mejorar nuestros productos continuamente y publicidad de nuestros productos”

Ítem 7: ¿Que se podría hacer para diferenciarse como un servicio restobar?

La diferenciación es tener la calidad de servicio consistente y adaptarse cada uno de los clientes. Tener el máximo de retroalimentaciones posibles e ir mejorando el servicio, de esta forma se aumenta la fidelización de clientes. El experto (E2, 40 años), menciona que “Tenemos clientes que han estado con nosotros desde el inicio, los conocemos y nos conocen, hemos podido adaptar nuestros productos por nuestra continua retroalimentación”, complementando por (E1, 32 años) “nuestros productos están siendo reconocidos de forma interregional, son consistentes y ya han tenido reconocimiento nacional”

Ítem 8: ¿Ha tenido irregularidad en el nivel de stock que sus proveedores han prometido?

Ambos expertos expresan que no han tenido últimamente quiebres de stock, pero si ambos mantienen un inventario considerable de materias primas, algunos restos de producciones anteriores. El experto (E2, 40 años) menciona “existen productos críticos en la elaboración de cerveza que deben tener un cuidado especial, las enzimas y el lúpulo, ambos tienen que mantenerse refrigerados a temperaturas $< 0^{\circ}\text{C}$, esto obviamente aumenta costos de inventario”

Ítem 9: ¿Como podría mejorar la distribución de materias primas y de productos?

Una forma que se podría mejorar la distribución de las materias primas seria tener más oferentes y de alguna forma con menores costos de distribución, la materia prima se compra mayormente de Santiago. El experto (E1, 32 años) menciona “nuestros productos los traemos directamente desde Santiago, hemos podido asegurar la cadena de frio del lúpulo y enzimas, pero hemos pagado el costo”. Por otro lado, la distribución de productos se realiza de forma independiente sin costos de envío, El experto (E2, 40 años) “Las ventas se realizan de forma delivery, por lo que hay que tener un mínimo de ventas para poder transportar nuestros productos, esto limita venta a otras ciudades”. Se sugiere generar redes entre cerveceros, donde compartan sus costos de transporte de materias primas, costos de envío de despachos.

También que se pueda apoyar entre ellos en caso de necesitar materiales y compartir conocimiento.

2.1.2 Resultados de encuestas

Se realizó una encuesta complementar la información obtenida del experto en el rubro para caracterizar mejor al consumidor de cerveza, como se mencionó en la metodología, se usó una muestra representativa de 100 habitantes de la región. La encuesta fue realizada vía electrónica y presencial en distintos centros de reunión de la ciudad. La encuesta posee un filtro etario para personas que cumplan las restricciones de edad para el consumo de bebidas alcohólicas.

Los resultados generales obtenidos de los encuestados es que un 44% y 56% corresponden a consumidores de género masculino y femenino, respectivamente, respecto a los tramos etarios, la composición ha resultado ser la siguiente: Grupo I: 18-25 años: 28%; Grupo II: 26-40 años: 54%; Grupo II 41-más años: 18%, ilustrados en la figura 1.

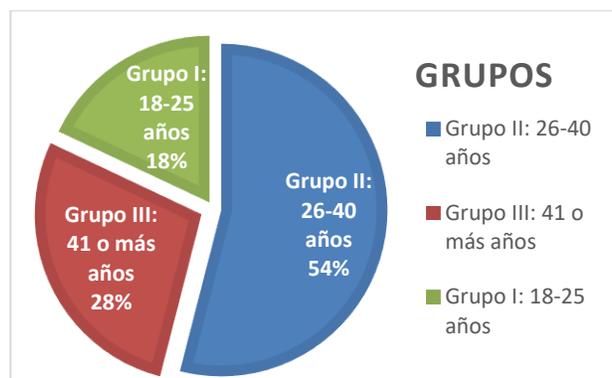


Figura 1 Definición de grupos etarios. Fuente: elaboración propia.

Ítem 1: ¿Cuál es la frecuencia de consumo de cerveza?

La frecuencia de consumo de cerveza de los encuestados mostrada en la figura 2, es principalmente una frecuencia de 1 a 2 veces a la semana con un 48% y 2 a 4 veces a la semana un 23%, La distribución de los grupos es:

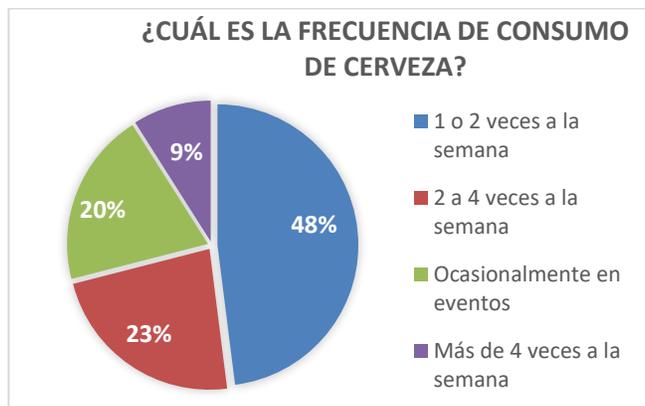


Figura 2 Frecuencia de consumo general. Fuente: elaboración propia.

El Grupo I tiene un consumo que es mayoritariamente 2 a 4 veces a la semana, con un 39%. Por otro lado, en el Grupo II y III predomina mayoritariamente el consumo de 1-2 veces a la semana con un 53% y 43%, respectivamente

Ítem 2: ¿Cuál es precio que está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal de su gusto de 330 cc?

En la figura 3 se muestra el precio de la cerveza artesanal que a los encuestados están dispuesto a pagar, es de un 48% entre valores de 2000-3000 CLP, un 32% está dispuesto a pagar entre 1000-2000 CL, un 16% no tiene prioridad y solo un 4% está dispuesto a pagar menos de 1000 CLP.

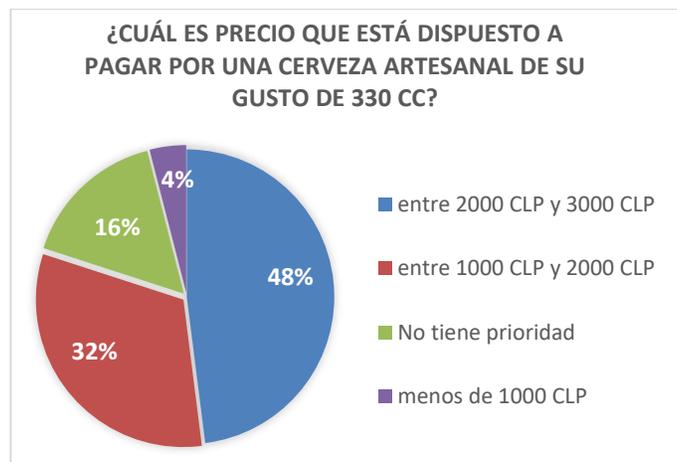


Figura 3 Disposición a pagar. Fuente: elaboración propia.

El Grupo I tiene una prioridad de un 56% de pagar un valor entre 1000 CLP y 2000CLP. Por otro lado, el Grupo II y III comparte la disposición de pagar entre 2000-3000CLP con un 50% y 57%, respectivamente.

Ítem 3: ¿Qué tipo de cerveza consume?

El tipo de cerveza que más se consume es la cerveza ámbar con un 42%. Luego, los otros cuatro tipos de cerveza que se consumen son semejantes, con Lager con un 20%, Negra con un 14%, convencional 13% y la sin alcohol con un 11%, mostrado en la figura 4.

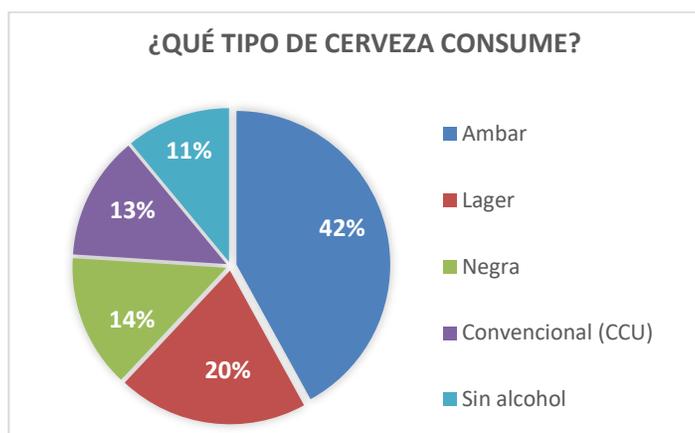


Figura 4 Tipos de cerveza que consume. Fuente: elaboración propia.

El consumo de cerveza ámbar es ampliamente consumido en los Grupos II y III, con un 44% y 46%. Sin embargo, los Grupos I presenta una preferencia por las cervezas convencionales. Es importante destacar que estas categorías representan un conjunto de tipos de cervezas artesanales.

Ítem 4: ¿En qué lugar consume la cerveza?

El Lugar donde los encuestados consume mayormente la cerveza es en bar o pubs, como se muestra en la figura 5, con un 49%. El caso del consumo en su hogar es de un 32%. Solamente el 10% y 9% consume cerveza en restaurants y “otro lugar”, respectivamente.

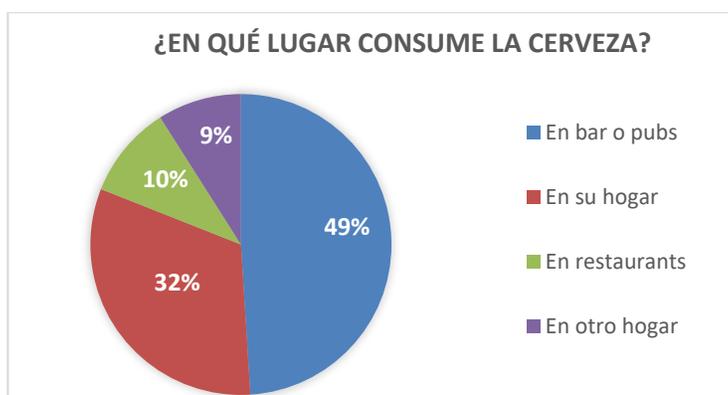


Figura 5 En que lugares consume la cerveza. Fuente: elaboración propia.

Todos los grupos tienen preferencia por el consumo de cerveza en los pubs, con unos valores entre 49- 50%. De igual manera la segunda preferencia de todos los grupos es el consumo en sus hogares con un 30-36%.

Ítem 5: ¿Cuál es o son los factores por lo que elige una cerveza?

El factor por lo que se elige la cerveza predomina el sabor con un 42%, luego, lo secundan el tipo de cerveza y el precio, con un 30% y 24% respectivamente. Por último, se encuentra el formato con un 4%. Estos resultados se muestran en la figura 6.

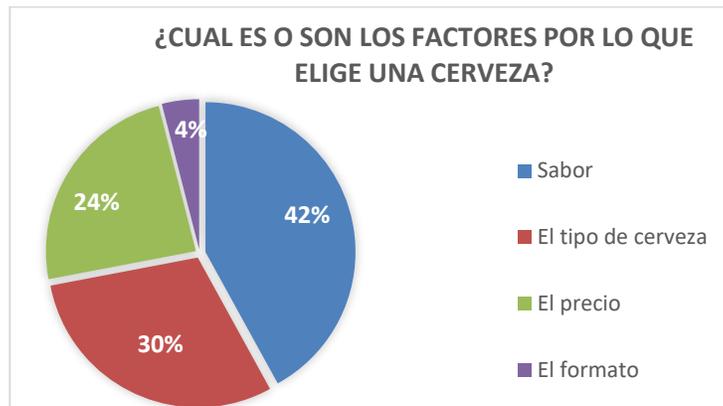


Figura 6 ¿Cual es o son los factores por lo que elige una cerveza? .Fuente: elaboración propia.

El Grupo I predomina la elección por el precio con un 39%, en cambio para los Grupos II y III predomina el sabor de la cerveza con un 44% y 50% respectivamente. En estos dos grupos mencionados el tipo de cerveza tiene un porcentaje relevante con un 33% y 25%.

Ítem 6: ¿Cuál es la mejor ubicación para instalar un pub en Chillan?

