



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL  
TECNICO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACION

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA CERVECERA EN LA REGIÓN DEL BIO-BÍO.**

*Alumno:*

VASCO A. FLORES BUSTOS

*Profesor Guía:*

Omar Acuña Moraga

*Fecha entrega:*

03 de Enero del 2017



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Programas Especiales de Continuidad de Estudios

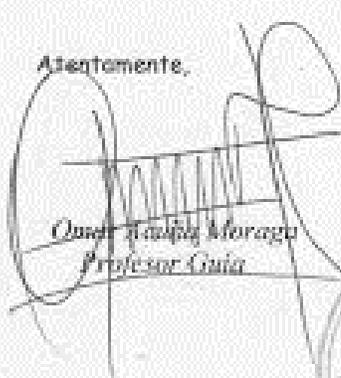
Chillán, enero 10 del 2017.

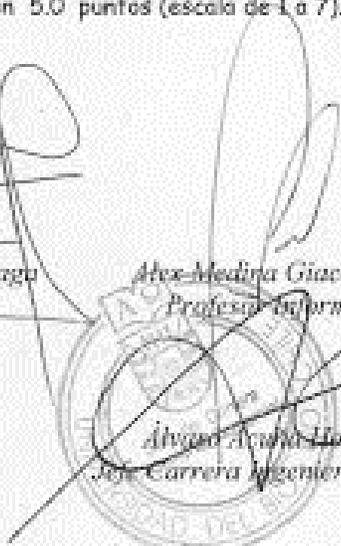
### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Técnico Universitario en Administración, denominada "*Análisis Estratégico de la Industria Cervecera en la Región del Bío Bío*" del alumno Vasco Andre Flores Bustos.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Técnico Universitario en Administración y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 5.0 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

  
Omar Azañedo Moraga  
Profesor Guía

  
Alex Medina Giacomozzi  
Profesor Informante

  
Constanza Olguin Gutiérrez  
Coordinadora

  
Álvaro Acuña Hornumazabal  
Jefe Carrera Ingeniería Comercial



CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial  
- Alumno  
- Archivo

## Resumen

La presente memoria trata de un análisis estratégico desarrollado en la industria cervecera, considerando factores del entorno general y los actores de la industria. Se llevó a cabo un análisis Pest que se enfoca directamente en el entorno, considerando ámbitos como lo político, económico, tecnológico y sociocultural, el que arrojó resultados positivos en el ámbito político legal, y tecnológicos, mientras que el ámbito económico si bien no es negativo del todo, muestra progresos, mientras que el ámbito socio cultural, parece estar con un desarrollo más retrasado, pero muestra crecimiento en hábitos como la reducción de sedentarismo y el aumento en deportes.

También se desarrolló un análisis Porter y con los datos obtenidos se le otorgó un valor a la industria, el cual nos muestra que tan atractiva se considera. Todo lo anterior en función de resolver la problemática que es identificar los factores influyentes en la variación de la industria cervecera.

Además, se consideraron las instituciones relacionadas que corresponden a ciertas instituciones que pueden afectar a la industria logrando así identificar y realizar un análisis de las oportunidades y amenazas. Y una propuesta generalizada sobre el emprendimiento de una micro cervecería.

## Índice

Resumen.....	2
Índice.....	3
Introducción .....	6
Antecedentes generales de la investigación .....	7
Investigación propuesta.....	7
Objetivos generales .....	7
Objetivos específicos.....	7
Justificación.....	7
Metodología. ....	8
Métodos a utilizar:.....	9
Alcances y limitaciones.....	9
Capítulo I: Marco Teórico .....	10
1.1 Conceptos de análisis. ....	10
1.1.1 Administración estratégica .....	10
1.1.2 Dimensiones del entorno general. ....	12
1.1.3 Sector industrial.....	14
1.1.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	15
1.1.5 Posiciones de Mercado. ....	21
Capítulo II: Marco metodológico.....	23
2.1 Tipo de investigación .....	23
2.1.1 Investigación Cualitativa .....	23
2.2 Tipo de estudio.....	23
2.2.1 Estudio Transversal .....	23
2.2.2 Análisis de datos.....	24
2.3 Método de recopilación de información.....	24
2.3.1 Métodos recolección de información .....	25
2.4 Forma de procesamiento de los datos .....	25
Capítulo III: Antecedentes de la industria cervecera .....	26

3.1 Historia .....	26
3.2 Actores. ....	27
3.2.1 Proveedores .....	27
3.2.2 Competidores existentes .....	28
3.2.3 Compradores.....	29
3.2.4 Amenaza de entrada.....	29
3.2.5 Productos sustitutos .....	29
3.3 Productos y procesos .....	30
3.3.1 Productos .....	30
3.3.2 Procesos .....	31
3.4 Estadísticas de la industria. ....	33
Capítulo IV: Análisis estratégico .....	35
4.1 Análisis de comportamiento de las dimensiones del entorno general.....	35
4.1.1 Análisis Pest .....	35
4.1.2 Matriz de resultados Pest.....	40
4.2 Estudio atractivo sector industrial cervecero. ....	41
4.2.1 Amenaza de Nuevos Entrantes .....	41
4.2.2 Rivalidad Entre Competidores.....	43
4.2.3 Poder de los Compradores .....	45
4.2.4 Poder de los Proveedores.....	47
4.2.5 Disponibilidad de Sustitutos .....	48
4.2.6 Resultados de la evaluación.....	49
4.3 Estudio Instituciones relacionadas .....	50
4.3.1 Proveedoras de Energéticos.....	50
4.3.2 Instituciones prestaciones sociales .....	53
4.3.3 Gobierno Local. ....	56
4.3.4 Financieras.....	56
4.3.5 Fiscalizadoras .....	57
4.4 Identificación de Oportunidades y Amenazas.....	58
4.5 Análisis de Oportunidades y amenazas.....	60
Capítulo V: Propuestas estratégicas.....	62

5.1 Desafíos.....	62
5.2 Propuestas estratégicas.....	63
5.2.1 Lineamiento estratégico del emprendimiento.....	63
5.2.2 Estrategias fundamentales.....	63
6. Conclusiones.....	64
Bibliografía.....	65

### Lista de Imágenes

Imagen 1 Modelo de la Administración Estratégica.....	10
Imagen 2 Modelo de planeación estratégica aplicada.....	11
Imagen 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	21
Imagen 4. Proceso Productivo según CCU para cerveza cristal.....	33

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Variación del PIB desde el 2005 al 2015.....	37
<b>Tabla 2.</b> Variación del dólar.....	38
<b>Tabla 3.</b> Tasa de desempleo desde 2005 al 2015.....	38
<b>Tabla 4.</b> Variación de la tasa de ocupación anual desde 2010 al 2015.....	39
<b>Tabla 5.</b> Resultados del análisis Pest.....	40
<b>Tabla 6</b> Matriz de análisis de las amenazas nuevos entrantes.....	41
<b>Tabla 7</b> Matriz análisis rivalidad entre competidores.....	43
<b>Tabla 8</b> Matriz de análisis del poder de los compradores.....	45
<b>Tabla 9</b> Matriz de análisis del poder de los compradores.....	47
<b>Tabla 10</b> Matriz de análisis de disponibilidad de sustitutos.....	48
<b>Tabla 11</b> Resultados análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	49
<b>Tabla 12</b> Listado de AFPs en Chile.....	53
<b>Tabla 13.</b> Identificación de oportunidades y amenazas.....	58

### Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Porcentaje energía entregada según el sector, COPELAN.....	51
Ilustración 2 Porcentaje energía entregada según el sector, CGE.....	51
Ilustración 3 Porcentaje energía entregada según el sector, COPELEC.....	52

## Introducción

Esta memoria pretende analizar la industria cervecera en la Región del Bío-Bío, para esto se realizará un análisis estratégico, el cual consiste en definir el problema, buscar información interna y externa que permita desarrollar lo siguiente: un análisis de entorno general de la industria cervecera, un estudio atractivo sector industrial cervecero, un análisis PEST, un análisis de las cinco fuerzas de Porter, para luego analizar los resultados y definir las oportunidades y amenazas que se presenten.

Distintos autores hablan acerca de estos tipos de análisis, los cuales serán de guía para el desarrollo que comprenderá esta memoria. Por ejemplo, la tesis de Sebastián Sauto “Plan de negocios de una cervecería en la ciudad de santa cruz de la sierra Bolivia”, (2013), quien en su memoria explica que, aprovechando el crecimiento económico de Bolivia, analiza económica y financieramente el sector que necesita evaluar, para esto utiliza distintas metodologías dentro de las cuales está el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual será aplicado dentro de esta memoria. Otro autor que utiliza métodos de análisis estratégico es Guillermo Valenzuela quien en su tesis “Plan de negocios para la creación de una micro cervecería Premium para honduras” (2013), utiliza análisis FODA, del cual en esta memoria se utilizara para la búsqueda de amenazas y oportunidades del sector. Todo esto en función de realizar un análisis estratégico que permita conocer las oportunidades y amenazas del sector.

## **Antecedentes generales de la investigación**

### **Investigación propuesta**

Se realizará un análisis estratégico de la industria cervecera, utilizando como base el análisis Pest, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y por último dar un enfoque a las Oportunidades y Amenazas que existen en el sector.

### **Objetivos generales**

Analizar la Industria Cervecera en la Región del Bio-Bío.

### **Objetivos específicos**

1. Elaborar marco teórico de Análisis Estratégico sobre la Industria cervecera en la octava Región del Bio-Bío.
2. Estudiar comportamiento de las dimensiones del entorno general a nivel nacional.
3. Estudiar comportamiento de los actores del sector industrial cervecero, dentro de la octava Región del Bio-Bío.
4. Realizar análisis de Oportunidades y Amenazas, del entorno general y de la industria cervecera en la Región del Bio-Bío.
5. Elaborar propuestas de acciones a seguir en futuro emprendimiento en dicha industria.

### **Justificación.**

La problemática de la investigación corresponde a cuáles son los factores que influyen en la variación de la industria cervecera en la Región del Bio-Bío, así también, establecer si efectivamente existe un punto de entrada a la industria.

La razón para realizar esta memoria es principalmente cumplir con los objetivos planteados por la carrera Técnico Universitario en Administración de la Universidad del Bio-Bio, así también, poder conocer como se encuentra la industria cervecera en la Región y si existe un nicho para poder ingresar al mercado en un futuro emprendimiento, también conocer las principales empresas productoras y quiénes son sus clientes y consumidores.

La investigación tiene como sustento teórico, lo planteado por David. F. R. (2008), y Goodstein, L. D. (1998).

- David. F. R. (2008). Quien indica cómo se debe elegir las estrategias y la determinación de alternativas de acción que ayuden a las empresas a alcanzar su misión y visión, así mismo, el cumplimiento de sus objetivos y metas. Lo importante de este autor es que indica la importancia de las estrategias, en el caso de la memoria a realizar ayuda a emplear de mejor manera las estrategias, dando un enfoque a los objetivos y como emplear toda la información obtenida para un propósito.
- Goodstein, L. D. (1998). Este autor plantea que todo debe funcionar a través de una visión compartida, directamente extraída de la misión, visión y objetivos planteados por la organización. Así también, incrementar la capacidad de la empresa para tener un plan estratégico. Principalmente se rescata que las empresas funcionan a través de un plan estratégico el cual debe ser desarrollado por medio de los objetivos de la organización.

En el caso de la memoria a desarrollar indica cómo se deben plantear las estrategias y enfocarse en el objetivo principal, que en este caso corresponde al análisis estratégico de la industria cervecera en la Región del Bío-Bío.

### **Metodología.**

El estudio a realizar es de carácter descriptivo de corte transversal, y se tomarán como muestra las empresas del rubro cervecero. Además, dentro de las variables a aplicar estarán los distintos clientes y consumidores.

El tipo de investigación que se aplicará será cualitativo, debido a que es inductivo, ya que, se desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones utilizando pautas de los datos.

Esta corresponde a una investigación flexible y comienza con el estudio de las interrogantes producidas. El investigador toma los datos desde una perspectiva holística, quiere decir que considera algo como un todo.

### **Métodos a utilizar:**

1. Análisis de documentos: Búsqueda de información interna y externa, en el caso de la interna corresponde a la Universidad del Bío-Bío, documentos que pueden ser: tesis, memorias que tengan información relevante para la investigación a realizar. Y externa corresponden a páginas web, publicaciones de informes y estudios previos.

2. Mediciones e indicadores: Búsqueda de información interna, correspondiente a bases de datos enfocadas en la evolución de la industria cervecera, y externas que corresponden a páginas web (ODEPA, INDAP, SAG, INIA, FAO) y a información estadística (INE).

### **Alcances y limitaciones**

El presente análisis explorara el mercado cervecero en la octava región del Bío-Bío, para responder a la interrogante de si existe espacio en el mercado o este se encuentra saturado, en el caso de existir espacio para ingresar al mercado el análisis indicara lo indicara.

La investigación abarca las industrias existentes, además, de clientes y consumidores de este mercado.

La limitación de esta investigación es indagar el mercado cervecero y preparar un análisis estratégico para la industria en la octava región del Bío-Bío.

## Capítulo I: Marco Teórico

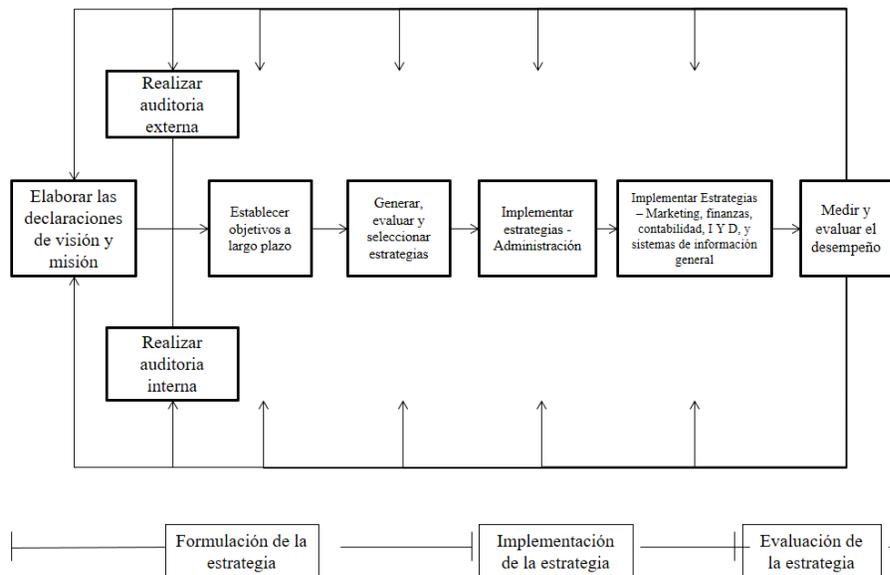
### 1.1 Conceptos de análisis.

El análisis será basado en la administración estratégica, para poder explicar la forma de proceder de las empresas existentes. Además, se presentan las dimensiones del entorno a evaluar, el sector industrial, análisis Porter, análisis PEST, todo esto aplicado para evaluar el sector. Por esto los siguientes conceptos, y modelos conceptuales:

#### 1.1.1 Administración estratégica

David, F.R (2008) “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” Este autor plantea que la administración estratégica es una forma de integrar la administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, para poder lograr el éxito organizacional. Así también, comenta que la administración estratégica es un término ocupado comúnmente para ámbitos académicos y que el término planeación estratégica es el correcto a utilizar en el ámbito empresarial. Explica que el término fue adoptado en 1950 y fue usado comúnmente desde la década de 1960, ya que en ese tiempo se creía que la planeación era la respuesta a todos los problemas.

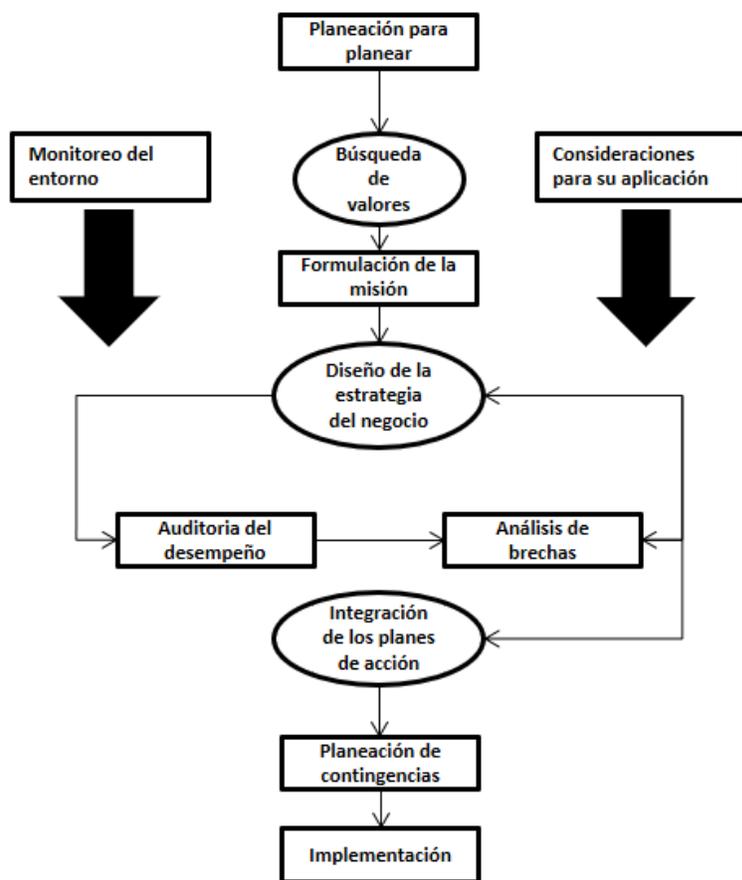
**Imagen 1** Modelo de la Administración Estratégica



Fuente: Fred R. David, “How Companies Define Their Mission”, Long Range Planning, 40.

Por lo tanto, como es descrito a continuación “El proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. (Goodstein, 1998) Planteando que, las personas que ejecutan el plan estratégico (imagen 2) son quienes darán las herramientas para actuar en el futuro, y así tomar una dirección. Así también, describen que el plan estratégico debe tener ciertas cualidades, tales como, ser coherente, debe tener un propósito, la estrategia debe ser creada con la intención de tener dominio competitivo de la compañía, debe representar una respuesta a las fortalezas y debilidades internas, y a las oportunidades y amenazas, la estrategia debe convertirse en un sistema lógico, el plan estratégico debe ser una forma de definir la contribución económica y no económica a quienes tiene como grupos de interés.

**Imagen 2** Modelo de planeación estratégica aplicada



Fuente: Goodstein, L.D., Nolan, T. M. y Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada, Mc Graw Hill, 12.

### **1.1.2 Dimensiones del entorno general.**

El escenario donde se trabajará el análisis estratégico de la industria cervecera, será la Región del Bío-Bío. Se definirán los aspectos que inciden directamente en la industria cervecera desde los puntos de vista:

1. Políticos: que es donde se debe considerar los permisos para ejercer la actividad comercial, en este caso Patente de Alcoholes, impuestos.
2. Económicos: los factores que inciden en la variación de los precios a nivel nacional o regional.
3. Tecnológicos: por el tipo de maquinaria utilizada para la fabricación y almacenamiento de la cerveza, tales como, equipos de cocción para los distintos granos, fermentadores de distintas medidas, envasadores, etiquetadores, llenadores, etc.
4. Sociocultural: que identifica las preferencias de la gente y segmenta mercados según estratos culturales, por ejemplo, los tipos de cerveza más consumidas, tales como, lager, ale, etc.

#### ***1.1.2.1 Perfil Estratégico del Entorno.***

Para este análisis se utilizará como herramienta el análisis PEST, ya que analiza los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno externo empresarial, el funcionamiento y la estrategia.

El análisis Pest es útil para comprender el mercado desde los puntos de vista de la demanda (ya sea aumento o disminución de esta) y oportunidades (Oportunidades u obstáculos). Los factores generalmente analizados son externos y no únicamente a nivel de empresa.

#### ***Dimensión Económica.***

Son los factores que afectan en el ámbito económico y macroeconómico, está estrechamente asociado a los factores políticos, ya sea refiriéndose a la estabilidad, el tamaño y naturaleza de la economía, el rol que cumple el estado, relaciones internacionales, tasas de cambio, tasas de interés, inflación, mercados de capital, tasas de crecimiento de empleo, índices, entre otros. Para la memoria se considerarán los siguientes:

1. PIB: El producto Interno Bruto es la suma de los bienes y servicios de un país o economía, tanto de empresas extranjeras como nacionales, dentro del territorio nacional. Se registran dentro de un periodo determinado, el cual es generalmente un año.
2. Evolución tipo de cambio: El tipo de cambio utilizado para hacer transacciones internacionales en Chile, es el dólar en su gran mayoría. El dólar es una moneda oficial en varios países y el dólar estadounidense es el con más circulación alrededor del mundo.
3. Tasa de Desempleo: La tasa de desempleo, expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa.

#### ***Dimensión Político – legal.***

Son los factores que afectan a la industria desde el ámbito de la legislación gubernamental, como, política fiscal, restricciones del comercio, aranceles, tendencias políticas, tipos de gobierno, tratados, divisas, cambio de sistemas políticos, entre otros. Para la realización de la memoria se considerarán los siguientes:

1. Legal: Son todas aquellas reglas implementadas por el gobierno, para delimitar y regular, estas pueden estar en vigencia o en curso de aprobación, mandan o prohíben algo en concordancia con la justicia, cuyo caso en que se incumplan conllevan a una sanción. En el caso de las industrias, es el Servicio de impuestos internos quien regula aquellas leyes que sancionan a esta.
2. Sistema de Gobierno: Son aquellas por las cuales las autoridades gobiernan las instituciones. Se les denomina habitualmente de las siguientes formas: De carácter electivo o no de la jefatura del estado; el grado de libertad, pluralismo y participación política, que a su vez puede definirse en sistemas democráticos, autoritarios, totalitarios; la relación existente entre la jefatura del estado, el gobierno y el parlamento. Además, dependiendo el régimen por el cual se rige un estado, el gobierno crea organizaciones dependientes de este para el desarrollo de distintas áreas como económico, social, entre otros.

#### ***Dimensión Socio Cultural***

Son los factores que afectan a la industria desde la cultura, teniendo en cuenta la población, distribución geográfica, composición étnica, distribución del género, población activa, diversidad

de la población, preferencias de la población, percepciones en cuanto a productos y servicios, y todo tipo de configuración que afecte a la empresa. Para la memoria se considerarán:

1. Mercado Laboral: Es el intercambio del servicio de trabajo u oferta de trabajo a cambio de un salario o sueldo, y son las empresas quienes compran este servicio produciendo así la demanda de trabajo. Este mercado está regulado por el estado, y es quien cuida a través del derecho laboral. Para que exista relación de trabajo, es imperativo que el trabajador sea libre, de lo contrario la relación es de esclavitud.
2. Hábitos: En general, un hábito es un comportamiento repetido con regularidad. Existen distintos hábitos desde los cuales se hacen estudios de comportamientos a nivel nacional, tales como; actividad física, deportes realizados, sedentarismo en el país, consumo per cápita de alcohol, entre otros.

### ***Dimensión Tecnológica***

Son los factores que afectan a la industria desde el punto de vista del desarrollo tecnológico del mercado, tecnologías disponibles, aplicaciones del conocimiento, investigación y desarrollo, innovaciones, entre otros.

1. Número de investigadores: Es la cantidad destinada de personas especializadas en un área, sobre la cantidad de habitantes totales.
2. Investigación y desarrollo: Es el gasto por parte del gobierno, destinado a investigación y desarrollo de tecnologías.