En la figura 7 se muestra que los entrevistados mencionan que la mejor ubicación para la instalación de un pub es la Av. Argentina con un 47%, luego la siguen en el centro con un 32%, a las afuera de la ciudad con un 12% y solamente un 9% cree que la ubicación no es relevante

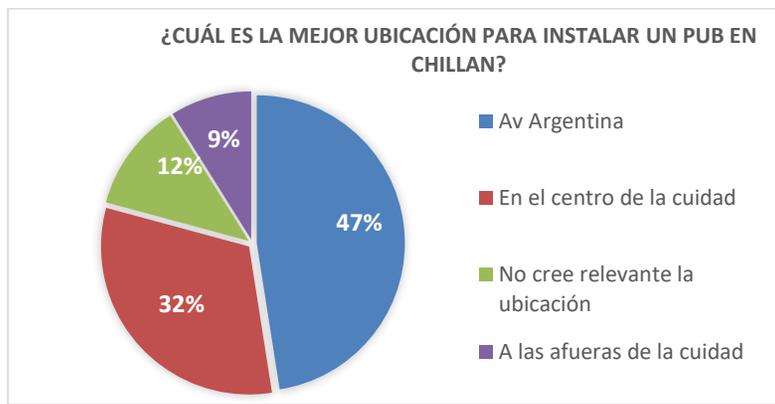


Figura 7. ¿Cuál es la mejor ubicación para un pub en Chillan?. Fuente: elaboración propia.

Todos los Grupos I, II y III concuerdan que la mejor ubicación es la avenida argentina, con 44%, 46% y 54%, respectivamente. Luego, el centro es la segunda opción para todos.

Ítem 7: ¿Qué productos prefiere para consumir en conjunto de la cerveza artesanal?

Los productos que los encuestados prefieren para consumir en conjunto de la cerveza artesanal son las hamburguesas y pizzas, con un 34% y 33%, respectivamente. Luego frituras, fajitas y bowls con un 14%, 10% y 9% respectivamente.

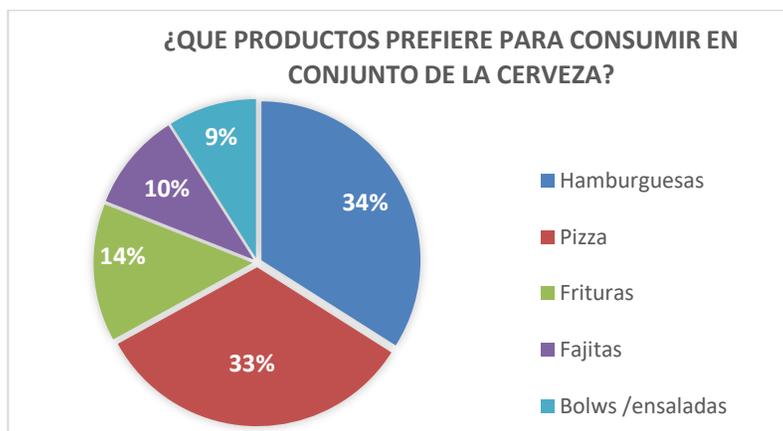


Figura 8 Que productos prefiere consumir en conjunto a la cerveza?. Fuente: elaboración propia.

El Grupo I y II predomina la elección las pizzas con un 33% y 35%, seguidos por las hamburguesas con un 28 y 30%. En cambio, para los Grupos III predomina las hamburguesas con un 46% y para las pizzas un 29%. Los otros productos tienen porcentajes semejantes.

2.2 Análisis de prefactibilidad.

Para analizar las variables críticas, se realizó una simulación de 5 años usando de base del flujo de caja del proyecto de resto-bar, el proyecto considera la instalación de un restaurant con una planta de micro cerveza ubicada en Av. Argentina con una capacidad de producción de 3.000 litros, los productos principales considerados son cerveza artesanal propia y hamburguesas caseras. La tasa del proyecto es de 12% e impuestos de 17%, se consideró un préstamo bancario de un 25% de la inversión inicial, con un interés del 6% y una amortización constante. Las decisiones estratégicas del proyecto se obtienen los resultados usando la información recopilada de expertos y de la encuesta realizada. En la tabla 1 se reporta un resumen del estado del ejercicio con los beneficios comedido en sus periodos, el VAN obtenido base es de \$5.204.081.

Tabla 1. Flujo de caja preliminar del proyecto de restobar. Fuente: elaboración propia.

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingreso		\$ 149.444.000	\$ 227.871.000	\$ 239.264.550	\$ 251.227.778	\$ 263.789.166
Ventas de activos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.688.000
Venta de patente		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000.000
Costo Variable		-\$ 65.064.913	-\$ 97.597.370	-\$ 102.477.238	-\$ 107.601.100	-\$ 112.981.155
Costo Fijo		-\$ 97.980.000	-\$ 102.879.000	-\$ 108.022.950	-\$ 113.424.098	-\$ 119.095.302
Depreciación Planta		-\$ 2.103.156	-\$ 2.103.156	-\$ 2.103.156	-\$ 2.103.156	-\$ 2.103.156
Depreciación Bar		-\$ 1.097.000	-\$ 1.097.000	-\$ 1.097.000	-\$ 1.097.000	-\$ 1.097.000
Amortización intangible		-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000
Cuota Prestamo		-\$ 4.661.572	-\$ 4.446.423	-\$ 4.231.273	-\$ 4.016.124	-\$ 3.800.974
Resultados antes de impuestos		-\$ 21.582.641	\$ 19.628.051	\$ 21.212.932	\$ 22.866.300	\$ 33.279.578
Impuestos		\$ 1.238.207	\$ 3.870.895	\$ 3.870.895	\$ 3.870.895	\$ 3.870.895
Utilidad Neta		-\$ 22.820.848	\$ 15.757.157	\$ 17.342.038	\$ 18.995.405	\$ 29.408.684
Depreciación Obra Civil		\$ 2.103.156	\$ 2.103.156	\$ 2.103.156	\$ 2.103.156	\$ 2.103.156
Depreciación Maquinaria		\$ 1.097.000	\$ 1.097.000	\$ 1.097.000	\$ 1.097.000	\$ 1.097.000
Amortización intangible		\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Valor Libro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación Planta	-\$ 12.328.358	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación Bar	-\$ 30.783.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Costos	-\$ 4.400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo	\$ 17.929.124					
Capital de Trabajo	-\$ 24.204.638					\$ 24.204.638
Flujo de Caja	-\$ 53.787.372	-\$ 19.500.692	\$ 19.077.313	\$ 20.662.194	\$ 22.315.561	\$ 56.933.478
VAN	\$ 5.204.081					
TIR	14%					

Se considero como variables criticas las variables cuantitativas que se posee una mayor exactitud en la preevaluación del proyecto, como: la inversión inicial, el número de cliente, la tasa de crecimiento, los costos de producción de cerveza, costos fijos de operación, costos fijos de remuneración, porcentaje de financiamiento y marketing, todas estas variables

fueron sometidas a una variación de un $\pm 5\%$ del caso base, obteniendo los resultados mostrados en la figura 9. Es importante mencionar que hay variable que no fueron consideradas como subvenciones, canales de distribución, entre otros.

Los resultados obtenidos del análisis de sensibilidad muestran que las tres variables críticas son la estimación del número de clientes, costos de remuneraciones y la tasa de crecimiento de ventas. Las otras variables son importantes, con una variación de un -5% no genera que el proyecto no sea atractivo, dado que los VAN siguen dando positivos.

Finalmente, hay que considerar que a pesar de que el que la variación del marketing no genera un efecto directo en la evaluación del proyecto, esta variable influencia y puede ser crucial para el efecto del número de clientes y la tasa de crecimiento.

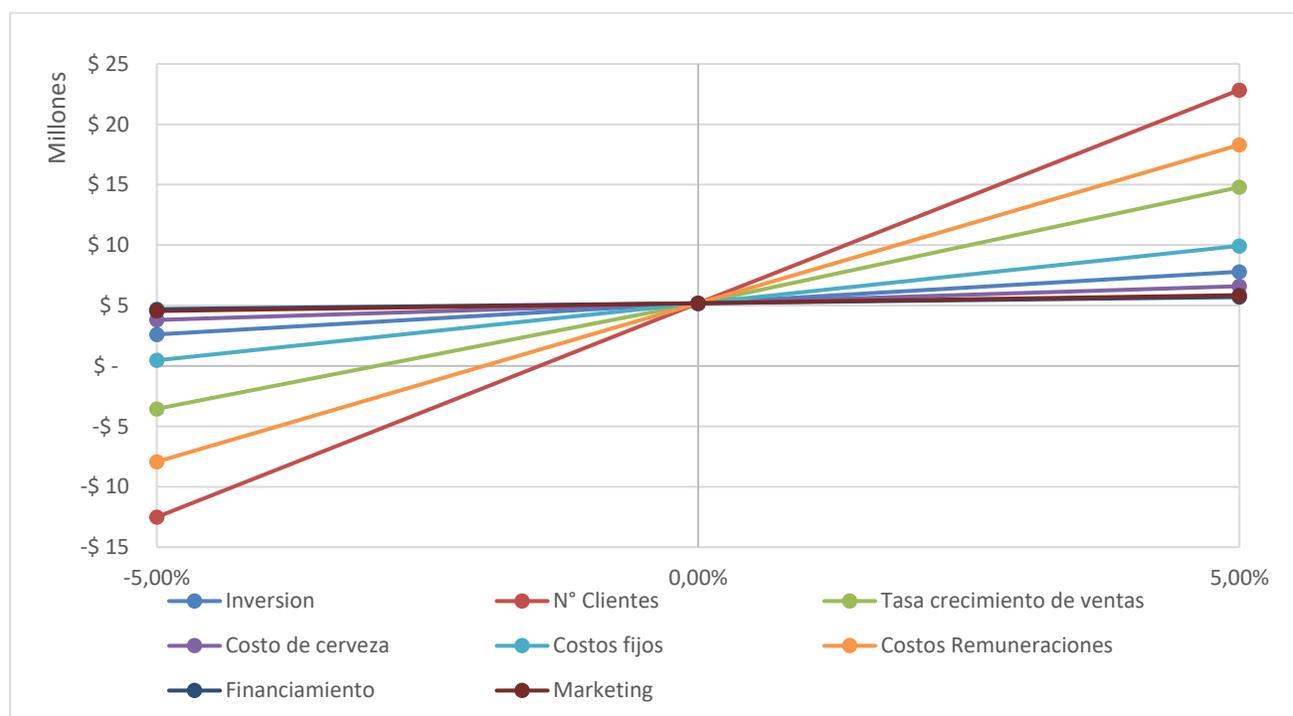


Figura 9. Análisis de sensibilidad, con una variación de un 5%. Fuente: elaboración propia..

2.3 Discusión de resultados

Considerando los resultados obtenidos de la opinión de expertos y las encuestas. Es posible identificar ciertas variables estratégicas claves para mercado actual de la cerveza artesanal.

Las variables son:

La tasa de crecimiento de ventas: Según la experiencia de los expertos, existe un incremento constante de un 15% en las ventas en últimos años. Esta tasa es semejante a lo reportado por la literatura (Ventizqueros, 2019), donde se menciona que el crecimiento es de alrededor de 20%-30%. Hay que considerar que la frecuencia de consumo de cerveza de los encuestados es principalmente una frecuencia de 2 a 4 veces a la semana con un 48%, cuando el consumo de alcohol asciende a un 48,9% de la población (Leyton y Arancibia, 2016).

Número de clientes: Esta variable fue la más crítica de la evaluación de sensibilidad. Lo que implica que es necesario realizar un estudio más profundo del cliente, se puede complementar con un otro tipo de análisis como FODA, CAMEL, diamante Porter, entre muchos otros.

Ambos expertos clasifican como esta categoría crítica, dado que la fidelización de cliente es crítica, ambos invierten en marketing de las redes sociales y se mantiene actualizado, en efecto por estas redes es donde genera un ingreso importante de sus ventas. En el análisis de sensibilidad, económicamente, el costo de marketing no genera una perturbación en del proyecto, pero si genera un gran impacto indirecto en el número de cliente que es importante considerar.

Costos de producción: Existen costos de producción que se pueden disminuir en función a mejorar conexión con otros productores, en este caso microcerveceros regionales, mejoran los costos de distribución y materias primas. Hay que considerar la importancia de considerar cuidadosamente la estrategia ambiental proactiva y la conciencia ambiental con el fin disminuir costos operativos (Hartan y Stafford 1998; Corsini ,Appiob y Frey 2018).