### **1.1.3 Sector industrial.**

Sector, se define según la Real Academia Española como “Cada una de las partes de una colectividad, grupo o conjunto que tiene caracteres peculiares y diferenciados”.

Industria se define según la Real Academia Española como “conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales”.

“El sector industrial o secundario es el conjunto de actividades que implican la transformación de materias primas a través de los más variados procesos productivos” (Ministerio de Educación, 2016)

El sector al que pertenece la cerveza es la industria de los alcoholes, donde se producen, envasan y distribuyen las cervezas. Además, parte de esta industria está en la agricultura de donde se obtienen los cereales que luego serán fermentados.

#### **1.1.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.**

El análisis de las cinco fuerzas nace desde la necesidad de definir la competencia de una manera más amplia. Por esto, para definir un sector se toman cinco fuerzas competitivas, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos, rivalidad entre los competidores existentes.

Al momento de observar un mercado, se puede apreciar si las fuerzas son intensas o benignas. Al ser las fuerzas intensas significara que la rentabilidad del mercado no es atractiva, por otro lado, si las fuerzas son benignas muchas empresas son rentables.

##### ***1.1.4.1 Amenaza de los nuevos entrantes***

Al ingresar nuevos competidores y buscar un lugar para su participación, producen presión sobre el mercado, esto tiene como consecuencia aumento en los precios, costos y tasa necesaria de inversión para poder competir. Por esto, la amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad potencial de un mercado en particular. Ante esto las empresas ya existentes deben actuar manteniendo precios o incrementando su inversión para de esta manera desalentar a los que ingresan. Entonces, dependiendo de la altura de las barreras de entrada será la amenaza que provoque el ingreso de nuevos competidores.

Pero las barreras de entrada también pueden ser una ventaja para los competidores ya establecidos, y para esto se definen siete fuentes:

1. Economías de escala por el lado de la oferta: Esto es cuando empresas que producen grandes cantidades, disfrutan de bajos costos por unidad, pues distribuyen los costos entre más unidades al usar tecnología o condiciones más eficaces por parte de los proveedores. Esta técnica de economías de escala desalienta el ingreso de nuevos competidores al obligarlos a ingresar produciendo grandes cantidades, y por ende a mayor costo, siendo esta una desventaja.

2. Beneficios de escala por la demanda: esto ocurre cuando un comprador aumenta su disposición a comprar con el número de personas que están dispuestas a pagar por el mismo producto. Este efecto también aparece cuando las personas se sienten más dispuestas a comprar cuando pertenecen a una red. Estos beneficios suelen desalentar a quienes ingresan al mercado debido a que deben reducir sus precios hasta poder generar una gran base de clientes.
3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Estos costos surgen cuando los clientes cambian de proveedor, y deben asumir costos fijos que el producto anterior no tenía estipulado, un ejemplo claro donde se asumen costos altísimos por el cambio de proveedor es en la compra de un software, ya que se debe capacitar al personal para el uso de este nuevo elemento y renovarlo significaría asumir nuevamente estos costos.
4. Requerimientos de Capital: Esto surge cuando nuevos competidores quieren ingresar y por la necesidad de tener grandes recursos financieros no lo logran. Esta barrera financiera se genera en ocasiones cuando la empresa debe financiar grandes sumas de dinero que serán irrecuperables. Por esto, cuando la barrera de entrada es demasiado alta, la competencia para introducirse a un nuevo mercado es baja, por el contrario, cuando la barrera de entrada es baja la competencia abunda.
5. Ventajas de los actores establecidos independientemente su tamaño: Esto es debido a que los participantes ya establecidos, tienen ventajas tanto de costos como de calidad que no están al alcance de las empresas que intentan introducirse. Se da gracias a las ventajas tecnológicas, accesos preferenciales a materias primas, ubicaciones geográficas más favorables, marca ya establecida.
6. Acceso desigual a los canales de distribución: El nuevo entrante debe tener acceso a canales de distribución, ya que mientras más llenos estén estos canales de distribución más difícil será entrar al sector. Ya que el poder entrar al sector puede ser una barrera demasiado alta, hay quienes crean sus propios medios de distribución para poder participar en el mercado.
7. Políticas gubernamentales restrictivas: Este tipo de políticas pueden obstaculizar el ingreso de nuevos participantes, ya que, los gobiernos restringen o dificultan la apertura de nuevas licencias. Al mismo tiempo, las políticas gubernamentales pueden facilitar el ingreso mediante subsidios, financiando investigaciones, entre otros. Además, este

limitante puede hacer que los que ya pertenecen al mercado reaccionen de diversas maneras, por ejemplo, represalias esperadas es cómo perciben los nuevos entrantes la reacción de las empresas ya establecidas. Si estas son enérgicas y constantes en su reacción las barreras de entrada serán altas, por el contrario, si no son lo suficientemente enérgicas y constantes se facilitará el ingreso y por ende la barrera de entrada será más baja.

8. Ventajas en costo independiente sus economías de escala: Existen empresas que poseen tecnologías patentadas, por ende, su creación o uso es secreto o patentado. También hay casos en que las empresas existentes tienen accesos favorables a materias primas o son propietarios de una fuente de materia prima, esto da como resultado que nuevas empresas no tengan influencia y control del desarrollo del producto a precios competitivos en el mercado.
9. Diferenciación del producto: esto sucede cuando el producto tiene un fuerte posicionamiento debido a la lealtad entre sus clientes derivado de la publicidad del pasado, servicios al cliente, diferencias en el producto, por ser el primero en su sector industrial. También puede darse, cuando la empresa se diferencia por la forma en que capacita, lo cual vuelve superior a la de la competencia.

#### ***1.1.4.2 El poder de los proveedores.***

Un proveedor poderoso tiene la capacidad de cobrar precios más altos, para de esta forma capturar valor transfiriendo costos a las empresas.

Los proveedores se vuelven poderosos si tienen las siguientes características:

- 1 No depende únicamente del sector para sus utilidades.
- 2 Las empresas a las que distribuyen, les significa asumir costos por cambiarse de proveedor.
- 3 Ofrece productos diferenciados
- 4 No existen productos sustitutos de lo que proveen.
- 5 Si necesitan pertenecer a un mercado, se vuelven una amenaza al integrarse de manera avanzada.

### ***1.1.4.3 El poder de los compradores.***

En estos casos los clientes son quienes tienen el poder de negociación, y son capaces de obtener valor obligando a que los precios bajen. Exigen mayor calidad o mejores servicios, y generan confrontación por parte de las empresas del sector, y por esto es que se puede ver perjudicada la rentabilidad del mercado.

Tal como el poder de negociación de los proveedores, se puede identificar si los clientes tienen poder al tener ciertas características:

1. Pocos compradores para un producto o para un sector, o compra en grandes cantidades en relación con el tamaño del proveedor de dicho producto. En estos casos sucede que, al producir confrontación por parte de los proveedores, estos se ven obligados a reducir sus costos marginales incrementando la presión sobre estos.
2. Existen productos estandarizados o poco diferenciadores. Al no tener diferenciación entre los productos, los proveedores tienden a confrontarse para llamar la atención de dichos clientes.
3. Clientes deben asumir bajos costos por cambios de proveedor.
4. Clientes amenazan con integrarse en el mercado. Quiere decir que los clientes producen el producto que antes era conseguido mediante un proveedor.

Por el contrario, los compradores son sensibles al precio si:

- 1 El producto es parte importante de la estructura de costos del cliente.
- 2 Obtienen bajas utilidades de los productos, tienen poco efectivo y presionan de distintas maneras para poder recortar sus costos de adquisición. Por el contrario, compradores que generan altas utilidades, por lo general, son más insensibles a los precios, en los casos en que el producto no representa gran parte de sus costos.
- 3 Para el comprador que prefiere calidad en sus servicios o productos, el precio le es insensible. Por el contrario, a quienes no le interesa del todo calidad en sus servicios o productos afecta sus costos, y los precios por parte del sector.
- 4 Los productos que utiliza el interesado de un mercado específico no afectan del todo los costos por parte del comprador, debido a que en este caso el comprador se enfoca en los precios. Por el contrario, cuando el producto del comprador entrega mayores utilidades en

relación con su costo, prefiere invertir para mejorar su calidad en vez de preocuparse por el precio.

Así como existen clientes poderosos y sensibles en un mismo mercado, también hay clientes que no son usuarios de un producto terminado, tales como, ensambladores o canales de distribución. Estos pueden ser vistos como compradores o clientes, pero tomando en consideración que obtienen un poder adicional, el cual les provee influencia sobre el cliente final y por ende mayor poder de negociación.

#### ***1.1.4.4 Amenaza de productos sustitutos.***

Cumplen la misma función que un producto principal mediante formas distintas. Todo producto tiene un sustituto, y no siempre es fácil percatarse. Cuando un sustituto toma fuerza sobre un mercado, castiga la rentabilidad de este, limitando el potencial ya que coloca un tope a los precios. Si un producto o servicio no demuestra buen desempeño, o su marketing es débil, o cualquier medio que, de espacio al sustituto, éste, sufrirá consecuencias de rentabilidad e incluso crecimiento.

La amenaza de productos sustitutos es alta si:

- 1 Ofrece un buen precio y desempeño respecto del producto que substituye.
- 2 El costo por cambiar de producto original a sustituto es bajo.
- 3 Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- 4 Agresividad del producto sustituto.

Además, los estrategas deben tomar atención a los cambios tecnológicos o discontinuidades competitivas. Mercados que en algún momento no parecían tener relación, podrían en algún momento ser los más perjudiciales, un ejemplo claro es la industria del acero quien tiene como potencial sustituto al plástico, quien con sus mejoras tecnológicas aumento su resistencia, entre otras cosas. Pero, la amenaza de sustitutos también puede ser vista como una ventaja y ofrecer un impacto positivo en la rentabilidad y crecimientos futuros.

#### ***1.1.4.5 Rivalidad entre competidores existentes.***

Esta rivalidad adopta diversas formas, y entre las más familiares están las ofertas, lanzamientos de productos nuevos, campañas publicitarias. La rivalidad limita la rentabilidad de un mercado, ya que se pone un límite a los precios dependiendo el tipo de competencia de costos que el mercado tome.

El grado de rivalidad es más potente cuando:

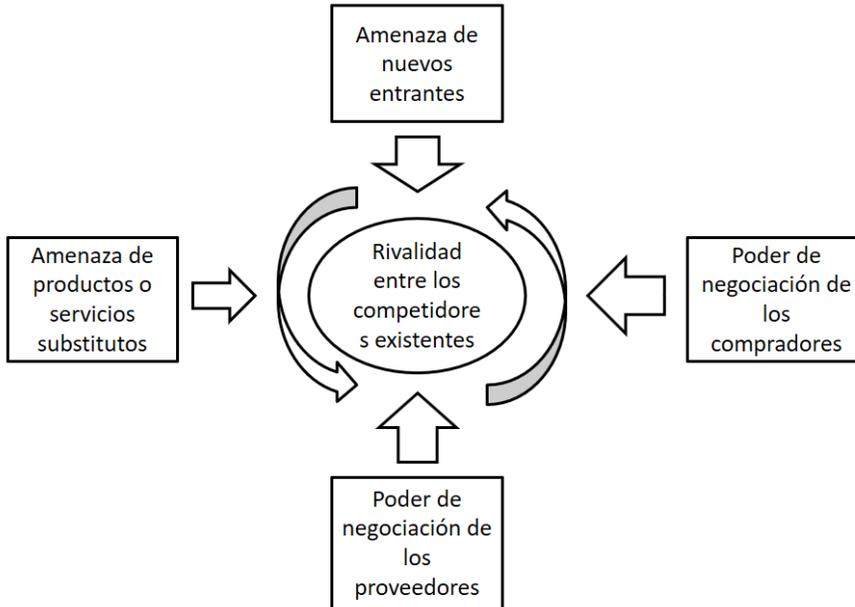
1. Existen varios competidores, o son de tamaño y potencia similar.
2. Poco crecimiento del mercado.
3. Barreras altas de salida. Cuando existen activos dedicados a un negocio en particular, las empresas se ven obligadas a mantenerse en dicho mercado, aunque este les genere baja utilidad e incluso pérdidas.
4. Rivales comprometidos, y con metas que van más allá del desempeño económico en un sector.
5. Los rivales no comprenden sus señales mutuamente, por enfoques o metas diferentes, o falta de conocimiento entre ellas.

La rivalidad y competencia por precios se puede dar por:

- 1 Productos y servicios muy parecidos, y los costos por cambio de proveedor son bajos.
- 2 Costos fijos altos y costos marginales bajos. Esto para robar clientes debido a la falta de crecimiento de la demanda. Se debe aumentar en exceso la capacidad para lograr eficacia. Esto para romper el equilibrio de oferta y demanda, pero con la consecuencia de tener largos y constantemente excesos de capacidad.
- 3 El producto tiene vida útil limitada. quiere decir que el producto se descompone u queda obsoleto.

Una forma de limitar la rentabilidad de un sector y la cual es destructiva para éste, es cuando la rivalidad se lleva alrededor del precio. Es especialmente dañina este tipo de competencia porque transfiere las utilidades desde un mercado directamente a sus clientes.

**Imagen 3.** Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. E. (2008), Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review.

### **1.1.5 Posiciones de Mercado.**

Está referido al lugar que ocupa un producto en un sector, la manera en que los consumidores ven dicho producto por sus atributos, respecto de su competencia en esa categoría. Es un valor objetivo, obtenido mediante datos reales. Así, la empresa que tenga mayores ventas ocupará un mejor lugar dentro del mercado. Para poder posicionarse la empresa debe seguir algunos pasos:

1. Segmentación del mercado.
2. Evaluación del interés de cada segmento.
3. Selección de un segmento objetivo.
4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento.
5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

### ***1.1.5.1 Estrategias de posicionamiento.***

Corresponde a los siguientes ítems:

1. Los atributos específicos del producto. Describir las ventajas que ofrece respecto de un producto de la competencia y resaltarlas.
2. Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen.
3. Las ocasiones de uso. Quiere decir en qué época del año se ocupa, en el caso de ser un producto estacional.
4. Las clases de usuarios. Se refiere a que tipo de cliente utilizara el producto, tales como niños o adultos. Se puede optar por diversificar el producto para ampliar el mercado.
5. Comparándolo con uno de la competencia.
6. Separándolo de los de la competencia. Esto se logra al resaltar algún aspecto que no tiene el de la competencia.
7. Diferentes clases de productos. Sirve para resaltar la diferencia con un producto sustituto y mostrar la ventaja ante éste.

## **Capítulo II: Marco metodológico**

### **2.1 Tipo de investigación**

#### **2.1.1 Investigación Cualitativa**

Tipo de investigación que da como resultado datos descriptivos. La investigación cualitativa es inductiva, ya que se desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones utilizando pautas de los datos. Este tipo de investigación es flexible y comienza con el estudio de las interrogantes producidas. Además, el investigador debe tomar los datos desde una perspectiva holística. Se debe analizar el efecto que el mismo estudio causa, es decir, que se interactúa con la información de manera natural y no de manera intrusiva. Para poder llevar a cabo una investigación cualitativa, es primordial conocer a quien se investiga, para saber qué tipo de preguntas realizar y cómo hacerlas. Ósea, que se hace necesario entrar al campo investigativo sin hipótesis o conceptos pre concebidos.

### **2.2 Tipo de estudio**

#### **2.2.1 Estudio Transversal**

Este tipo de estudio es desarrollado de manera observacional, y suele tener componentes descriptivos y analíticos. Cuando predomina el lado descriptivo o prevalencia, se habla de la frecuencia y distribución de los eventos, y su objetivo es medir una o más características en un tiempo dado. A través de este diseño se pueden identificar los siguientes rasgos: elemento de estudio, aspectos considerados, lo que se busca en la muestra representado mediante preguntas. Este diseño es útil para generar hipótesis sobre la investigación y estimar la prevalencia de lo analizado.

Los estudios analíticos en cambio miden las variables en un lapso dado. Debido a esto, es difícil determinar algunos factores, ya que solo miden estudios donde los elementos no se ven afectados por el tiempo. Pero, su limitación para relacionar que fue la causal para un efecto, se remedia con la flexibilidad para buscar similitudes entre exposiciones y varios efectos.

En general, el diseño transversal es utilizado para el estudio de enfermedades, de duración prolongada, por sus características para asociar las causales, y por su costo moderado para poder aplicarse.

La recolección de la información se realiza una vez se define la población y muestra que se investigara, además es necesario definir los instrumentos que se utilizaran para recolectar la información. Uno de los métodos más utilizados es el cuestionario, este consiste en preguntas elaboradas y adaptadas a la población objetivo, también hay que pensar en la confiabilidad del cuestionario y la validez. En caso de realizar un cuestionario nuevo, es necesario hacer pruebas utilizando una sub muestra lo que permitirá corregir errores y procedimientos.

### **2.2.2 Análisis de datos**

Esto depende de los objetivos del estudio y las variables. Se inicia con el detalle de las estadísticas descriptivas, porque permite conocer características generales de las variables estudiadas.

Los datos pueden ser analizados de las siguientes formas:

1. Comparación de prevalencias: Si el objetivo es comparar características determinadas entre los grupos expuestos, los datos pueden ser analizados por una tabla tetracórica, en la tabla se ocupan el numero con las características similares y no similares en columnas, y en las filas el número de expuestos y no expuestos.
2. Comparación de variables: determina la presencia de preferencias de la muestra, al comparar los valores promedio de los grupos, se utiliza la técnica t-student, y cuando se utilizan tres o más grupos se utiliza la técnica Anova.

### **2.3 Método de recopilación de información**

Se describe al método de recopilación de datos como el medio a través el cual un investigador relaciona a los participantes con la información que permita lograr los objetivos investigados, para esto se debe:

1. Seleccionar un instrumento de medición, el cual debe ser válido, confiable y que sirva para poder utilizar los resultados de dicha investigación.
2. Aplicar el instrumento de medición.
3. Organizar los resultados obtenidos y analizarlos

### **2.3.1 Métodos recolección de información**

- 1 Observación: donde el registro ocurre en situaciones reales, ordenando los acontecimientos de acuerdo a alguna organización u esquema antes previsto y según el problema que se intente resolver.
- 2 Análisis de documentos: En este caso los investigadores encuentran resultados de las actividades pasadas de la entidad investigada, tendencias que pueden ser utilizadas para proyecciones, frecuencias de las actividades en las empresas estudiadas. Pueden analizarse de forma cuantitativa, semiótica, o narrativa. Además, existen técnicas concretas de análisis, tales como determinación de tasas de comportamiento, cálculo y análisis de razones financieras, descubrimiento de tendencias, las cuales son técnicas útiles para la interpretación de la información encontrada.
- 3 Búsqueda de información interna y externa: Las fuentes internas, se encuentran dentro de la propia empresa y pueden ser personales, audiovisuales, o escritas. Estas fuentes pueden ser primarias y se recolectan directamente, generando nueva información útil. Y secundarias, la información interna secundaria es aquella que ya fue analizada anteriormente, y sirve como soporte para investigaciones futuras. Las fuentes de información externas, son todos aquellos documentos donde se estudian e investigan casos similares y que son de utilidad para la empresa, tales como revistas especializadas, reportes de estudios e investigaciones de instituciones, libros, reuniones profesionales, entre otros.

### **2.4 Forma de procesamiento de los datos**

1. Análisis de Documentos: A través de planillas Excel, se organizará la información para compararla, entre la información obtenida de las páginas web de las distintas empresas, y hacer una síntesis para organizar la información de tal forma que pueda hacerse una tabla resumen.

### **Capítulo III: Antecedentes de la industria cervecera**

#### **3.1 Historia**

La cerveza es producida por fermentar cereales malteados, donde su principal ingrediente es la cebada, pero también puede haber cervezas con contenido de centeno, trigo y mijo. Fue masificada en la década de 1850 y para fines de siglo se consumía a lo largo de Chile. En sus inicios la población fue reacia a la cerveza, la cual, fue introducida por los españoles, quienes, aunque fuesen consumidores de vino en su mayoría, fueron los responsables.

En Chile, la cerveza fue introducida cuando los puertos fueron abiertos al comercio extranjero. La primera cervecería fue instalada en Valparaíso por el médico británico Andrés Blest quien además tenía ventas en Santiago desde un depósito en la calle Santo Domingo. Para ese entonces la cerveza producida en el país no era de gran calidad en comparación con la importada que llegaba al país, principalmente la embotellada, evaluada para esa época a tres pesos la docena.

Autores comentan que hasta mediados de siglo solo se producía cerveza mediocre de tipo “Porter”, la cual era fabricada mediante proceso de fermentación caliente y destinada al consumo de los extranjeros. Esta cerveza era una mezcla de tipos Ale o inglesa, que era de color oscuro, y densidad pesada, con un alto contenido alcohólico. Luego de esto la industria empezó a desarrollarse en el país, pero siempre con presencia extranjera, en este caso con influencia británica y alemana. En el caso de la cerveza alemana, su proceso se caracterizaba por el uso de procedimientos de fermentación en frío que en contraste con la fermentación caliente esta acelera el proceso.

Al comparar los distintos países Latinoamericanos, se ve que la tradición germana predomina en la industria, en el caso de Argentina las cervecerías fueron iniciadas por los ingleses y con el tiempo fueron desplazadas por los procedimientos alemanes. En Uruguay fue un alemán quien inició su propia cervecería. En México el desarrollo de la industria y los procesos técnicos fueron desarrollados por alemanes. En Perú, se empleó el método de fermentación en frío, el cual es alemán. En Argentina, el método en frío también fue adoptado.

En Chile, año 1850 se estableció la sociedad Valentín Koch y Andrés Ebner, y en 1872 se formó la sociedad llamada Fábrica de Cerveza Andrés Ebner quien fue su sucesora y de la cual solo Andrés Ebner era dueño. Para 1894, amplió sus operaciones y entregó parte importante a don Carlos Cousiño. Otra importante cervecería en Chile, para esa época era Gubler & Cousiño, la cual fue fundada en 1883 por don Augusto Gubler y Carlos Cousiño. Para 1857 existían cinco cervecerías en Valparaíso, tres de las cuales eran dueños alemanes y los dos restantes italianos.

Para el año 1867, la industria estaba fragmentada, solo en Santiago existían 46 fábricas de cerveza y licores, y para 1876 se registran 70 productores a lo largo del país. En 1884 se registran 73 cervecerías instaladas entre Ancud y Copiapó, sin contar Santiago. De las existentes, 50 tenían dueños con apellido alemán, lo que reafirma la influencia en el rubro.

El aumento de cervecerías refleja el aumento en su consumo y el alto costo de su transporte, por esto a medida que mejoraban las comunicaciones y el desarrollo tecnológico en el transporte, como lo fue el ferrocarril en esa época, las grandes cervecerías pasaron a competir directamente con los empresarios locales. Ya que las cervecerías más desarrolladas tenían mayor tecnología y establecimientos más amplios, sus costos eran reducidos y su cerveza de mejor calidad, por lo que tenían una mayor ventaja competitiva ante sus nuevos competidores.

## **3.2 Actores.**

### **3.2.1 Proveedores**

Existen dos grandes contrataciones para la compra de cebada cervecera en el país, y estas son Malterías Unidas y Agro inversiones.