Por otro lado, del análisis de sensibilidad el costo más predominante para el éxito del proyecto es el costo de remuneraciones. Este tipo de costo es uno que es menos variable, dado que el mercado lo define y su cambio es menor en el tiempo.

Centro de distribución con ubicación estratégica: Los encuestados y los expertos mencionan que es clave tener un centro de ventas de cerveza que promueva el consumo, esto es debido a que no existe real conocimiento de la población en los tipos de cerveza, sus

diversos sabores y para la salud (López, Pascual 2015). Los sistemas actuales de difusión, siendo las redes sociales las más relevantes, no logran atraer nuevos consumidores.

Apalancamiento o subvenciones Regionales: Para poder lograr un aumento en la participación de la cerveza artesanal en el mercado, es necesario contar con el apoyo de la Región. Se necesita promover instancias de difusión, pero esto no puede ser costado solamente por los microempresarios, tiene que ser apoyado o subvencionado regionalmente. Esto debería ser factible porque la región tiene uno de los ecosistemas mejor evaluados en el país para desarrollar actividades empresariales (Guerrero y Serey 2018).

Productos para ofrecer: Existen diferente preferencia de productos en función al grupo etario encuestado. La elección de la cerveza a producir y comestibles tiene que estar en función al Grupo al que se quiere dirigir. Por ejemplo: el Tipo de cerveza: El tipo de cerveza que más se consume es la cerveza convencional industrial, con un 13%, en diferencia al 80% reportado por la literatura (Muñoz, 2019).

Este conjunto de variables es semejante a los detectados en la literatura (Mejía y Higuera 2013) Sin embargo de las entrevistas realizadas a los expertos se detecta la oportunidad de la generación de una red de cerveceros Regionales, donde su utilidad es disminuir los costos de insumos de materias primas y de despacho entre regiones, compartir materiales en caso de problemas de insumos, conocimiento para optimizar procesos y poder pedir apoyos gubernamentales, como agrupación.

Para abordar las brechas detectadas se propone abordar un modelo de negocio simple en la implementación de un restobar, considerando estas variables críticas mencionadas, para poder entender el mercado actual de la cerveza artesanal en la región y como se proyectará. Establecer un centro de distribución estratégico para aumentar el desarrollo comercial de los microcerveceros en la Región, aumentando su participación en el mercado. Analizar los medios de apalancamiento o subvenciones regionales para apoyar a microempresarios a emprender en el mercado regional disminuyendo así sus riesgos de quiebra.

2.4 Estrategias de evidencia científica

Con el fin de entregar certidumbre de las estrategias adoptadas y sustentar rigidez científica, durante este proceso se ha utilizado:

Triangulación de informantes: a través de la participación de expertos, con foco en: su conocimiento, injerencia e involucramiento respecto al tema estudiado.

Observación prolongada: el tiempo dedicado a la observación del ecosistema local, así como la relación de sus diferentes actores ha sido prolongada, aproximadamente 2 años. De esta forma, es posible corroborar los testimonios de los expertos.

Triangulación de técnicas y fuentes: para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes. Entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos.

Criterio del valor de verdad: para disminuir al máximo el sesgo del experimentador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos levantados reflejen lo más fielmente posible la realidad estudiada.

El valor de la verdad le da validez interna a la investigación, ya que se respetó íntegramente el contenido de lo que recopiló de los entrevistados.

Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización sino más bien un primer acercamiento que invite a reflexionar a los involucrados.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

PROPUESTA DE UN MODELO DE EMPRENDIMIENTO REGIONAL. UN RESTOBAR CON PRODUCCIÓN PROPIA DE CERVEZA

Axel Benjamín Baquedano Araneda

^a Alumno de Magister en Ingeniería Industrial y Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, axel.baquedano.araneda@gmail.com

RESUMEN:

Este proyecto presenta un análisis de las variables que factibilizan un modelo de emprendimiento comercial que considera la producción propia de cerveza como eje de desarrollo de un restaurante. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de emprendimiento que permita instalar en la ciudad de Chillan un resto-bar que se abastece de producción propia. Para lograrlo se propone una aproximación mixta, que desde una mirada cuantitativa considera el marco regulatorio y opciones de financiamiento, y desde una mirada cualitativa las percepciones del entorno ante la propuesta de un restobar, para entender cuáles son las variables críticas que deben ser considerada a la hora de una correcta evaluación del proyecto. Los datos muestran que el modelo es factible, aplicable, pero requiere de fuerte apalancamiento financiera, siendo otras variables críticas, número de clientes, la proyección de la demanda, las remuneraciones, costos de producción, costos fijos, costos de marketing y ubicación. La percepción de los posibles clientes y socios estratégicos sugiere estándares diferenciados según el segmento socioeconómico al que apunte el proyecto. Se concluye el modelo propuesto permite el desarrollo e implementación del emprendimiento indicado, pero posee variables muy sensibles al tipo de segmento objetivo, y por ello deben ser consideradas con cuidado, como por ejemplo proyecciones de los clientes- número de cliente-remuneraciones-perfil del cliente. Se establece que se deben mejorar los canales de distribución actuales para mejorar los márgenes del negocio.

Palabras clave: Emprendimiento; Canales de distribución; Gestión estratégica; Cerveza artesanal; Modelo de negocios.

1. Introducción.

La cerveza es producida por la fermentación de cereales malteados, principalmente cebada con levaduras, en presencia de agua. El origen de esta data desde 6.000 a. C en Babilonia. En el siglo XV se introduce un nuevo ingrediente, el lúpulo (por los holandeses), y se define la receta original en función a estos ingredientes. La receta ha sido perfeccionada con los años y se desarrolla con nuevos ingredientes para acentuar diversos sabores, pero respetando la predominancia de

los ingredientes mencionados (Couyoumdjian, 2004; Toledo et al, 2018).

La cerveza llega a Chile con la llegada de los españoles, en el siglo XVII. Desde el principio de los XXI inicia el desarrollo de nuevas micro cervecías, que buscan mejorar la calidad y generación de nuevas variedades. En la actualidad a empresa CCU se queda con un 61,4% del mercado, mientras que AB InBev (ex Cervecerías Chile) maneja un 23,4%, pero se ha intensificado la competencia con cervezas artesanales (Elrod, 2018).

Cervezas y producción de derivados de la cebada.

Existe una gran variedad de tipos de cerveza que se pueden clasificar de muchas formas diferentes. Además, es un producto en continua evolución. Como en la cocina, cada receta para elaborar cerveza se puede interpretar de distintas maneras, y se le pueden añadir una infinidad de ingredientes que hacen cada cerveza distinta de las demás. Se puede clasificar según su: Temperatura de fermentación (Ale o Lager), Porcentaje de materia prima (Extra, Especiales, Normales), Color (Rubia, Roja, Negra...), Cereales añadidos (de Trigo, de Centeno.), Grado Alcohólico (Bajo contenido alcohólico, Sin alcohol, 0,0%). Las últimas novedades son, por ejemplo: la cerveza de cereza (Kriek), de romero, de horchata o de jengibre entre otras (Toledo et al, 2018).

Mercado actual de la cerveza en Chile.

En la última encuesta realizada por Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA) la prevalencia mes de consumo de alcohol asciende a un 48,9% de la población (Leyton y Arancibia, 2016).

Durante 2018 se vendieron 965 millones de litros de cerveza, equivalente a US 3.800 millones, esto es un aumento de 35% en los últimos 5 años. La empresa CCU y AB InBev (ex Cervecerías Chile) representan el 61,7% y un 23,4%, respectivamente. Esto deja con un 14,9% disponible para otras cervecerías, solamente 3% corresponde a las cervezas artesanales. Es importante considerar que el impuesto de ventas de bebidas alcohólicas es de un 20,5% (Muñoz, 2019).

Una de la cervecería artesanal más importante es Kross, con sede en Curacaví, a los pies del Cerro El Mauco, y una capacidad instalada de 300.000 litros al mes. Con cervezas artesanales de marca

propia, como la Kross 5 y la 3 Gringos, posee tres bares en Bellavista, en Orrego Luco y en Vitacura. En Chile existen en la actualidad alrededor de 300 cervecerías artesanales, lo que sitúa el mercado en una variedad de aproximadamente mil tipos de cervezas distintas: el mercado crece entre 20% y 30% en promedio cada año, y muchas cervezas artesanales chilenas son reconocidas en el exterior (Ventisqueros, 2019). En Ñuble existen nueve cervecerías, pero ninguna de ellas da el servicio de restobar, su mercado está centralizado en la participación de colaboración con restaurant y puestos provisorios en ferias artesanales.

Cuáles son las características por las cuales se prefiere la cerveza artesanal versus la cerveza comercial.

La principal motivación para beber cerveza artesanal parece ser la búsqueda de autenticidad. Hay tres factores importantes: deseo de más conocimiento, nuevas experiencias de sabor y alejarse del consumo de cerveza convencional (Gómez et al, 2016). Los consumidores son cada vez más exigentes buscan propiedades en la cerveza, nuevos sabores, aromas y sensaciones.

La cerveza artesanal se bebe principalmente por bebedores frecuentes de cerveza en pubs y con miembros de la familia y se percibe que es de mayor calidad que la cerveza comercial debido a las materias primas utilizadas para elaborar cerveza (Alquilani et al, 2015).

Cerveza y sus beneficios para la salud.

Existen estudios científicos que reflejan que el consumo moderado de cerveza no modifica los parámetros relacionados con la antropometría, tanto los pliegues cutáneos como el peso se mantienen. El aporte energético es bajo, pero tiene un contenido en nutrientes y compuestos bioactivos muy interesante, observado un potencial efecto anti carcinogénico

antioxidante, antiinflamatorio y antiviral, así como su efecto beneficioso sobre la salud cardiovascular, lograr con ingestas moderadas una protección mayor que en población abstemia (López y Pascual, 2015).

La cerveza contiene, los siguientes nutrientes: Vitaminas, Ácido Fólico, Polifenoles, Fibra, Silicio, Alcohol Etilico y Maltodextrinas., cada uno de estos fortalece tu sistema inmune (Toledo et al, 2018).

Por otro lado, también se ha generado un nuevo interés en el contenido poli fenólico. Estos polifenoles se han implicado en muchos de los beneficios para la salud asociados con el consumo de cerveza, como también para trastornos del sueño (Sanchez et al, 2010).

Emprendedor: Teoría y características.

Existen diferentes definiciones de emprendedor, se menciona como más relevantes las siguientes: el emprendedor es quien utiliza, la audacia, el ingenio, la ilusión, el entusiasmo, y la insatisfacción laboral para realizar un cambio a través de la innovación (Bucardo y Saavedra, (2015). Otra definición es: el emprendedor es, en consecuencia, una forma de pensar, razonar y actuar centrada fundamentalmente en las oportunidades, aunque en ocasiones también en las necesidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, a la economía y a la sociedad. (Fernández y Riva 2014)

Las características más buscadas por inversionistas al elegir el emprendedor son: la capacidad de evaluar riesgos, el deseo de hacer dinero, honestidad e integridad, habilidades analíticas, salud física y mental, trabajo en equipo, atención al detalle, búsqueda de la independencia, experiencia del emprendedor, conocimiento del sector, capacidad de liderazgo,

familiaridad con el objetivo y compatibilidad con el fondo (Santillán y Ganoa 2015).

Emprendimientos en Chile

A nivel país, hay un aumento en la intención emprendedora de la población (18-64 años) no emprendedora (49%). Es decir, casi la mitad de las personas que no tienen un negocio han manifestado tener la intención de emprender en los próximos tres años. Asimismo, estos aspectos inciden en el ligero aumento de la tasa de actividad emprendedora (TEA) en etapa inicial (25%) en 2018, respecto al año anterior (24%). Es decir, que uno de cada cuatro chilenos entre 18 y 64 años está involucrado en alguna iniciativa emprendedora que tiene menos de 42 meses operando en el mercado.