Estas compañías son quienes han trabajado para la mejora constante del cereal, ya que es considerada una parte fundamental para reducción de costos y competencia del producto chileno. Además, durante varios años y pruebas de cereal efectuadas en la estación experimental de Eric Von Baer en la IX Región, se seleccionaron dos variedades con los mejores resultados en Mallaje, Rendimiento, Sanidad y Estabilidad en los niveles de proteína, estos son Barke y Scarlett ambas de procedencia alemana. Malterías Unidas y Agro inversiones, pagan el royalty necesario y abastecen la demanda de CCU (Empresa con mayor presencia a nivel nacional, según sus propias memorias desde 2005 al 2013) y las demás cervecerías chilenas.

### **3.2.2 Competidores existentes**

El principal proveedor de cerveza en el país es CCU (Compañía de Cervecerías Unidas), en la cual existen tanto marcas propias como internacionales. Dentro de las marcas propias esta, Cristal, Cristal Cero, Cristal Light, Escudo, Royal Guard, Morenita, Dorada y Stones (lemon y maracuyá). En marcas internacionales bajo licencia que son distribuidas por CCU están, Heineken, Sol y Tecate, Coors y Coors Light las cuales son importadas. Además, marcas que son distribuidas pero producidas en sus plantas de origen, denominadas Marcas Craft, para luego ser comercializadas por CCU están, Austral, Kunstmann, Dolbek y Blue Moon. Para todo esto CCU cuenta con plantas ubicadas en Quilicura (Región Metropolitana) y Temuco, con las cuales se hace líder en el mercado cervecero en Chile. Por todo esto, CCU es el competidor con mayor presencia y relevancia en el sector.

Otro competidor destacado es, cervecería Austral S.a, la cual fue fundada en Punta Arenas por un Maestro Alemán llamado José Fischer. Entre sus productos destacan las variedades Austral Lager, Calafate Ale, Patagona Pale Ale y Yagan Dark Ale. Ya en 1916 este emprendimiento ofrecía seis variedades y a fines de los noventa consiguió socios con los cuales se empezó a comercializar y distribuir a lo largo del país. Para el año 2000, CCU adquiere un 50% de la Cervecería Austral S.a y empezó a ser producida, distribuida y comercializada por CCU en Chile y en el sur de Argentina (CCU, 2016)

También esta Cervecería Kunstmann, fundada en la década de los 90, la familia Kunstmann decide seguir un emprendimiento con la intención de retomar la tradición cervecera que partió en Valdivia y se vio interrumpida por el terremoto de 1960. En un principio era un hobby, donde producían en casa junto a familiares y amigos, para luego saltar a la construcción de una micro cervecería, creando la sociedad cervecera Valdivia Ltda. En la actualidad, se producen trece variedades de cerveza en la misma fábrica de Valdivia con los más altos estándares de calidad y tecnología. Para el año 2002 CCU adquiere el 50% de la compañía Kunstmann S.a.

### **3.2.3 Compradores**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas, para el año 2014 en el país había 17.819.054 personas aproximadamente, y para el mismo año se consumen alrededor de 735 millones de litros de cerveza al año en el país según la Asociación de Productores de Cerveza (Acechi), y el consumo por persona al año es de 42 litros. Entonces, para este año el consumo de cerveza representa un 45% del volumen total de litros de bebidas alcohólicas vendidas. Como mayor comprador y en base a quien se toman las estadísticas es el retail, donde CCU representa un 75,4% del mercado, un 15% es representado por Cervecería Chile, y un 6,5% Desa. (LA Tercera, 2014)

### **3.2.4 Amenaza de entrada**

Las distintas amenazas de entradas son entre algunas las categorías de cerveza que pueden producirse, tales como, las artesanales que cada día avanzan y cubren más la demanda actual. También, existe la posibilidad de que marcas extranjeras quieran ingresar al mercado local, como lo fue con Cerveza Corona de origen mexicano, con la Cerveza Heineken de origen en Ámsterdam Países Bajos, Cerveza Sol, Coors, entre otros, las cuales son distribuidas y en algunos casos producidas por CCU.

Entre otras amenazas también está la creación de nuevos licores, que se fabriquen con productos similares a los de la cerveza y que al llamar la atención de los mercados objetivos que mayores ingresos dan a la industria cervecera, fracturarían la demanda y el crecimiento se vería afectado.

### **3.2.5 Productos sustitutos**

El producto más cercano y sustituto de la cerveza, por la cantidad de consumo por persona en el año 2016 es el vino, con 13,4 litros por persona y 240,8 millones de litros al año. Lo sigue el pisco con 1,6 litros por persona y 28,6 millones de litros al año. Y a continuación los cocktail's preparados en base de pisco, vodka y categorías ICE con 1 litro al año por persona y 17,4 millones al año.

El vino, Uno de los productores de vino es Viña San Pedro, la cual fue fundada en 1865, quien en la actualidad posee más de mil quinientas hectáreas, posee plantaciones en el valle el Elqui, Casablanca, San Antonio-Leyda, Maipo, Cachapoal, el Maule y Bio-Bio.

También está, Viña Concha y Toro. La cual fue fundada en 1883, tiene presencia en 147 países, posee alrededor de diez mil ochocientas hectáreas de viñedos en Chile, Argentina y Estados Unidos.

### **3.3 Productos y procesos**

#### **3.3.1 Productos**

La cerveza es producto de la fermentación de levaduras debidamente seleccionadas para esta industria, malta de cebada y en otros casos con agua potable o mezclada con otros aditivos, adicionando lúpulo para luego someterse a un proceso de cocción. Debido a las distintas formas de fermentación e ingredientes que pueden ser utilizados, se puede hacer variar el color, la textura, el grado alcohólico, y de esto se desprenden los nombres otorgados para cada variedad, tales como:

1. Lager y Pilsen: Es una cerveza rubia por su tono claro amarillo, y ligera por su textura, es la cerveza por excelencia, y la más extendida. Se prepara en base a malta pálida, y con baja fermentación, el contenido alcohólico va desde los 3,5 grados hasta los 4 grados, y contiene aproximadamente 45 Kcal cada 100 ml.
2. Abadía: es en base a cebada y tiene una fermentación alta con una maduración de 2 a 3 semanas y como máximo un mes. Sus características son el ser una cerveza fuerte y artesanal. Su producción es principalmente por monjes abades y de producción artesanal. Su grado alcohólico es de 4 grados en promedio, y contiene 55kcal cada 100 ml debido a que contiene menor cantidad de agua.
3. Gueuze - Lambic: es una mezcla de trigo y cebada, se le da este nombre por su color pálido y ser más clara que las Pilsen. Su fermentación es alta y su contenido en alcohol es bajo, su sabor es ligero. El grado alcohólico es de 3,5 grados en promedio y contiene 45 Kcal cada 100 ml.
4. Ale: de fermentación relativamente rápida y a alta temperatura, se puede fabricar con variadas levaduras. El color y fuerza varían y hay diversos tipos como ejemplo, See Bitter,

Brown Ale, Cream Ale, Indian Pale, Mild, Pale-Ale, Scotch Ale, entre otros. Sus grados alcohólicos están en 3,5 grados en aproximadamente y tienen 46 Kcal cada 100 ml.

5. Stout: es de color casi negra, se fabrica con malta tostada con el proceso de alta fermentación, es de origen inglesa y es generalmente dulce, su grado alcohólico es de 4,5 grados y tiene 59 Kcal cada 100 ml.

Estas son algunos tipos de cerveza, para los cuales se detallaron parte de sus procesos que ayudan a distinguir una cerveza de otra.

### **3.3.2 Procesos**

La elaboración como antes se menciona es distintita para cada tipo de cerveza, pero a grandes rasgos podemos distinguir procesos similares, tales como:

#### **3.3.2.1 Malteado.**

Es el proceso donde se extraen los azúcares de la cebada y otros cereales que se vayan a utilizar para luego transformarlos en alcohol.

La cebada se coloca en un tanque con agua fría, donde se deja remojar y se oxigena constantemente con aire saturado para mantener la humedad durante dos a tres días. Luego, se procede a mover a cajas de germinación donde los granos florecen hasta el punto en que se vean ligeras raíces, el proceso dura aproximadamente una semana, y es donde se obtiene un líquido verde que es debido al almidón contenido en la cebada. Esta germinación debe ser detenida con tostaderos en los que se hace pasar por aire seco y caliente. Dependiendo de la temperatura a la cual se trate la malta, se obtendrá un tipo de cerveza u otro. Al secarse a baja temperatura se obtiene una malta pálida que es utilizada para cervezas pálidas y doradas. En cuanto a mayor temperatura, mayor será el grado de oscuridad obtenida y el carácter de la cerveza, esto también influirá en el sabor y aroma de esta.

#### **3.3.2.2 Mezcla / maceración.**

Al obtener la malta, el siguiente paso es triturar y mezclarla con agua caliente para extraer los azúcares mediante procesos bioquímicos. Suele tener una duración de una a dos horas, siendo este el método tradicional para fabricar del tipo Ale. Tanto la duración como temperatura dependerá del tipo de cerveza que se pretenda desarrollar. Puede ser una cocción a una única temperatura, o puede ser una decocción que es traspasar la mezcla de un tanque a otro a

diferentes temperaturas. En el caso de la decocción, el proceso puede durar hasta seis horas, siendo un método tradicional para las cervezas lager. Sin importar el procedimiento que se ocupe el resultado de esta mezcla es llamado mosto. Este es filtrado antes de pasar al siguiente procedimiento para quitar los restos de cascarillas y granos que no lograron disolverse en agua. Es en este proceso donde se decide la fuerza que se le otorgará a la cerveza, y esto se controla con la cantidad de malta utilizada, la cual dará más o menos azúcares para transformar en alcohol. Por otro lado, la cantidad de alcohol dará más o menos cuerpo.

### ***3.3.2.3 Ebullición / lupulización***

Luego de ser filtrado y limpiado, el mosto y el lúpulo es hervido, para darle el amargor y aroma típico. El lúpulo será quien de amargor y aroma en mayor o menor medida a la cerveza, generalmente el lúpulo no se vierte todo de una sola vez sino que se agregan distintas variedades en diferentes momentos de la ebullición.

### ***3.3.2.4 Clarificación del mosto y enfriamiento***

El proceso de clarificación consiste en separar las partículas coaguladas durante la ebullición. Es llamado así porque se realiza por medio de movimiento centrípeta dentro de los estanques, como si fuera un remolino.

### ***3.3.2.5 Fermentación y maduración***

Ya que el mosto está hervido, este está caliente, por lo que hay que llevarlo a la temperatura adecuada para que las levaduras trabajen bien. Este proceso consiste en transformar los azúcares del mosto en alcohol y en anhídrido carbónico. Según el tipo de fermentación, se obtendrá cerveza del tipo ale o lager.

### ***3.3.2.6 Acabado***

Una vez acabada la maduración, la cerveza se puede filtrar un poco o totalmente para eliminar cualquier residuo sólido, y luego se embotella o se pone en barriles.

Hay cervezas que según su fermentación pueden contener levadura o sedimento en el fondo de su botella, este sedimento es un signo de una buena cerveza por su buena maduración.

**Imagen 4.** Proceso Productivo según CCU para cerveza cristal



Fuente: Proceso Productivo extraído de la página web de CCU

### 3.4 Estadísticas de la industria.

Como referencia se tomarán las estadísticas extraídas desde CCU, debido a que es la empresa con mayores ingresos nacionales del rubro y ocupación de mercado, además de ayudar a distribuir y comercializar distintas cervezas de empresas alternas.

En referencia al año 2005, el desarrollo registrado en las memorias de CCU fue de 12,7% de crecimiento de mercado, lo que representa 31 litros per cápita. Para esto CCU utilizó un plan estratégico que hace referencia al desarrollo de nuevos productos, empaques y canales de distribución. Además, con este método fortalecieron sus marcas estratégicas y lealtad de sus

clientes, adicionalmente los productos sustitutos de la cerveza mantuvieron sus precios altos lo que favoreció aún más el crecimiento observado.

El año 2006, fue el segundo año con un importante crecimiento en el mercado cervecero chileno, ya que se expandió un 14%, alcanzando un consumo per cápita de 33,4 litros, record en Chile. Según CCU este crecimiento es debido al desempeño económico del país, lo que dio aún más avance al plan desarrollado en el año 2001 “Plan ACC” (Aumento de Consumo de Cerveza). Dentro del mismo contexto se observó que nueve de cada diez cervezas consumidas durante el año 2006 fueron de CCU, lo que se expresó en una participación de mercado del 86%.

El año 2007 demostró nuevamente el éxito del plan ACC, con un 4% de crecimiento y consumo per cápita de 34 litros anuales. A fines del año 2006, Kunstmann introdujo al mercado la cerveza gran toro bayo, y durante el 2007 esta se comercializó por el país. Para el mismo año el segmento Premium aumentó su crecimiento más de un 20%.

Para el año 2008 el crecimiento fue de 5,5%, y el consumo per cápita de 36 litros. Y en el año 2010 se estimó un consumo per cápita de 36,5 litros al año, marcando un aumento leve luego de la caída en 2009, quedando así con una participación de mercado del 82,8% para este año. En el año 2011 el consumo per cápita ascendió a 39,1 litros al año, 2,6% más que el año anterior. Para el año 2012 se registró un consumo per cápita de 40 litros al año, con lo que CCU enmarca sus esfuerzos por el aumento del consumo, sobre la premisa del consumo responsable. Para este año se estimó una participación del 78,8%, disminuyendo respecto de los años anteriores. En 2013 el crecimiento fue de 1,9% en la cantidad de venta de cervezas lo que significó un total de 5,5 millones de hectolitros en el año, con una participación de mercado en las cervezas tradicionales de 80,2%, Premium 15,8%, otros 4%. El año 2014 alcanzó los 16.214 mil hectolitros, con un aumento del precio promedio en 4,2% más que el año anterior, gracias a esto se obtuvieron mayor resultado por ventas.

## Capítulo IV: Análisis estratégico

### 4.1 Análisis de comportamiento de las dimensiones del entorno general

#### 4.1.1 Análisis Pest

El siguiente análisis será llevado a cabo con documentación y estadísticas nacionales en torno a la industria Regional, para esto se observarán los comportamientos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para luego dar una conclusión acerca del comportamiento futuro de la industria.

##### *4.1.1.1 Factores*

##### *Político – Legales*

1. Algunas de las leyes que influyen en comercialización, elaboración y consumo, corresponden a las siguientes:

- Ley 18.455: Rige la producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres. En el artículo 1 especifica las bebidas que regula, en su artículo 2 clasifica las bebidas alcohólicas, en su artículo 4 otorga poder al Servicio de impuestos internos para velar por el cumplimiento de esta ley, en el artículo 6 establece las materias primas para la producción y elaboración, además el tipo de tratamiento o aditivo con la condición que estos no estén prohibidos.

En su gran mayoría solo se preocupa de mantener a raya los procedimientos en cuanto a calidad de los productos, topes en grados alcohólicos, y en cuanto a la comercialización sanciona utilizando al servicio de impuestos internos como intermediario. Todo esto es en realidad favorable para la industria, debido a que eleva los estándares de calidad y procura que aquellos que quieran ingresar deban cumplir con dichos estándares.

- Ley 19.925, rige el expendio y consumo de bebidas alcohólicas. En su artículo 2 establece que los establecimientos que expendan, proporcionen, distribuyan o mantengan bebidas alcohólicas estarán bajo vigilancia e inspección de carabineros, y quien se oponga al ingreso de dichos funcionarios incurrirá en contravención y por ende será sancionado, en su artículo 3 clasifica los establecimientos donde se expenden bebidas alcohólicas, y establece los valores de patentes para cada una, para su artículo 4 establece personas a quienes no se les autoriza la venta de bebidas alcohólicas, para el artículo 7 se establece que la proporción de patentes indicadas en este artículo no podrán exceder la proporción de un establecimiento por cada 600 habitantes. En su artículo 11

establece quienes están exentos de pago de patentes, en su artículo 13 establece que quienes expendan cerveza podrán además expendir sidras de frutas dependiendo que el grado alcohólico sea inferior al de la cerveza.

Por lo anterior, la ley es restrictiva de lugares donde comercializar alcoholes y es rigurosa controlando estos aspectos, además es limitante de la cantidad de lugares que expendan alcohol, y esto a su vez limita el consumo de la población y en consecuencia el aumento de las ventas de alcohol, producción, cultivo de cereales para este fin, consumo per cápita, y crecimiento del sector. Por esto se considera que la ley 19.925 es desfavorable para la industria.

2. Sistema de gobierno: Chile posee un gobierno de corte democrático, con tres poderes independientes, poder legislativo, poder judicial, poder ejecutivo, siendo este ultimo donde el presidente administra y distribuye a través de distintos ministerios, de los cuales se tomara el ministerio de economía, el cual es encargado de organismos enfocados a dirigir hacia un aumento sostenido y razonable, tales como:
  - SERNAC: El servicio nacional del consumidor, es responsable de promover los derechos del consumidor y actúa en defensa de éste, utilizando la ley 19.496 quien establece derechos y obligaciones, tales como: Información veraz y oportuna, no discriminación arbitraria, regulación de la publicidad engañosa, formación de las asociaciones de consumidores, acciones colectivas cuando se vulneran los derechos de consumidores, entre otros.
  - INE: El instituto nacional de estadísticas, es responsable de realizar censo general para observar la población y vivienda, producir y recopilar estadísticas del país y luego publicarlas.
  - CORFO: La corporación de fomento de la producción, es un organismo del estado creado para impulsar la actividad productiva nacional y apoyar el emprendimiento e innovación.
  - SERCOTEC: El servicio de cooperación técnica, es una corporación privada dedicada a apoyar a micro y pequeñas empresas, para mejorar las capacidades y oportunidades de aquellos emprendedores de menor tamaño.

El sistema de gobierno actual, a través de su ministerio de economía y fomento ha creado distintas entidades para desarrollar una economía sustentable, entre ellas SERNAC, INE, CORFO, SERCOTEC, los cuales sirven para fomentar el crecimiento del país a través de facilidades económicas, tales como créditos y concursos. Todo esto se considera muy favorable para la industria debido a que aporta en gran medida a la aceleración del crecimiento.

***Económicos***

1. PIB: El producto interno bruto revela un leve descenso en los últimos cinco años analizados (2011-2015), lo que da indicios de inestabilidad en el país, y en consecuencia la industria percibe esto como una señal de retracción ante las inversiones.

Por esto se considera que el PIB analizado es más bien desfavorable, debido a que su disminución es reflejo de una menor producción.

**Tabla 1.** Variación del PIB desde el 2005 al 2015

<b>Año</b>	<b>PIB</b>	<b>variación porcentual</b>
<b>2005</b>	124,4	0,00%
<b>2006</b>	154,7	24,36%
<b>2007</b>	173	11,83%
<b>2008</b>	179,9	3,99%
<b>2009</b>	172,3	-4,22%
<b>2010</b>	217,5	26,23%
<b>2011</b>	251,2	15,49%
<b>2012</b>	266,3	6,01%
<b>2013</b>	277,2	4,09%
<b>2014</b>	258,7	-6,67%
<b>2015</b>	240,2	-7,15%

2. Evolución tipo de cambio: Se observa un aumento en el precio del dólar durante los años 2011–2015. Esto trae consecuencias negativas a la industria por el aumento en el costo de materias importadas, mientras los exportadores se benefician por el cambio de la divisa.

Por esto al analizar el dólar promedio de estos años, se concluye que el tipo de cambio es muy desfavorable.

**Tabla 2.** Variación del dólar

Valor Promedio Anual en CLP

<b>Año</b>	<b>dólar</b>	<b>variación porcentual</b>
2005	559,76	0,00%
2006	530,27	-5,27%
2007	522,46	-1,47%
2008	522,46	0,00%
2009	559,61	7,11%
2010	510,24	-8,82%
2011	483,66	-5,21%
2012	483,49	-0,04%
2013	495,31	2,44%
2014	570,37	15,15%
2015	654,24	14,70%

3. Tasa de desempleo: La tasa de desempleo parece disminuir desde el año 2011 al 2013 pero en el año 2014 aumenta drásticamente un 6% en comparación con su año anterior, y en 2015 disminuye un 1% respecto de su año anterior, existiendo para este año un 6.28% de desempleo nacional. Por esto se concluye que la tasa de desempleo observada en los años anteriores, al ir en descenso es considerada una variable muy favorable para la industria.

**Tabla 3.** Tasa de desempleo desde 2005 al 2015

<b>Años</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>
2005	9,2	0%
2006	7,8	-15%
2007	7,1	-9%
2008	8,4	18%

2009	10,99	31%
2010	8,4	-24%
2011	7,2	-14%
2012	6,5	-10%
2013	5,98	-8%
2014	6,33	6%
2015	6,28	-1%

***Socioculturales***

1. Mercado Laboral: De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por el INE, el nivel de ocupación promedio para hombres desde el año 2005 al 2015 es de 71.9 y para mujeres de 47.4, lo que demuestra un mercado segregado. Esto se considera relativamente desfavorable, debido a que limita las oportunidades de empleo, deteriora la fuerza laboral, reduce el desarrollo laboral al no ser equitativo.

**Tabla 4.** Variación de la tasa de ocupación anual desde 2010 al 2015

Año	Tasa de ocupación por año	
	Hombres	Mujeres
2010	66,9	41,0
2011	68,3	43,2
2012	68,0	43,8
2013	68,0	44,4
2014	67,3	45,1
2015	67,4	44,9

2. Hábitos: Según la encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes 2015, el porcentaje de sedentarios en Chile entre el año 2006 al 2015 disminuyó un 7%, lo que se explica por el porcentaje de gente que realiza actividad física 3 o más veces a la semana, con un aumento de 3,5% en los años evaluados. Esto se considera positivo para la población y neutral para la industria debido a que el consumo per cápita no se ve afectado.

**Tecnológicos**

1. Números de investigadores: Según el Banco Mundial, en Chile se registran 428 investigadores dedicados a investigación y desarrollo, por cada millón de personas, para el año 2014. Cifra que aumentó considerablemente desde el año 2009 donde había tan solo 289 investigadores por cada millón de personas. Esto al significar un progreso para la industria, es considerado muy favorable.
2. Investigación y desarrollo: La inversión realizada en Chile en Investigación y desarrollo (I+D) aumentó un 36% entre 2007 y 2012. Sin embargo, los datos de Chile lo posicionan como el país que menos invierte en I+D en contraste con Corea del Sur quien cuyo gasto alcanza un 4.36% de su PIB (El Mercurio, 2015).

En Chile la mayor cantidad de fondos entregados para la investigación y desarrollo son proporcionados por el estado, lo cual es beneficioso para las pequeñas empresas. Sin embargo, el otro porcentaje es financiado por privados.

Ya que la inversión y desarrollo está en vías de crecimiento, se considera un factor favorable.

**4.1.2 Matriz de resultados Pest**

**Tabla 5.** Resultados del análisis Pest

<b>Factores</b>	<b>Muy Desfavorable</b>	<b>Desfavorable</b>	<b>Neutro</b>	<b>favorable</b>	<b>Muy Favorable</b>
<b>Políticos- Legales</b>					
Ley 18.455				<b>X</b>	
Ley 19.925		<b>X</b>			
Sistema de gobierno					<b>X</b>
<b>Económicos</b>					
PIB		<b>X</b>			
Evolución tipo de cambio	<b>X</b>				
Tasa de desempleo					<b>X</b>
<b>Socioculturales</b>					
Mercado Laboral		<b>X</b>			

Hábitos	<b>X</b>
<b>Tecnológicos</b>	
N° de investigadores	<b>X</b>
Investigación y desarrollo	<b>X</b>

#### 4.2 Estudio atractivo sector industrial cervecero.

El siguiente análisis, será llevado a cabo a través de las distintas fuerzas competitivas de Porter. Donde se valorará según la fuerza y los ítems evaluados por cada una, otorgando un rango del uno al cinco donde según corresponda serán bajos o altos, pequeños o grandes, escasa o importante, entre otros. Todo esto en función de evaluar cada factor según su importancia. Luego se realizará una ponderación según el nivel de relevancia de cada fuerza para el sector a evaluar, se calculará un promedio de los resultados en cada factor, y con el resultado se sabrá que tan atractiva es la industria evaluada, según tres rangos: atractivo bajo, atractivo medio o atractivo alto.