Si se analiza la composición de este indicador, se observa que aproximadamente el 16% corresponde a emprendedores nacientes de menos de tres meses que aún no pagan salarios, y 10% restante corresponde a nuevos emprendedores que tienen entre 3 y 42 meses activos en el mercado. Por lo anterior, un alto porcentaje de la actividad emprendedora en etapa inicial se integra por proyectos en etapa de "prefactibilidad" que podrían permanecer en etapa exploratoria de ideas en el mediano plazo. El porcentaje del TEA de la región de Ñuble es de los más bajos en el país (21%). Esto ha sido una tendencia en los últimos años. Sin embargo, la región tiene uno de los ecosistemas mejor evaluados en el país para desarrollar actividades empresariales. (Guerrero y Serey 2018)

Para emprender en Chile se requiere abordar 5 etapas. Estas etapas generan la constitución formal de un emprendimiento y cumplen el plano regulatorio:

- Constitución de persona jurídica
- Obligaciones tributarias
- Permisos y patentes

- Aspectos laborales
- Tramites específicos: Financiamiento: CORFO, SERCOTEC, FOSIS (Artus et al, 2016).

Variables estratégicas para emprender

Las variables estratégicas para emprender son variadas, desde los costos, variable, fijos, comerciales, marketing, como transporte, almacenamiento, devoluciones, terciarizaciones, endeudamiento, tipos de financiamiento, definición de productos, entre muchos otros.

Tradicionalmente una empresa se enfoca en tener un mayor margen entre costos operacionales y los ingresos. Sin embargo, esa visión es simplista, dado que intenta disminuir la complejidad real del mercado. No obstante, generar este primer acercamiento de un panorama general hace sea posible cuáles procesos son prioritarios y cuáles podrían impactar considerablemente la medición. Así, solo los procesos de mayor importancia se estudian en profundidad y con mayor precisión.

Cabe señalar que las estrategias deberán permitir la evolución del negocio, la extensión de la vida de los clientes y asegurar que se brinde el nivel de atención adecuado a cada segmento identificado. Sin embargo, deberá complementarse con una metodología que recoja el dinamismo de los segmentos de clientes creados (Mejía y Higuera 2013).

Producción de la cerveza artesanal

La materia prima utilizada para toda cerveza es: Lúpulo: la cerveza es la única bebida que contiene lúpulo, un sedante suave y un amargor estimulante del apetito. Durante el proceso de elaboración de la cerveza se transforma en sustancias amargas. La resina que contiene ácidos alfa y beta, polifenoles y aceites esenciales, constituyentes naturales que confieren a la cerveza algunas de sus propiedades saludables.

Malta: proporciona a la cerveza los carbohidratos, minerales, elementos trazas y los ácidos orgánicos y vitaminas importantes para la vida.

Agua: es el mayor y más importante componente de la cerveza, con 92 g/100 g. El poder refrescante de la cerveza se debe tanto a su alto contenido en agua como a los minerales que contiene (Sanchez et al, 2010).

El proceso de Elaboración de Cerveza son tres etapas: Cocción, Fermentación y Reposo, el tipo de cerveza depende de los tiempos en cada uno de los pasos y las materias primas utilizadas.

Cocción: este proceso se considerará tres etapas: molienda y maceración. Su objetivo es extraer todos los componentes de la cebada

La molienda consiste en destruir el grano, normalmente a una granulometría de 2-5 mm. Estas partículas servirán de lecho filtrante en la operación de filtración del mosto, para poder hacer este proceso es importante que el grano se encuentre seco.

La maceración consiste en el proceso que destruye solamente 60 % del almidón se transforma en azúcares fermentables, el 40 % restante son dextrinas no fermentables que convierten a la cerveza en una bebida rica en calorías. Posterior a esto se realiza la filtración obteniendo el mosto o agua con una alta contenido de azúcar. Luego se procede a realizar la ebullición del mosto y lupulación. En este momento se agrega el lúpulo que tiene como función agregar a la cerveza otras propiedades organolépticas a la cerveza, como color sabor, amargor, etc. Finalmente, se realiza el enfriamiento y aireación del mosto. La densidad es un parámetro fundamental para verificar que el proceso mencionado fue exitoso, dado que tiene una correlación directa con el contenido de alcohol que tendrá posterior de fermentación.

Fermentación alcohólica es un proceso anaeróbico realizado por las levaduras en ausencia de oxígeno, para transformar las

moléculas de azúcar en alcohol, CO₂ (gas carbónico), y calor (energía).

Reposo: durante este proceso se producirá la gasificación natural de la cerveza (Veliz, 2016).

Restobar como un crecimiento no desarrollado.

El crecimiento sostenido en el consumo de cervezas artesanales en Chile ha incentivado a la creación de industrias artesanales de cervecerías en todo el país. Algunas de ellas han desarrollado con éxito el concepto de restobar, como Growler en Valdivia, Cervecería Anfiteatro en Valparaíso, Cerveza HBH y Barbudo en Ñuñoa, Cervecería Brewhouse en Natales, Bar Callejón, y Beer Brother en Concepción entre muchos otros. En estos locales se centraliza cervezas de la zona, desarrollan su propia cerveza y dan servicio de alimentos, con esto logran optimizar el beneficio de venta de cerveza.

Actualmente los locales convencionales de restorán exigen una comisión de 30% o no están autorizados a vender cerveza artesanal por acuerdos con CCU o Cervecería Chile. Esto genera que el productor de cerveza tenga que generar grandes volúmenes y con locales limitados para mantenerse en el mercado.

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables estratégicas que se deben ser consideradas para instalar un restobar en la región Ñuble de Chile?

En efecto en la ciudad de Chillan se adolece de ser una ciudad en vías de desarrollo, dado que recientemente se ha independizado volviéndose la capital de la Región, pero se convirtió en la segunda región con mayor pobreza y de menor superficie del país (Censo, 2017).

Actualmente su mercado es principalmente agricultura: producción de carne, longanizas, leche, frutas, hortalizas y vino.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe

mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de servicios de mayor valor agregado, como restobar en la ciudad de Chillan, que fomente la economía y desarrollo de la Región.

Se propone entonces un análisis de las variables, con base en un modelo simple, que permita la instalación de un emprendimiento bajo el concepto restobar en un entorno regional. En este sentido contribuye a tener un mayor conocimiento de los consumidores locales, hace más fácil el ingreso de algún otro tipo de proyecto de inversión, fomentando el crecimiento regional.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de emprendimiento simple, con base en producción propia como diferenciador, que permita instalar en la ciudad de Chillan un resto-bar que fomente la cultura cervecera, apoyado en apalancamiento y desarrollo regional.

2. Metodología

Paradigma y Diseño: Tomando en consideración la información existente y la base de la investigación, se ha decidido la utilización de una metodología cualitativa. En primera instancia se recopiló y analizó la información académica existente, y así, se logra entender la evolución de este mercado y poder así predefinir las variables estratégicas. Luego se analizó la realidad poblacional en la región de Ñuble, considerando la información más actual disponible (Censo, 2017). Reflexionando este contexto se logra entender la realidad social y laboral, para poder diseñar la entrevista semiestructuradas a la actual oferta y encuesta a los posibles consumidores.

Población: Existen dos grupos, potenciales consumidores y oferentes actuales del rubro de la micro cerveza artesanales. En caso de los

consumidores, se considerará personas mayores de 18 años, sin algún otro sesgo en particular.

Considerando una población de la ciudad de Chillan de 184.739 habitantes y el porcentaje a considerar de un 55,2% de posibles consumidores (Censo,2017). El número de la muestra es 100 habitantes para:

$$m = \frac{(Z^2 \times N \times p \times q)}{i^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q} = 96 \cong 100$$

m : Tamaño de muestra.

Z : Nivel de confianza 95%=1,96

N : Población Total posible consumidor = 101.976

i : Error admisible= 10%

p : Porcentaje de la población que posee la característica de interés, se consideró un 48,9%.

q : Porcentaje de la población que no posee la característica de interés, se consideró un 51,1% (Senda,2016).

En caso del segundo grupo, serán entrevistas las cervecerías regionales, un total de dos de diez oferentes, estas empresas deben tener una producción de cerveza de más de 3.000 L al mes y tener una con una duración en el mercado de más de 4 años.

Entorno: El Proyecto se ubicará en la ciudad de Chillan, Región del Ñuble. La región posee una superficie de 13.178,5 kilómetros cuadrados, que equivale al 1,7% del territorio nacional, una población total de 480.609 personas, con un 30,6% población rural, el más alto de Chile, la pobreza multidimensional es de 24,6% (en Chile 20,7%). Sus principales motores productivos son las energías renovables, turismo y silvoagropecuario. Las Prioridades del Plan Regional son mejorar la conexión vial, energías verdes, mejorar calidad de vida y oportunidad para todos (Gov. de Chile, 2019).

La comuna de Chillan es donde se concentra la mayor población, 184.739 habitantes. La distribución con un porcentaje de 47% de hombres y un 53% de mujeres (Censo, 2017).

Cabe señalar que hay otras comunas cercanas que pueden estar dentro del mercado objetivo.

Intervenciones: Para la investigación de literatura se realiza una búsqueda principalmente a las micro cerveceros de cerveza artesanal ubicado a las cercanías de la región, encontrando a 10 oferente de estos productos. Por su parte, las entrevistas son realizadas en formatos online, siendo todas registradas con una grabadora y un documento escrito.

Para el diseño de las entrevistas es semi estructuradas. Las preguntas seleccionadas han sido las siguientes:

Etapa 1: Conociendo el mercado de la cerveza regional.

1. ¿Qué opina del mercado de cerveza en la región y como cree que se desarrollara?
2. ¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades del mercado local?
3. ¿Como se podría incrementar el consumo de cerveza artesanales en la zona?
4. ¿Cuáles son las amenazas que observa en el mercado de la cerveza?

Etapa 2: Factibilidad de restobar con cerveza artesanal.

5. ¿Qué dificultad observa para la instalación un local restobar en la región?
6. ¿Cuáles cree que son las variables estratégicas críticas para implementar un restobar?
7. ¿Que se podría hacer para diferenciarse como un servicio restobar?

Etapa 3: Sistema de distribución de materias primas.

8. ¿Ha tenido irregularidad en el nivel de stock que sus proveedores han prometido?
9. ¿Como podría mejorar la distribución de materias primas y de productos?

Por otro lado, se realizó la siguiente encuesta:

1. ¿Qué edad tienes?
 - a. 18-25 años
 - b. 26-40 años
 - c. 41 o más años
2. ¿Cuál es tu sexo?
 - a. Femenino
 - b. Masculino
3. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de cerveza?
 - a. 1 o 2 veces a la semana
 - b. 2 a 4 veces a la semana
 - c. Más de 4 veces a la semana
 - d. Ocasionalmente en eventos
 - e. No consumo
4. ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal de su gusto de 330cc?
 - a. menos de 1000 CLP
 - b. entre 1000 CLP y 2000 CLP
 - c. entre 2000 CLP y 3000 CLP
 - d. No tiene prioridad
5. ¿Qué tipo de cerveza consume?
 - a. Convencional Industrial (ej.: CCU)
 - b. Lager
 - c. Ámbar
 - d. Negra
 - e. Sin alcohol
6. ¿En qué lugar consume la cerveza?
 - a. En bar o pubs
 - b. En restaurants
 - c. En su hogar o en el de un amigo
 - d. En otro hogar

7. ¿Cuál es o son los factores por lo que elige una cerveza?
 - a. El tipo de cerveza
 - b. El sabor
 - c. El precio
 - d. El tipo de formato
8. En qué sector de Chillan cree que tiene una mejor ubicación para un pub
 - a. Av. Argentina
 - b. En el centro de la ciudad
 - c. A las afueras de la ciudad
 - d. No cree relevante la ubicación
9. ¿Qué productos prefiere para consumir en conjunto de la cerveza?
 - a. Hamburguesas
 - b. Pizza
 - c. Bolws /ensaladas
 - d. Frituras
 - e. Fajitas

Métodos de verificación y validación del instrumento. Con el fin de validar la información recibida, se contactará a dos expertos en la producción de su cerveza, ellos darán la retroalimentación en una entrevista para alinear al objetivo propuesto, previo a las entrevistas mencionadas se realizó un piloto para afinar las preguntas. Por otro lado, con la información de la encuesta se elaborará una propuesta de producción eligiendo el tipo de cerveza a producir de las pruebas galardonadas en competencias nacionales.

Plan de análisis de los datos: En primera instancia se analizará las respuestas de los entrevistados para ver la factibilidad de la inversión, si existe un mercado en la región e intentando identificar las variables estratégicas. Segundo paso se analizará los resultados de las encuestas para ver las características de la cerveza que presentaría una buena aceptación. Luego se verificará los materiales y materia prima para su implementación de o los tipos de cerveza elegidos. Finalmente, se realizará un análisis de

las variables estratégicas identificando las que son críticas en distintos escenarios para una planta industrial.