##### 4.2.1 Amenaza de Nuevos Entrantes

**Tabla 6** Matriz de análisis de las amenazas nuevos entrantes

		Amenaza		Neutral	Oportunidad		
		1	2	3	4	5	
Economías de escala por el lado oferta	PEQUEÑAS					<b>X</b>	GRANDES
Beneficios de escala por la demanda	IRRELEVANTE				<b>X</b>		IMPORTANTE
Costos para los clientes por cambiar de proveedor	BAJOS			<b>X</b>			ALTOS
Requerimientos de Capital	BAJOS			<b>X</b>			ALTOS
ventajas de los actores establecidos independiente Su tamaño	IRRELEVANTE				<b>X</b>		IMPORTANTE
acceso desigual a los canales de distribución	FACIL			<b>X</b>			DIFICIL
políticas gubernamentales	ESCASA				<b>X</b>		IMPORTANTE

restrictivas							
Ventajas en costos independiente Su economía de escala	BAJOS				X		ALTOS
Diferenciación del Producto	IRRELEVANTE					X	IMPORTANTE

- Economías de escala por el lado de la oferta: La fabricación de cerveza es medida en volumen, y los equipos utilizados tienen costos asociados al área utilizada, entre más grande menor es el costo asociado por unidad. También se asocia a sistemas automatizados para llenado y envasado de la cerveza. Y la reducción de costos por la cantidad de distribución. Por esto se considera que existen grandes economías de escala, debido al costo notoriamente inferior, debido a la cantidad producida y la masificación de sus productos.
- Beneficios de escala por la demanda: Factores como edad, clase social, estado civil, marca, influyen en la elección del tipo de cerveza consumida. Por lo general, el público tiende a tener preferencias de consumo, pero el factor social es determinante frente a la elección a consumir. Por esto, se considera que los beneficios de escala por la demanda, son importantes. Ya que es el momento social en el que más se consume este tipo de bebida.
- Costo para los clientes por cambio de proveedor: El costo que debe asumir el cliente para seleccionar otra cerveza es únicamente la diferencia de precio. El cual, según el tipo de bebida seleccionada, podrá aumentar o disminuir. Por esto se considera que el costo por cambio de proveedor es neutral.
- Requerimientos de capital: Estos son inversamente proporcionales, entre la cantidad de equipo, costos asociados y demanda que se abarque. A mayor demanda que se busque abarcar, el valor por obtener el equipo para fabricar será mayor, pero los costos asociados serán menores y como consecuencia el precio unitario del producto final será inferior. Por esto, se considera que los requerimientos de capital son neutrales, ya que dependerá del tipo de empresa que se quiera crear; Grande, Pequeña, Mediana, Micro.
- Ventaja de los actores establecidos independiente de su tamaño: Quienes ya están establecidos poseen ventaja por tener una cartera de clientes creada, experiencia en el

sector, posicionamiento de su marca. Por esto se considera que los actores ya establecidos independiente su tamaño poseen un valor importante.

- Acceso desigual a los canales de distribución: El canal de distribución será desigual, dependiendo el recorrido que este utilice, ya sea directo, corto, largo o doble, y esto mismo se definirá según el tamaño de la empresa. Por ende, se considera neutral.
- Políticas gubernamentales restrictivas: Forman parte importante para la entrega de nuevas patentes, y establecen limitación para quienes quieren comercializar. Sin embargo, para quienes producen, las leyes actuales son más bien una forma de elevar los estándares de calidad. Por esto se considera que aportan de manera importante a la industria.
- Ventajas en costo independiente su economía de escala: Existen distintas formas de ganar ventajas por sobre los competidores independiente de las economías de escala, tales como, tecnologías de productos patentados, accesos favorables a materias primas como sucede en las empresas establecidas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia debido a que conforme la empresa adquiere experiencia, esta disminuye sus costos, entre otros. Lo que otorga una ventaja independiente de otros factores. Por esto se consideran importantes dentro de la industria, ya que logran una diferenciación respecto de la competencia.
- Diferenciación del producto: Debido a que el cliente no tiene costos asociados por cambiar de proveedor más que el precio, la diferenciación se vuelve un factor importante y el desarrollo del mercado indica que un producto con mayor cuidado presenta mayor aceptación, es por esto que el segmento de las Premium ha ido en aumento, ya que su diferenciación está en la calidad por sobre la cantidad. Por esto se considera un factor muy importante.

#### 4.2.2 Rivalidad Entre Competidores

**Tabla 7** Matriz análisis rivalidad entre competidores

		Amenaza		Neutral	Oportunidad		
		1	2	3	4	5	
Costo Fijo o de Almacenamiento	ALTA		X				BAJA
Compromiso de los rivales	ALTO	X					BAJO
Crecimiento del mercado	BAJO					X	ALTO

Vida útil	BAJA					X	ALTA
Diversidad de Competidores	ALTA	X					BAJA
Intereses Estratégicos	BAJO			X			ALTA
<b>BARRERAS DE SALIDA:</b>							
Especialización de Activos	ALTA	X					BAJA
Costo de Salida	ALTA	X					BAJA
Interrelación Estratégica	ALTA			X			BAJA
Restricciones Gubernamentales y sociales	ALTA			X			BAJA

- Costo fijo de almacenamiento: Debido a que la vida útil de la cerveza en condiciones de almacenamiento óptimas puede ser superior a un año, y teniendo en cuenta que la demanda cubierta no siempre es la esperada, los costos por almacenamiento se convierten en un punto importante, debido a que debe ser un lugar con las condiciones óptimas. Por esto se considera que los costos fijos de almacenamiento son altos, dependiendo de la cantidad producida.
- Compromiso de los rivales: Se considera alto, debido a que los clientes no tienen dificultad por cambiarse de proveedor, por ende los rivales ponen énfasis en el mercadeo para mantener a sus clientes actuales, y estandarizan precios.
- Crecimiento del mercado: El crecimiento de mercado tiene un crecimiento sostenido, y se observa en el consumo per cápita de los últimos años obtenidos de estadísticas de CCU.
- Vida útil: La vida útil de la cerveza se ve disminuida cuando factores externos a su empaque influyen sobre él. Estos efectos deben ser limitados para conservar la calidad. El efecto de la luz sobre la cerveza afecta la calidad de esta, por esto es que se empaqueta en gran mayoría en botellas de color ámbar, el cual filtra la luz. Por esto al momento de transportarla debe ser en camiones cerrados y al almacenar debe ser en lugares sin luz directa. La temperatura produce que la velocidad de oxidación de la cerveza aumente de manera exponencial. Al congelar la cerveza, lo primero en ocurrir es que la fracción de agua se congela, dejando las demás sustancias en la porción líquida, esto produce que la concentración de alcohol se eleve, los demás componentes queden precipitados y no vuelven a unirse, esto produce que la cerveza se vuelva turbia. Al momento del transporte, se debe respetar lo siguiente: camiones mecánicamente buenos, camiones

enlonados, no dejar el cargamento al sol, al llegar al depósito entregar de inmediato. Por todo esto es considerada alta debido a que en condiciones óptimas, el producto tiene una duración superior a un año.

- Diversidad de los competidores: La diversidad de competidores es extensa en esta industria, e incluso industrias extranjeras quieren competir dentro del mercado chileno por el crecimiento observado en los últimos años.
- Intereses estratégicos: Los competidores existentes buscan ampliar sus mercados, pero no en base a la destrucción de rentabilidad del sector. Por esto se considera un factor neutral.

Barreras de Salida: En cuanto a las barreras de salida, se puede observar los siguientes aspectos importantes:

- Especialización de Activos: Debido a que la maquinaria utilizada en la elaboración, producción, envasado, entre otros, puede ser utilizada únicamente para la industria cervecera, da como resultado una alta especialización de activos.
- Costo de Salida: Este es elevado dependiendo el tamaño de la empresa. En caso de empresas con gran participación en el mercado los costos de salida son muy altos, por la especialización de sus activos y la pérdida de capital que generaría el retirarse.
- Interrelación estratégica: La interrelación estratégica se considera neutral, ya que los rivales compiten en las mismas dimensiones.
- Restricciones gubernamentales y sociales: No existen restricciones gubernamentales para la salida de una industria, por esto se consideran neutrales.

#### 4.2.3 Poder de los Compradores

**Tabla 8** Matriz de análisis del poder de los compradores

		Amenaza		Neutral	Oportunidad		
		1	2	3	4	5	
N° de compradores para el sector	BAJA					X	ALTA
Diferenciación del producto comprado	BAJA				X		ALTA

Costo de Cambio del comprador	ALTO				X		BAJO
amenaza de integración al mercado	ALTA			X			BAJA
Importancia del producto para el comprador	BAJA				X		ALTA
Rentabilidad de los Compradores	ALTA			X			BAJA
Sensibilidad en el precio para el comprador	ALTA		X				BAJA
Sensibilidad en la calidad del producto	BAJA				X		ALTA

- Número de compradores para el sector: Al observar el consumo per cápita de los últimos años, podemos observar que este ha tenido un claro crecimiento, lo que indica una alta presencia de compradores.
- Diferenciación del producto comprado: existe diferenciación del producto, pero está implícita, es la calidad del producto, y la experiencia del consumidor quien juzga y diferencia las tonalidades, cuerpo, amargor, aroma de la cerveza. Por esto se considera que la diferenciación del producto es alta.
- Costo de cambio del comprador: al ser una industria masificada, el costo de cambio de un comprador es muy bajo, no influye en gran medida. Pero, cuando los compradores cambian sus tendencias y gustos, como está pasando con el mercado de las cervezas Mainstream que cada vez disminuye más, y el mercado de las Premium crece, estos pueden influir de manera consistente.
- Amenaza de integración al mercado: La fabricación de cerveza en el hogar es fácil de hacer. En pequeña escala el costo que debe asumir una persona común es bajo, pero para lograr integrarse a un mercado, y cubrir la demanda suficiente para poder crecer, debe superar las distintas barreras, tales como el capital, la desventaja contra actores establecidos, el bajo costo que tienen los clientes por cambiarse de proveedor, entre otros. Por esto se considera que la integración al mercado es neutral.
- Importancia del producto para el comprador: El producto y su calidad es cada vez más importante para el comprador, y se remarca en el crecimiento de mercado de cervezas que requieren un mayor cuidado, o Premium. Por esto se considera que la importancia del producto para el comprador relativamente alta.

- Rentabilidad de los compradores: Es una variable neutral debido a que no marca mayor importancia para el cliente, debido a la estandarización de los precios.
- Sensibilidad del precio para el comprador: Los compradores con mayor experiencia no son sensibles al precio, mientras que el mercado más común que es el juvenil si se ve afectado en gran medida, si los precios aumentan.
- Sensibilidad en la calidad del producto: Si bien un gran porcentaje de la población no tiene preferencia por productos de gran calidad, el mercado que si está interesado en la calidad es muy sensible. Este mercado en crecimiento son las cervezas Premium.