Ética: Durante la investigación se consideraron distintos aspectos éticos, como el respeto por las personas, sin juicios personales y preferencias; no se intentó, ni implícita ni explícitamente, influenciar en las respuestas obtenidos, se respetó la libertad de participar o no sin presión, ni ofrecimiento de beneficio para ser parte de la investigación no se entrevistaron menores de edad o personas con enfermedad mental diagnosticada. Se cambió el nombre de los participantes para proteger su privacidad, los datos son exclusivos para este.

3. Resultados.

3.1 Análisis de datos.

Se realizó dos tipos de análisis, unas entrevistas a expertos cerveceros de la zona, con esto se buscó entender el mercado cervecero actual y la factibilidad de realizar un restobar, intentando identificar las variables estratégicas. Por otro lado, se realizó entrevistas a la comunidad para identificar sus preferencias y validar la información de los expertos.

Entrevista a expertos.

Se realizó dos entrevistas a expertos en la producción de cerveza artesanal regional, ambos entrevistados poseen una empresa de micro cerveza con una trayectoria mayor de 4 años y producciones mayores a diez mil litros de cerveza, en diferentes tipos y formatos. Ambos participan activamente en competencias nacionales de degustación de cerveza y en ferias locales. Por medidas de confidenciales se les llamara entrevistados (E1, 32 años) y (E2, 40 años)

Etapa 1: Conociendo el mercado de la cerveza regional.

1. ¿Qué opina del mercado de cerveza en la región y como cree que se desarrollara?

Al consultar a los entrevistados ambos concuerdan que el mercado de la cervecera artesanal en la región ha ido en crecimiento en los últimos años. Expresan opiniones como “el año 2019 hemos tenido un incremento de sus ventas de un 20% al proyectado” (E2, 40 años) y “hemos triplicado nuestra capacidad de producción de en los últimos 5 años” (E1, 32 años).

Otro punto que se ha desarrollado en el mercado ha sido el incremento del conocimiento de tipos de cervezas, E1, 32 años ha promovido talleres en la zona para la realización y degustación de cerveza, mencionan que “la asistencia de estos eventos ha sido total y muy positiva para difundir este tipo de cerveza y fomentar la producción de micro cervezas, ya llevamos cinco versiones realizadas”.

El mercado entre regiones es colaborativo, (E1, 32 años) y (E2, 40 años) han participado a en diversos encuentros de competencia de cerveza artesanal, esto ha ayudado a desarrollar lazos con otras cerveceras, haciendo producciones en conjunto y compartiendo el aprendizaje. (E2, 40 años) comenta su participación con cervecera intrínseca en desarrollo de nuevas cervezas “este año en enero, desarrollamos en conjunto a otras cerveceras la producción de cerveza a partir duraznos, esto nos ayuda a generar lazos y compartir conocimiento”. (E1, 32 años) menciona que con esta colaboración a podido tener más accesibilidad y abaratar costos para la comprar el material “antiguamente, cuando iniciamos, comprábamos las materias primas solo desde Concepción, actualmente nuestros insumos son comprados directamente en Santiago”.

El mercado necesita apoyo regional en crear instancias donde se reúnen los cerveceros

locales, como aniversario de Chillan, 18 de septiembre, etc., esto ayuda la difusión de productos, incrementos en ventas. (E2, 40 años) comenta “La región ha brindado espacios y autorizaciones para la realización de distintos eventos, hemos tenido la oportunidad de participar, en diferentes eventos regionales, donde se observa el aumento de oferta en la zona de microcerveceros y que la demanda todavía es elevada”.

2. *¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades del mercado local?*

Una de las principales oportunidades que se destaca de la zona es que se haya convertido en Región, la que le ha brindado oportunidad a postular a distintas subvenciones estatales para fortalecer sus negocios. En caso de (E2, 40 años) menciona “Actualmente estamos postulando a una asignación de recursos para microempresario, con esto esperamos mejorar nuestros equipos y aumentar la producción”. Por otro lado, (E1, 32 años) comenta “esperamos que al ser una Región haya un incremento de las inversiones en la zona que generen mayor turismo y eventos”.

Una oportunidad relevante es el turismo de alto montaña, dado que da la oportunidad de vender cerveza artesanal a consumidores que están dispuesto a pagar sus costos. (E2, 40 años) comenta “actualmente tenemos tres restaurant y dos pubs que comercializan nuestros productos, esto nos ha ayudado para tener un tipo de ingreso a un público estacional”

Otra oportunidad es la calidad del agua, una importante materia prima, (E1, 32 años) “las propiedades fisicoquímicas que posee el agua en la región son ideal para la fabricación de la cerveza”.

Las dificultades del mercado local es el poco la dificultad de ingresar en supermercados o botillerías a vender sus productos, dado a

acuerdos de exclusividad con cerveceros industriales, (E1, 32 años) comenta “a pesar de desarrollar productos que tienen buena aceptación o incluso premiados, ingresar a botillerías o supermercados es casi imposible, por cláusulas que poseen con cervecería o marcas industriales, actualmente nos encontramos vendiendo a pubs o restaurant, pero no sabemos con exactitud cuál de estos mercados es más predominante”.

Los entrevistados comentan que existe poco conocimiento actual de los habitantes de los diferentes tipos de cerveza, (E2, 40 años) “los consumos de cerveza son principalmente industriales, hoy no solo se habla de una cerveza artesanal negra, roja o rubia, ahora hablamos de variedades de cerveza como las IPA, Porter, ALE, etc., nuevas propiedades como IBU, OG, etc. son totalmente desconocidas por los consumidores”.

Otra dificultad es la centralización actual de Chile, lo que dificulta el acceso a más proveedores de materias primas de buena calidad, pero más económicas. como los diversos tipos de cebadas, lúpulos y las levaduras. (E2, 40 años) afirma “prácticamente todas las materias primas la traemos de Santiago y necesita mantener una cadena de frio en su distribución. Usamos tipos de productos que no se encuentran en el mercado regional, por lo que continuamente buscamos nuevos proveedores más económicos y de buena calidad”. Por otro lado, en referente a este tema (E1, 32 años) comenta que “Hay que mantener un stock de insumos para mantener la producción continua, estos generan mayores costos de inventario”.

3. *¿Como se podría incrementar el consumo de cerveza artesanales en la zona?*

Una alternativa para incrementar el consumo de cerveza seria poder bajar costos de venta y ser más competitivo con la cerveza industrial, esto se podría lograr disminuyendo los costos

elaboración y distribución, entre otros. El experto (E2, 40 años) comenta “Sería ideal tener una red de distribución y apoyo entre cerveceros de la zona, de esta forma podríamos traer las materias primas en conjunto disminuyendo los costos de distribución. También nos podríamos apoyar con insumos.”

Por otro lado, se menciona que es necesario tener el apoyo Regional para generar instancias de promulgación y difusión. Un ejemplo mencionado por (E1, 32 años) “realizar capacitaciones, talleres y degustación con alguna facilidad Regional, como la subvención, promoción y el lugar físico”.

Finalmente, otro punto importante para aumentar el consumo de cerveza sería ubicar estratégicamente de encuentro que promulgue la venta de cerveza artesanal. El experto (E1, 32 años) menciona que “Existe resistencia comercial para poder ofrecer sus productos en centros de ventas, como restaurants y/o botillerías, debido a acuerdos comerciales entre estos y cervecerías industriales”. Por otro lado, (E2, 40 años) “a pesar del uso constante de redes sociales y la distribución de productos, no generan nuevos consumidores. Mas bien, mantenemos los consumidores actuales.

4. *¿Cuáles son las amenazas que observa en el mercado de la cerveza?*

La principal amenaza del mercado de la cerveza artesanal es el menor costo que posee la cerveza industrial, la cual representa hasta un 50% más económica, (E2, 40 años) “el costo de producción ya bordea el costo comercial de la cerveza industrial, por lo que hay un tipo de consumidor que no nos va a preferir”,

Por otro lado, se detecta una segunda amenaza, es la dificultad de distribución a pymes locales, principalmente botillerías y restaurants por clausuras con restrictivas de comercialización que poseen con cerveza industrial, estos últimos

proveen equipamiento a estas pymes. El (E1, 32 años) comenta, “Actualmente podemos comercializar nuestros productos fuera de la región por acuerdos que poseemos con otros pubs de cervecería artesanal”,

Etapa 2: Factibilidad de restobar con cerveza artesanal.

5. *¿Qué dificultad observa para la instalación un local restobar en la región?*

Actualmente no existía algún local restobar en la región, sin embargo, se está desarrollando un proyecto detenido por la pandemia. El (E1, 32 años), pero indica que la ubicación fue fundamental, “Tenemos un proyecto de instalación de un restaurant que tenga cerveza artesanal de nosotros y de otros cerveceros. Solamente se ha detenido por la pandemia, el local ya se estaba instalando al lado del casino, la elección más difícil fue definir la ubicación, ya que contamos con la cervecería y tenemos el marketing definido”. Por otro lado, se menciona que la existen elevados costos de alquiler en las zonas céntricas y se estaba buscando cierto tipo de clientela.

Finalmente (E2, 40 años) no había considerado ampliar su rubro, pero considera que los costos de inversión obtención de permisos sanitarios para tener un restaurant y una cervecería en conjunto va a ser elevado y complejo.

6. *¿Cuáles cree que son las variables estratégicas críticas para implementar un restobar?*

Las variables estratégicas fundamentales son: minimizar los costos de materias primas, la definición de cantidad producción, tipos de productos, como se realizará el marketing, ubicación y fidelización de clientes. Ambos expertos realizan una comercialización intensa por redes sociales, la ubicaron sus cervecerías a las afuera de la ciudad y participan activamente en ferias artesanales. El experto (E2, 40 años)

menciona “la participación de las ferias nos entrega información directa de nuestros clientes, identificamos los productos mejores vendidos y tener contacto con otros cerveceros”, por otro lado, se complementa con el otro experto (E1, 32 años), “hemos realizado actividades de degustación, talleres con clientes y participación en competencias nacionales para tener distintas retroalimentaciones, mejorar nuestros productos continuamente y publicidad de nuestros productos”

7. *¿Que se podría hacer para diferenciarse como un servicio restobar?*

La diferencia de es en la calidad de servicio consistente y adaptarse a los clientes. Tener el máximo de retroalimentaciones posibles e ir mejorando el servicio, de esta forma se aumenta la fidelización de clientes. El experto (E2, 40 años), menciona que “Tenemos clientes que han estado con nosotros desde el inicio, los conocemos y nos conocen, hemos podido adaptar nuestros productos por nuestra continua retroalimentación”, complementando por (E1, 32 años) “nuestros productos están siendo reconocidos de forma interregional, son consistentes y ya han tenido reconocimiento nacional”

Etapas 3: Sistema de distribución de materias primas

8. *¿Ha tenido irregularidad en el nivel de stock que sus proveedores han prometido?*

Ambos expertos expresan que no han tenido últimamente quiebres de stock, pero si ambos mantienen un inventario considerable de materias primas, algunos restos de producciones anteriores. El experto (E2, 40 años) menciona “existen productos críticos en la elaboración de cerveza que deben tener un cuidado especial, las enzimas y el lúpulo, ambos tienen que mantenerse refrigerados a temperaturas < 0°C, esto obviamente aumenta costos de inventario”

9. *¿Como podría mejorar la distribución de materias primas y de productos?*

Una forma que se podría mejorar la distribución de las materias primas sería tener más oferentes y de alguna forma con menores costos de distribución, la materia prima se compra mayormente de Santiago. El experto (E1, 32 años) menciona “nuestros productos los traemos directamente desde Santiago, hemos podido asegurar la cadena de frío del lúpulo y enzimas, pero hemos pagado el costo”. Por otro lado, la distribución de productos se realiza de forma independiente sin costos de envío, El experto (E2, 40 años) “Las ventas se realizan de forma delivery, por lo que hay que tener un mínimo de ventas para poder transportar nuestros productos, esto limita venta a otras ciudades”. Se sugiere generar redes entre cerveceros, donde compartan sus costos de transporte de materias primas, costos de envío de despachos. También que se pueda apoyar entre ellos en caso de necesitar materiales y compartir conocimiento.

Encuestas.

Se realizó una encuesta complementar la información obtenida del experto en el rubro para caracterizar mejor al consumidor de cerveza, como se mencionó en la metodología, se usó una muestra representativa de 100 habitantes de la región. La encuesta fue realizada vía electrónica y presencial en distintos centros de reunión de la ciudad. La encuesta posee un filtro etario para personas que cumplan las restricciones de edad para el consumo de bebidas alcohólicas.

Los resultados generales obtenidos de los encuestados es que un 44% y 56% corresponden a consumidores de género masculino y femenino, respectivamente, respecto a los tramos etarios, la composición ha resultado ser la siguiente: Grupo I: 18-25 años: 28%; Grupo II: 26-40 años:

54%; Grupo II 41-más años: 18%, ilustrados en la figura 1.

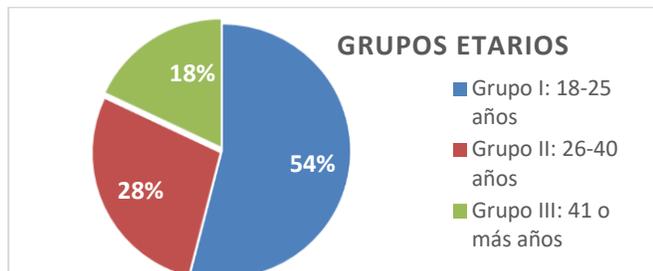


Figura 1 Definición de grupos etarios. Fuente: elaboración propia.

1. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de cerveza?

La frecuencia de consumo de cerveza de los encuestados mostrada en la figura 2, es principalmente una frecuencia de 1 a 2 veces a la semana con un 48% y 2 a 4 veces a la semana un 23%, La distribución de los grupos es:

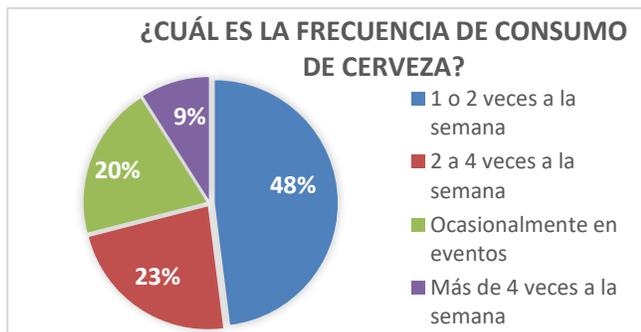


Figura 2 Frecuencia de consumo general. . Fuente: elaboración propia.

El Grupo I tiene un consumo que es mayoritariamente 2 a 4 veces a la semana, con un 39%. Por otro lado, en el Grupo II y III predomina mayoritariamente el consumo de 1-2 veces a la semana con un 53% y 43%, respectivamente

2. ¿Cuál es precio que está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal de su gusto de 330 cc?

En la figura 3 se muestra el precio de la cerveza artesanal que a los encuestados están dispuesto a pagar, es de un 48% entre valores de 2000-3000 CLP, un 32% está dispuesto a pagar entre

1000-2000 CL, un 16% no tiene prioridad y solo un 4% está dispuesto a pagar menos de 1000 CLP.

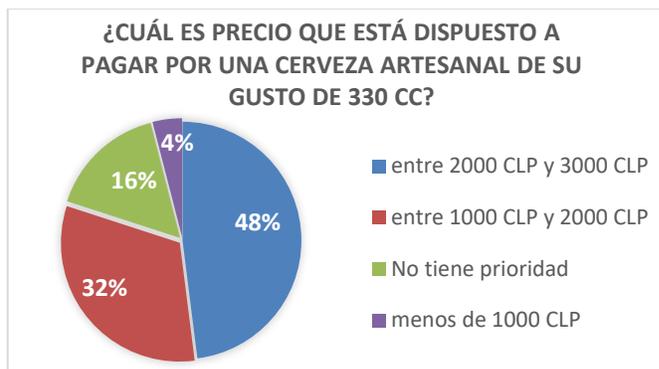


Figura 3 Disposición a pagar. . Fuente: elaboración propia.

El Grupo I tiene una prioridad de un 56% de pagar un valor entre 1000 CLP y 2000CLP. Por otro lado, el Grupo II y III comparte la disposición de pagar entre 2000-3000CLP con un 50% y 57%, respectivamente.

3. ¿Qué tipo de cerveza consume?

El tipo de cerveza que más se consume es la cerveza ámbar con un 42%. Luego, los otros cuatro tipos de cerveza que se consumen son semejantes, con Lager con un 20%, Negra con un 14%, convencional 13% y la sin alcohol con un 11%, mostrado en la figura 4.

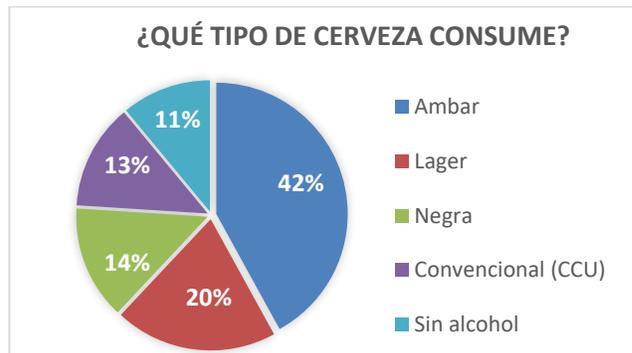


Figura 4 Tipos de cerveza que consume. . Fuente: elaboración propia.

El consumo de cerveza ámbar es ampliamente consumido en los Grupos II y III, con un 44% y

46%. Sin embargo, los Grupos I presenta una preferencia por las cervezas convencionales. Es importante destacar que estas categorías representan un conjunto de tipos de cervezas artesanales.

4. ¿En qué lugar consume la cerveza?

El Lugar donde los encuestados consume mayormente la cerveza es en bar o pubs, como se muestra en la figura 5, con un 49%. El caso del consumo en su hogar es de un 32%. Solamente el 10% y 9% consume cerveza en restaurants y “otro lugar”, respectivamente.

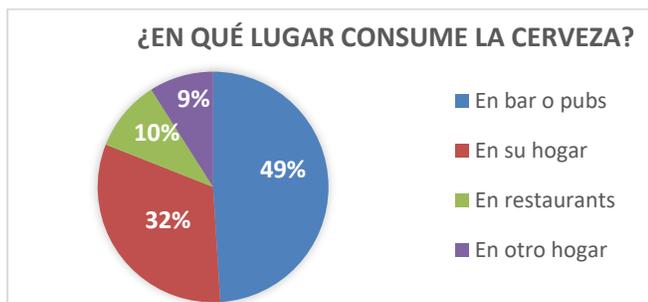


Figura 5 En que lugares consume la cerveza. . Fuente: elaboración propia.

Todos los grupos tienen preferencia por el consumo de cerveza en los pubs, con unos valores entre 49- 50%. De igual manera la segunda preferencia de todos los grupos es el consumo en sus hogares con un 30-36%.

5. ¿Cuál es o son los factores por lo que elige una cerveza?

El factor por lo que se elige la cerveza predomina el sabor con un 42%, luego, lo secundan el tipo de cerveza y el precio, con un 30% y 24% respectivamente. Por último, se encuentra el formato con un 4%. Estos resultados se muestran en la figura 6.



Figura 6 ¿Cual es o son los factores por lo que elige una cerveza?. Fuente: elaboración propia.

El Grupo I predomina la elección por el precio con un 39%, en cambio para los Grupos II y III predomina el sabor de la cerveza con un 44% y 50% respectivamente. En estos dos grupos mencionados el tipo de cerveza tiene un porcentaje relevante con un 33% y 25%.

6. ¿Cuál es la mejor ubicación para instalar un pub en Chillan?

En la figura 7 se muestra que los entrevistados mencionan que la mejor ubicación para la instalación de un pub es la Av. Argentina con un 47%, luego la siguen en el centro con un 32%, a las afuera de la ciudad con un 12% y solamente un 9% cree que la ubicación no es relevante

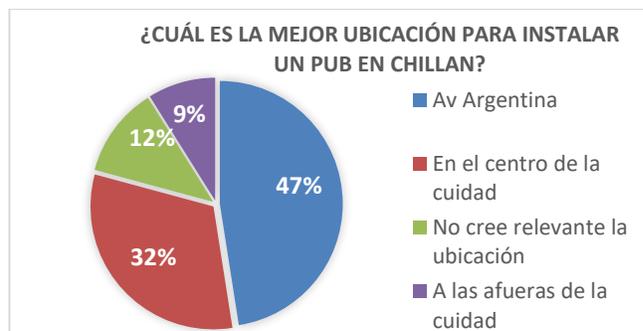


Figura 7. ¿Cuál es la mejor ubicación para un pub en Chillan?. Fuente: elaboración propia.

Todos los Grupos I, II y III concuerdan que la mejor ubicación es la avenida argentina, con 44%, 46% y 54%, respectivamente. Luego, el centro es la segunda opción para todos.

7. ¿Qué productos prefiere para consumir en conjunto de la cerveza artesanal?

Los productos que los encuestados prefieren para consumir en conjunto de la cerveza artesanal son las hamburguesas y pizzas, con un 34% y 33%, respectivamente. Luego frituras, fajitas y bowls con un 14%, 10% y 9% respectivamente.

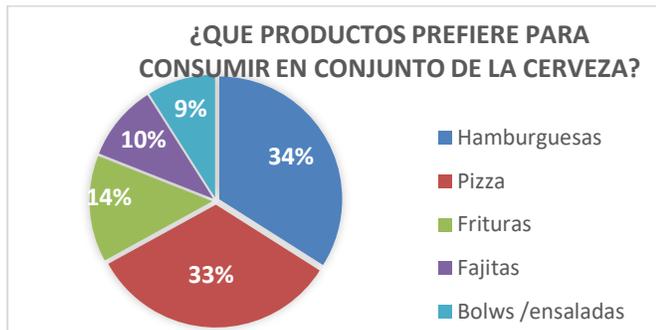


Figura 8 Que productos prefiere consumir en conjunto a la cerveza?. Fuente: elaboración propia.

El Grupo I y II predomina la elección la pizza con un 33% y 35%, seguidos por las hamburguesas con un 28 y 30%. En cambio, para los Grupos III

predomina las hamburguesas con un 46% y para las pizzas un 29%. Los otros productos tienen porcentajes semejantes

3.3 Análisis de prefactibilidad.

Para analizar las variables críticas, se realizó una simulación de 5 años usando de base del flujo de caja del proyecto de resto-bar, el proyecto considera la instalación de un restaurant con una planta de micro cerveza ubicada en Av. Argentina con una capacidad de producción de 3.000 litros, los productos principales considerados son cerveza artesanal propia y hamburguesas caseras. La tasa del proyecto es de 12% e impuestos de 17%, se consideró un préstamo bancario de un 25% de la inversión inicial, con un interés del 6% y una amortización constante. Las decisiones estratégicas del proyecto se obtienen los resultados usando la información recopilada de expertos y de la encuesta realizada. En la tabla 1 se reporta un resumen del estado del ejercicio con los beneficios comedido en sus periodos, el VAN obtenido base es de \$5.204.081.

Tabla 1. Flujo de caja preliminar del proyecto de restobar. Fuente: elaboración propia.

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingreso		\$ 149.444.000	\$ 227.871.000	\$ 239.264.550	\$ 251.227.778	\$ 263.789.166
Ventas de activos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.688.000
Venta de patente		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000.000
Costo Variable		-\$ 65.064.913	-\$ 97.597.370	-\$ 102.477.238	-\$ 107.601.100	-\$ 112.981.155
Costo Fijo		-\$ 97.980.000	-\$ 102.879.000	-\$ 108.022.950	-\$ 113.424.098	-\$ 119.095.302
Depreciación Planta		-\$ 2.103.156	-\$ 2.103.156	-\$ 2.103.156	-\$ 2.103.156	-\$ 2.103.156
Depreciación Bar		-\$ 1.097.000	-\$ 1.097.000	-\$ 1.097.000	-\$ 1.097.000	-\$ 1.097.000
Amortización intangible		-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000
Cuota Prestamo		-\$ 4.661.572	-\$ 4.446.423	-\$ 4.231.273	-\$ 4.016.124	-\$ 3.800.974
Resultados antes de impuestos		-\$ 21.582.641	\$ 19.628.051	\$ 21.212.932	\$ 22.866.300	\$ 33.279.578
Impuestos		\$ 1.238.207	\$ 3.870.895	\$ 3.870.895	\$ 3.870.895	\$ 3.870.895
Utilidad Neta		-\$ 22.820.848	\$ 15.757.157	\$ 17.342.038	\$ 18.995.405	\$ 29.408.684
Depreciación Obra Civil		\$ 2.103.156	\$ 2.103.156	\$ 2.103.156	\$ 2.103.156	\$ 2.103.156
Depreciación Maquinaria		\$ 1.097.000	\$ 1.097.000	\$ 1.097.000	\$ 1.097.000	\$ 1.097.000
Amortización intangible		\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Valor Libro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación Planta		-\$ 12.328.358	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación Bar		-\$ 30.783.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Costos		-\$ 4.400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo		\$ 17.929.124				
Capital de Trabajo		-\$ 24.204.638				\$ 24.204.638
Flujo de Caja		-\$ 53.787.372	-\$ 19.500.692	\$ 19.077.313	\$ 20.662.194	\$ 22.315.561
VAN		\$ 5.204.081				
TIR		14%				

Se considero como variables criticas las variables cuantitativas que se posee una mayor exactitud en la preevaluación del proyecto, como: la inversión inicial, el número de cliente, la tasa de crecimiento, los costos de producción de cerveza, costos fijos de operación, costos fijos de remuneración, porcentaje de financiamiento y marketing, todas estas variables fueron sometidas a una variación de un $\pm 5\%$ del caso base, obteniendo los resultados mostrados en la figura 9. Es importante mencionar que hay variable que no fueron consideradas como subvenciones, canales de distribución, entre otros.

críticas son la estimación del número de clientes, costos de remuneraciones y la tasa de crecimiento de ventas. Las otras variables son importantes, pero con una variación de un -5% no genera que el proyecto no sea atractivo, dado que los VAN son positivos.

Finalmente, hay que considerar que a pesar de que el que la variación del marketing no genera un efecto directo en la evaluación del proyecto, esta variable influencia y puede ser crucial para el efecto del número de clientes y la tasa de crecimiento.

Los resultados obtenidos del análisis de sensibilidad muestran que las tres variables

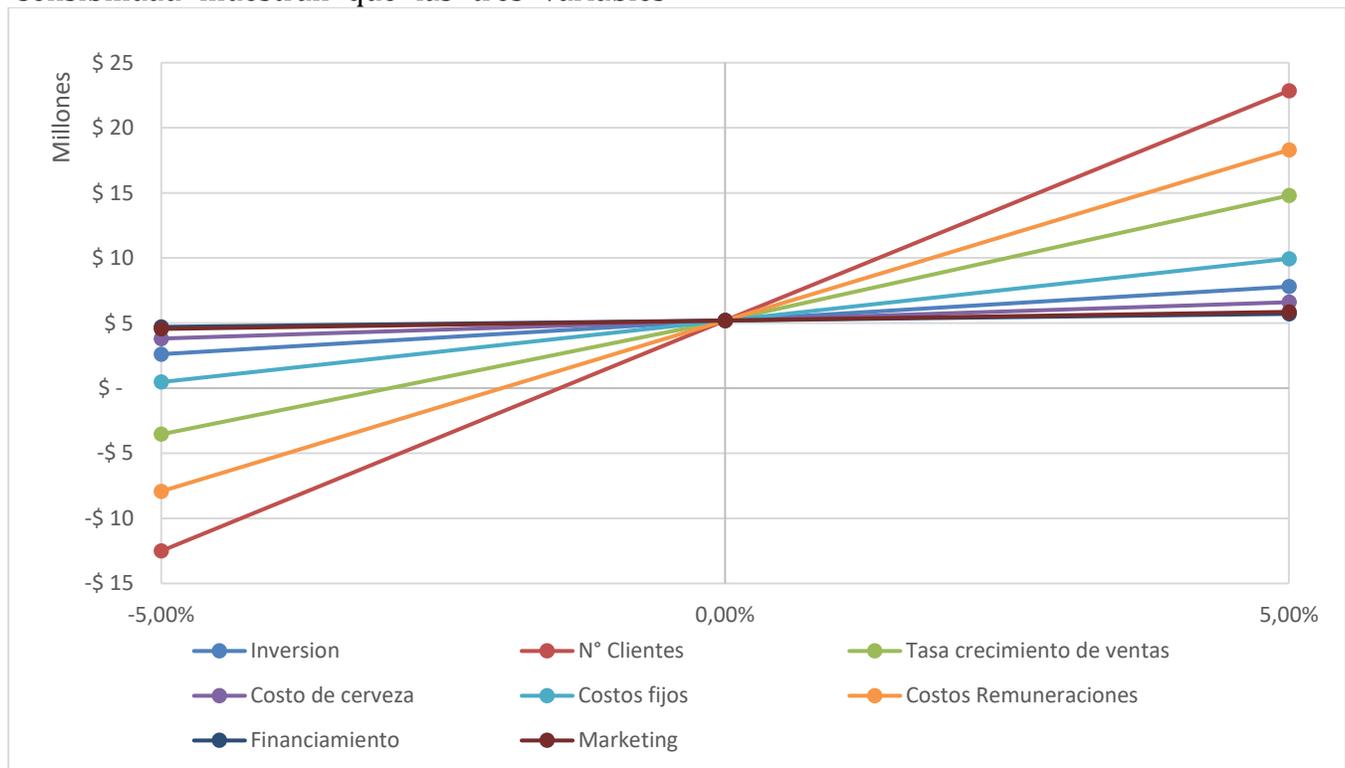


Figura 9. Análisis de sensibilidad, con una variación de un 5%.. Fuente: elaboración propia.

3.3 Discusión de resultados

Considerando los resultados obtenidos de la opinión de expertos y las encuestas. Es posible identificar ciertas variables estratégicas claves para mercado actual de la cerveza artesanal. Las variables son:

La tasa de crecimiento de ventas: Según la experiencia de los expertos, existe un incremento constante de un 15% en las ventas en últimos años. Esta tasa es semejante a lo reportado por la literatura (Ventizqueros, 2019), donde se menciona que el crecimiento es de alrededor de 20%-30%. Hay que considerar que la frecuencia de consumo de cerveza de los encuestados es principalmente una frecuencia de 2 a 4 veces a la semana con un 48%, cuando el consumo de alcohol asciende a un 48,9% de la población (Leyton y Arancibia, 2016)

Número de clientes: Esta variable fue la más crítica de la evaluación de sensibilidad. Lo que implica que es necesario realizar un estudio más profundo del cliente, se puede complementar con una otro tipo de análisis como FODA, CAMEL, diamante Porter, entre muchos otros.

Ambos expertos clasifican como esta categoría crítica, dado que la fidelización de cliente es crítica, ambos invierten en marketing de las redes sociales y se mantiene actualizado, en efecto por estas redes es donde genera un ingreso importante de sus ventas. En el análisis de sensibilidad, económicamente, el costo de marketing no genera una perturbación en del proyecto, pero si genera un gran impacto indirecto en el número de cliente que es importante considerar.

Costos de producción: Existen costos de producción que se pueden disminuir en función a mejorar conexión con otros productores, en este caso microcerveceros regionales, mejoran los costos de distribución y materias primas. Hay que considerar la importancia de considerar

cuidadosamente la estrategia ambiental proactiva y la conciencia ambiental con el fin disminuir costos operativos (Hartan y Stafford 1998) (Corsini ,Appiob y Frey 2018).

Por otro lado, del análisis de sensibilidad el costo más predominante para el éxito del proyecto es el costo de remuneraciones. Este tipo de costo es uno que es menor variable, dado que el mercado lo define y su cambio es menor en el tiempo.

Centro de distribución con ubicación estratégica: Los encuestados y los expertos mencionan que es clave tener un centro de ventas de cerveza que promueva el consumo, esto es debido a que no existe real conocimiento de la población en los tipos de cerveza, sus diversos sabores y para la salud (López, Pascual 2015). Los sistemas actuales de difusión, siendo las redes sociales las más relevantes, no logran atraer nuevos consumidores.

Apalancamiento o subvenciones Regionales: Para poder lograr un aumento en la participación de la cerveza artesanal en el mercado, es necesario contar con el apoyo de la Región. Se necesita promover instancias de difusión, pero esto no puede ser costeadado solamente por los microempresarios, tiene que ser apoyado o subvencionado regionalmente. Esto debería ser factible porque la región tiene uno de los ecosistemas mejor evaluados en el país para desarrollar actividades empresariales (Guerrero y Serey 2018).

Productos para ofrecer: Existen diferente preferencia de productos en función al grupo etario encuestado. La elección de la cerveza a producir y comestibles tiene que estar en función al Grupo al que se quiere dirigir. Por ejemplo: el Tipo de cerveza: El tipo de cerveza que más se consume es la cerveza convencional industrial, con un 13%, en diferencia La al 80% reportado por la literatura (Muñoz, 2019).

Este conjunto de variables es semejante a los detectados en la literatura (Mejía y Higuera 2013) Sin embargo de las entrevistas realizadas a los expertos se detecta la oportunidad de la generación de una red de cerveceros Regionales, donde su utilidad es disminuir los costos de insumos de materias primas y de despacho entre regiones, compartir materiales en caso de problemas de insumos, conocimiento para optimizar procesos y poder pedir apoyos gubernamentales, como agrupación.

Para abordar las brechas detectadas se propone abordar un modelo de negocio simple en la implementación de un restobar, considerando estas variables críticas mencionadas, para poder entender el mercado actual de la cerveza artesanal en la región y como se proyectará. Establecer un centro de distribución estratégico para aumentar el desarrollo comercial de los microcerveceros en la Región, aumentando su participación en el mercado. Analizar los medios de apalancamiento o subvenciones regionales para apoyar a microempresarios a emprender en el mercado regional disminuyendo así sus riesgos de quiebra.

3.4 Estrategias de evidencia científica.

Con el fin de entregar certidumbre de las estrategias adoptadas y sustentar rigidez científica, durante este proceso se ha utilizado:

Triangulación de informantes: a través de la participación de expertos, con foco en: su conocimiento, injerencia e involucramiento respecto al tema estudiado.

Observación prolongada: el tiempo dedicado a la observación del ecosistema local, así como la relación de sus diferentes actores ha sido prolongada, aproximadamente 2 años. De esta forma, es posible corroborar los testimonios de los expertos.

Triangulación de técnicas y fuentes: para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes. Entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos.

Criterio del valor de verdad: para disminuir al máximo el sesgo del experimentador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos levantados reflejen lo más fielmente posible la realidad estudiada.

El valor de la verdad le da validez interna a la investigación, ya que se respetó íntegramente el contenido de lo que recopiló de los entrevistados.

Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización sino más bien un primer acercamiento que invite a reflexionar a los involucrados.

4. Conclusiones.

Este trabajo establece un análisis de las variables, con base en un modelo simple, que permita proponer un modelo de emprendimiento simple, con base en producción propia como diferenciador, que permita instalar en la ciudad de Chillan un resto-bar que fomente la cultura cervecera, apoyado en apalancamiento y desarrollo regional.

En efecto los hallazgos muestran que si estas variables estratégicas son: identificar el número de cliente, la tasa de crecimiento de ventas, Costos de producción (remuneraciones), Centro de distribución con ubicación estratégica, Apalancamiento o subvenciones Regionales: y productos a ofrecer. En este sentido los beneficios de una gestión integral quedan establecidos a través de la disminución de pérdidas en redes, menor uso de recursos y

costos de energía, mejorando los márgenes de contribución del negocio.

Dicho esto, este trabajo contribuye a tener un mayor conocimiento de los consumidores locales, hace más fácil el ingreso de algún otro tipo de proyecto de inversión, fomentando el crecimiento regional

Para abordar las brechas destacadas se proponen los siguientes trabajos futuros:

- Analizar con otros medios el mercado, como FODA, CAMEL, Porter, entre otros.
- Analizar las subvenciones estatales idóneas para disminuir la inversión inicial en un emprendimiento.
- Realizar un proyecto acabado para la implementación de un restobar con la región, con proyección de ser un centro de distribución de materias primas.
- Analizar la sensibilidad que tiene las variables estratégicas con un proyecto de inversión en la región.

Referencias

Aquilani B, Laureti T., Poponi S., Secondi L. (2015) *Beer choice and consumption determinants when craft beers are tasted: An exploratory study of consumer preferences. Food Quality and Preference* 41 (2015) 214–224.

Artus E, Rojas C., Ponce D. y Aguilar M (2016). *Mi empresa: guía práctica para emprender en Chile. Ministerio de Economía.*

Bucardo A., Saavedra M. (2015) *Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios SUMA NEG.* 2015; 6 (13): 98-107.

Censo (2017). <http://resultados.censo2017.cl/>

Corsini F, Appiob F.y Frey M. (2018) *Exploring the antecedents and consequences of*

environmental performance in micro-enterprises: The case of the Italian craft beer industry. Technological Forecasting & Social Change. Received 22 June 2018; Received in revised form 19 September 2018; Accepted 19 October 2018.

Couyoumdjian J. (2004). *Una bebida moderna la cerveza en Chile en el siglo XIX. Instituto de Historia Pontificia Universidad Católica de Chile Historia N°37, Vol. II, julio- diciembre 2004: 311-336 ISSN 0073-2435.*

Elrod S. (2018). *3- Xanthohumol and the Medicinal Benefits of Beer (2018) College of Integrative Sciences and Arts, Arizona State University, Tempe, AZ, United States. Elsevier Inc.*

Fernández, C y Riva B. (2014) *Mentalidad emprendedora y cultura del emprendimiento. Precedia-Social and Behavioral Sciences* 139, pag 137-143.

Hartan C. y Stafford E. (1998) "Enviropreneurial" *Value Chain Strategies Through Green Alliances. Busines Horizont, March* pag 66.

Gob. de Chile (2019). *Plan regional de Gobierno 2018-2020.*

Gomez C., Escalona H., García M., Chollet S., Valentin D., (2016) *Craft vs. industrial: Habits, attitudes and motivations towards beer consumption in Mexico. Appetite* 96 (2016) 358-367.

Guerrero M. y Serey T. (2018) *Reporte Regional de Chile 2018. GEM: Global Entrepreneurship Monitor. Universidad del Desarrollo.*

Leyton F. y Arancibia P. (2016). *El consumo de Alcohol en Chile: Situación Epidemiológica. Publicación de Senda-Minsal.*

- López M., Pascual V. (2015) *¿El consumo moderado de cerveza podría incluirse dentro de una alimentación saludable?* *Semergen*. 2015;41(Supl 1)1-12.
- Mejía C. y Higuera C (2013) *Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes* *Estudios Gerenciales* 31 (2015) 50-61.
- Muñoz A. (2019). *Crece consumo de cerveza en Chile: ventas registran casi 1.000 millones de litros en 2018* <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-empresas/2019/05/20/crece-consumo-de-cerveza-en-chile-ventas-registran-casi-1-000-millones-de-litros-en-2018.shtml>.
- Sánchez C.L., Franco L., Bravo R., Rubio C., Rodríguez A.B., Barriga C. y Cubero J., (2010). *Cerveza y salud, beneficios en el sueño*. SENC. Publicado por Elsevier España, S.L.
- Santillán R, Ganoa E. (2015) *El perfil del emprendedor que apoyan los fondos de capital privado/capital emprendedor México*. *Contaduría y Administración* 60 (S1) 149-174.
- Sercotec (2013) *Manual de emprender en Chile*.
- Toledo S.; Garcia B.; Sancho M.; Arnal J. (2018) *Design of the production process of craft beer and entrepreneurship of a brewery for the production of 300 liters day*. 22nd International Congress on Project Management and Engineering Madrid, 11th – 13th July 2018.
- Vaca R., M.D. (2019). *Encuesta Preliminar Institucional Previo a la Implementación de un Servicio de Telemedicina en una Clínica Privada en Patagonia, Argentina*. *Revista de la asociación iberoamericana de telesalud y telemedicina*. Número 6, pp. 49-52 noviembre 1, 2019 ISSN: 2411-3840.
- Veliz. A. (2016) *Manual de elaboración de cerveza artesanal*. Fundación Valle de Azapa. Centro de investigación y educación.
- Ventisqueros (2019) *Cerveza artesanal: un mercado emergente en Chile* Recuperado de <http://www.radioventisqueros.cl/index.php/2019/03/28/cerveza-artesanal-un-mercado-emergente-en-chile>

4 CONCLUSIONES GENERALES

En efecto los hallazgos muestran que las variables estratégicas para la instalación de un restobar son: identificar el número de cliente, la tasa de crecimiento de ventas, Costos de producción (remuneraciones), Centro de distribución con ubicación estratégica, Apalancamiento o subvenciones Regionales: y productos a ofrecer. En este sentido los beneficios de una gestión integral quedan establecidos a través de la disminución de pérdidas en redes, menor uso de recursos y costos de energía, mejorando los márgenes de contribución del negocio.

Los datos que indican los expertos, es que el mercado de la cerveza regional es un mercado en desarrollo emergente, las cervecías tiene una existencia de menos de 10 años y son menos de diez en la región. El consumidor de cerveza se encuentra desarrollando un mayor apreciación por la cerveza artesanal, pero todavía desconoce los diferentes tipos de cerveza, por lo cual genera incertidumbre con su recepción de cerveza diferenciadas y su apreciación y fidelización final.

La propuesta de valor que se plantea es una cervecía restobar, con cerveza propia y de otros cerveceros, esta buscaría posicionar la elaboración y consumo de cerveza artesanal, buscando incrementar la cultura cervecera de la zona, promoviendo instancias de capacitaciones, talleres, degustaciones, entre otros. Por otro lado, se busca integrar con los actuales oferentes, para disminuir costos de distribución y proveer un punto de venta de consumo estable, el cual no tienen por restricciones contractuales con marcas de cerveza industrial.

Al realizar un preanálisis económico de la instalación de un restobar, se concluye que existe un potencial éxito del proyecto. Sin embargo, es necesario controlar ciertas variables críticas/estratégicas como las mencionadas anteriormente durante toda la existencia de este negocio, mientras mayor sea la exactitud de estas variables, mayor es la posibilidad de éxito.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Para abordar las brechas destacadas se proponen los siguientes trabajos futuros:

- Analizar con otros medios el proyecto en el mercado, como FODA, CAMEL, Porter, entre otros.
- Analizar las subvenciones estatales idóneas para disminuir la inversión inicial en un emprendimiento en la región.
- Realizar un proyecto acabado para la implementación de un restobar con la región, con proyección de ser un centro de distribución de materias primas.
- Realizar entrevistas con expertos que hayan desarrollado resobar en otras ciudades.
- Realizar un mayor análisis de cada una de las variables críticas, elaborando un estudio de mercado, ampliar la muestra de consumidores para identificar de mejor manera el posible consumidor.
- Avanzar en cualquiera de estos temas, a través de co-guiar una nueva tesis del programa de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad del Desarrollo.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aquilani B, Laureti T., Poponi S., Secondi L. (2015) Beer choice and consumption determinants when craft beers are tasted: An exploratory study of consumer preferences. *Food Quality and Preference* 41 (2015) 214–224.
- Artus E, Rojas C., Ponce D. y Aguilar M (2016). *Mi empresa: guía práctica para emprender en Chile*. Ministerio de Economía.
- Bucardo A., Saavedra M. (2015) Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios *SUMA NEG.* 2015; 6 (13): 98-107.
- Censo (2017). <http://resultados.censo2017.cl/>
- Corsini F, Appiob F.y Frey M. (2018) Exploring the antecedents and consequences of environmental performance in micro-enterprises: The case of the Italian craft beer industry. *Technological Forecasting & Social Change*. Received 22 June 2018; Received in revised form 19 September 2018; Accepted 19 October 2018.
- Couyoumdjian J. (2004). Una bebida moderna la cerveza en Chile en el siglo XIX. Instituto de Historia Pontificia Universidad Católica de Chile *Historia* N°37, Vol. II, julio- diciembre 2004: 311-336 ISSN 0073-2435.
- Elrod S. (2018). 3- Xanthohumol and the Medicinal Benefits of Beer (2018) College of Integrative Sciences and Arts, Arizona State University, Tempe, AZ, United States. Elsevier Inc.
- Fernández, C y Riva B. (2014) Mentalidad emprendedora y cultura del emprendimiento. *Precedia-Social and Behavioral Sciences* 139, pag 137-143.
- Hartan C. y Stafford E. (1998) “Enviropreneurial” Value Chain Strategies Through Green Alliances. *Busines Horizont*, March pag 66.
- Gob. de Chile (2019). Plan regional de Gobierno 20118-2020.
- Gomez C., Escalona H., García M., Chollet S., Valentin D., (2016) Craft vs. industrial: Habits, attitudes and motivations towards beer consumption in Mexico. *Appetite* 96 (2016) 358-367.

- Guerrero M. y Serey T. (2018) Reporte Regional de Chile 2018. GEM: Global Entrepreneurship Monitor. Universidad del Desarrollo.
- Leyton F. y Arancibia P. (2016). El consumo de Alcohol en Chile: Situación Epidemiológica. Publicación de Senda-Minsal.
- López M., Pascual V. (2015) ¿El consumo moderado de cerveza podría incluirse dentro de una alimentación saludable? *Semergen*. 2015;41(Supl 1)1-12.
- Mejía C. y Higuera C (2013) Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes *Estudios Gerenciales* 31 (2013) 50–61.
- Muñoz A. (2019). Crece consumo de cerveza en Chile: ventas registran casi 1.000 millones de litros en 2018 <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-empresas/2019/05/20/crece-consumo-de-cerveza-en-chile-ventas-registran-casi-1-000-millones-de-litros-en-2018.shtml>.
- Sánchez C.L., Franco L., Bravo R., Rubio C., Rodríguez A.B., Barriga C. y Cubero J., (2010). *Cerveza y salud, beneficios en el sueño*. SENC. Publicado por Elsevier España, S.L.
- Santillán R, Ganoa E. (2015) El perfil del emprendedor que apoyan los fondos de capital privado/capital emprendedor México. *Contaduría y Administración* 60 (S1) 149-174.
- Sercotec (2013) *Manual de emprender en Chile*.
- Toledo S.; Garcia B.; Sancho M.; Arnal J. (2018) Design of the production process of craft beer and entrepreneurship of a brewery for the production of 300 liters day. 22nd International Congress on Project Management and Engineering Madrid, 11th – 13th July 2018.
- Vaca R., M.D. (2019). Encuesta Preliminar Institucional Previo a la Implementación de un Servicio de Telemedicina en una Clínica Privada en Patagonia, Argentina. *Revista de la asociación iberoamericana de telesalud y telemedicina*. Número 6, pp. 49-52 noviembre 1, 2019 ISSN: 2411-3840.
- Veliz. A. (2016) *Manual de elaboración de cerveza artesanal*. Fundación Valle de Azapa. Centro de investigación y educación.

Ventisqueros (2019) Cerveza artesanal: un mercado emergente en Chile Recuperado de <http://www.radioventisqueros.cl/index.php/2019/03/28/cerveza-artesanal-un-mercado-emergente-en-chile>

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 5%

Dustball Plagiarism Report

Score: 95%

¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades del mercado local? OK
Analizar las subvenciones estatales idóneas para disminuir la inversión inicial OK
¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades del mercado local? OK
blación: Existen dos grupos, potenciales consumidores y oferentes actuales del OK
blación: Existen dos grupos, potenciales consumidores y oferentes actuales del OK
n support methodology for a disaster-caused business continuity management OK
ternational Congress on Project Management and Engineering Madrid, 11th - Plagiarism?
Buscar financiamiento regionales que aplaquen la inversión OK
¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades del mercado local? OK
medidas de confidenciales se les llamara entrevistados (E1, 32 años) OK
queros (2019) Cerveza artesanal: un mercado emergente en Chile Recuperado OK
¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades del mercado local? OK
motores productivos son las energías renovables, turismo y silvoagropecuario OK
Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o OK
te su mercado es principalmente agricultura: producción de carne, longanizas, OK
Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, OK
Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como CAS, OK
participan activamente en competencias nacionales de degustación de cerveza OK
motores productivos son las energías renovables, turismo y silvoagropecuario OK
¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades del mercado local? OK



© 2002-2020 The Plagiarism Checker
<http://www.dustball.com/cs/plagiarism.checker>