#### 4.2.4 Poder de los Proveedores

**Tabla 9** Matriz de análisis del poder de los compradores

		Amenaza		Neutral	Oportunidad		
		1	2	3	4	5	
No depende únicamente del sector para sus utilidades	POCO					X	MUCHO
Costos por cambio de proveedor	ALTO		X				BAJO
Ofrece productos diferenciados	BAJO	X					ALTO
Disponibilidad de Sustitutos	BAJA		X				ALTA
Amenaza al integrarse de manera avanzada	ALTA					X	BAJA

- No depende únicamente del sector para sus utilidades: En este caso los proveedores dependen mucho del sector, debido a que su producto es dedicado a la industria únicamente, como lo es la cebada cervecera, o las maquinarias para la industria.
- Costos por cambio de proveedor: el costo por cambiar de proveedor es alto, debido a que son pocos los que distribuyen las materias necesarias.
- Ofrece productos diferenciados: Prácticamente no ofrece productos diferenciado
- Disponibilidad de sustitutos: existen sustitutos, pero son los menos y de menor calidad, por lo que afecta la rentabilidad al ser utilizados.

- Amenaza al integrarse de manera avanzada: Ya que para proveer a la industria cervecera se requiere de gran cantidad producción de materias primas, la amenaza de integración se vuelve muy baja, y las barreras de capital son muy altas.

#### 4.2.5 Disponibilidad de Sustitutos

**Tabla 10** Matriz de análisis de disponibilidad de sustitutos

		Amenaza		Neutral	Oportunidad		
		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	IMPORTANTE	X					ESCASA
Costos de cambio del usuario	BAJOS	X					ALTOS
Rentabilidad y Agresividad del producto Sustituto	ALTAS		X				BAJAS
Valor/Precio del sustituto	ALTOS			X			BAJOS

- Disponibilidad de sustitutos cercanos: Hay una disponibilidad cercana de productos sustitutos, y de no tomarles importancia pueden abarcar mercado fácilmente.
- Costos de cambio del usuario: el costo que asume el comprador por cambiarse de producto es nulo, solo el precio.
- Rentabilidad y agresividad del producto: la rentabilidad y agresividad de los productos sustitutos es relativamente alta.
- Valor/precio del sustituto: el valor de los sustitutos es considerado neutral, debido a que mantienen sus costos al igual que el producto principal.

#### 4.2.6 Resultados de la evaluación

**Tabla 11** Resultados análisis de las cinco fuerzas de Porter

<b>EVALUACION GENERAL</b>	PJE.		
	PROMEDIO	PONDERACION	
AMENAZA DE NUEVOS			
ENTRANTES	3,67	0,15	
RIVALIDAD ENTRE			
COMPETIDORES	2,50	0,15	
PODER DE LOS			
COMPRADORES	3,63	0,35	
PODER DE LOS			
PROVEEDORES	3,00	0,15	
DISPONIBILIDAD DE			
SUSTITUTOS	1,75	0,2	
	<b>PROMEDIO</b>		
	<b>PONDERADO:</b>	2,97	
		<b>Atractivo</b>	
	<b>Atractivo Bajo</b>	<b>Atractivo Medio</b>	<b>Alto</b>
Promedio Ponderado Entre -->	<b>1 y 2,33</b>	2,33 y 3,67	3,68 y 5
<b>EVALUACION GENERAL</b>	-	<b>2,97</b>	-

El atractivo del sector es medio, debido a que la ponderación de las cinco fuerzas dio como resultado 2,97 del rango de uno a cinco. Siendo la ponderación con más importancia los compradores con un 35%, y dando un promedio de 3,63

### **4.3 Estudio Instituciones relacionadas**

#### **4.3.1 Proveedoras de Energéticos**

La Ley 20.018, Ley General de Servicios Eléctricos es quien regula la toma de decisiones en el desarrollo de la distribución de la energía eléctrica en Chile. Esta ley señala que, para ofrecer el servicio público de distribución de energía eléctrica, debe hacerse por concesiones en las diferentes zonas del país, entregadas por el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción.

Para controlar y fiscalizar este servicio, existen organismos definidos, los cuales son:

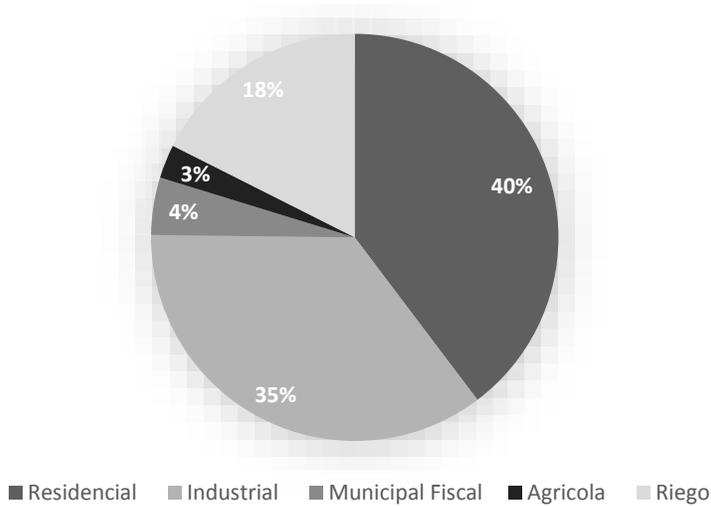
1. Comisión Nacional de Energía (CNE): Organismo público, descentralizado y autónomo, es el encargado de elaborar y coordinar planes, políticas y normas para el buen funcionamiento, desarrollo y cumplimiento del sector energético nacional.
2. Ministerio de Energía: órgano superior que colabora con el Presidente de la República en las funciones de gobierno y administración del sector energía. Elabora y coordina los planes, políticas y normas para el funcionamiento y desarrollo del sector y su cumplimiento.
3. Superintendencia de Electricidad y Combustibles: Este organismo fiscaliza y vigila el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas técnicas sobre generación, producción, almacenamiento, transporte y distribución de combustibles líquidos, gas y electricidad.
4. Comisión Nacional de Medio Ambiente: Institución que depende de la Secretaría General de la Presidencia y que se encarga de actuar como órgano de consulta, análisis, comunicación y coordinación en temas relacionados con el medio ambiente.
5. Municipalidades: Otorgan los permisos para que las líneas de transporte de electricidad no sujetas a concesión crucen las calles, otros bienes nacionales de uso público u otras líneas eléctricas.

Como se especifica anteriormente, este servicio se concesiona, por lo que las empresas encargadas de distribuir en la Región son:

1. COOPELAN (Cooperativa Eléctrica Los Ángeles): Esta cooperativa hoy suministra energía eléctrica a las comunas de Los Ángeles, Mulchén, Santa Bárbara, Quilleco y

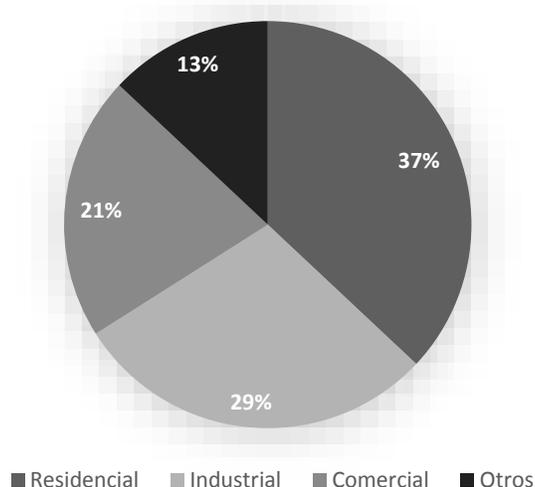
Laja, de la Provincia del Bío-Bío, con una red de distribución que supera los 3.000 Km de líneas. Para el año 2015 la entrega de energía por sectores corresponde a lo siguiente:

**Ilustración 1** Porcentaje energía entregada según el sector, COPELAN



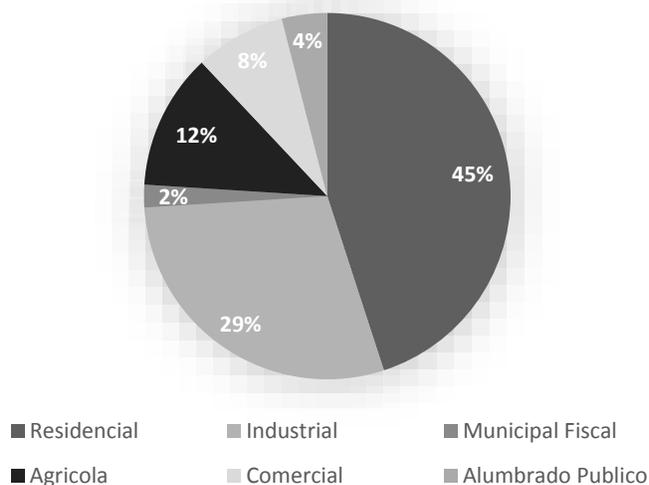
2. C.G.E: El mercado atendido por esta presenta un incremento sostenido. en el año 2015 alcanzó los 9.212 GWh de energía entregada. Esto es reflejado por sectores los cuales son:

**Ilustración 2** Porcentaje energía entregada según el sector, CGE



3. COPELEC: Esta empresa distribuye energía eléctrica a diferentes partes de la zona como, por ejemplo; Chillan, San Carlos, Coelemu, Bulnes, Quirihue, Quillón, Florida, Yungay, El Carmen y Coihueco. La venta correspondiente al año 2015 fue de 142,81 GWh, distribuida por los siguientes sectores:

**Ilustración 3** Porcentaje energía entregada según el sector, COPELEC



#### 4.3.1.1 Funcionamiento

El valor de la distribución de electricidad es el que está definido por diferentes factores que influyen en el costo final del servicio eléctrico. Estos son:

1. Costos fijos de gastos de administración, facturación y atención del usuario, independiente de su consumo.
2. Pérdidas medias de distribución en potencia y energía.
3. Costos anuales de estándares de inversión, mantención y operación del servicio de distribución.

Al fijar las tarifas de distribución, la Comisión Nacional de Energía (CNE) clasifica a las compañías en áreas definidas según la cantidad de clientes por kilómetro cuadrado, es decir, por densidad. Pueden ser compañías de alta, media o baja densidad. Para fijar las tarifas, la CNE establece una empresa modelo, que considera posibles gastos de inversión, operación, mantenimiento, estándares administrativos y eficiencia total de operaciones.

#### 4.3.2 Instituciones prestaciones sociales

La Constitución Política de Chile establece el derecho de todas las personas a la Seguridad Social, donde el Estado deberá garantizar el acceso de todos los habitantes a prestaciones básicas uniformes, las que están a cargo de instituciones públicas o privadas.

Algunos de los organismos administradores de la seguridad social son:

1. AFP (Administradora de Fondos de Pensiones): son empresas que por ley deben invertir los ahorros de las personas en instrumentos del mercado financiero, de forma que los ahorros generen rentabilidad en el tiempo. A cambio de este servicio los trabajadores deben pagar comisiones mensuales y al momento de la jubilación a las AFP. Actualmente en Chile existen las siguientes:

**Tabla 12** Listado de AFPs en Chile

AFP	Porcentaje
Capital	<b>11,44%</b>
Cuprum	<b>11,48%</b>

Habitat	<b>11,27%</b>
PlanVital	<b>10,41%</b>
ProVida	<b>11,54%</b>
Modelo	<b>10,77%</b>

---

2. Cía. de Seguros Pensiones (Rentas Vitalicias): Es aquella modalidad de pensión que contrata un afiliado con una Compañía de Seguros de Vida, obligándose dicha Compañía al pago de una renta mensual, fija en UF, para toda la vida del afiliado y fallecido éste, a sus beneficiarios de pensión
3. Cajas de Compensación: Son corporaciones de derecho privado, sin fines de lucro. Su objetivo, es administrar, respecto de sus afiliados, prestaciones de seguridad social. Pueden afiliarse a una Caja de Compensación, colectivamente, las entidades empleadoras con sus trabajadores e, individualmente, los pensionados. Algunas de las actividades que realizan son; Asignación Familiar, Subsidio de Cesantía, Subsidios de Incapacidad Laboral, Subsidios Maternales.  
Las Cajas existentes son: Caja los Andes, Caja 18, La Araucana, Gabriela Mistral y los Héroes.
4. Mutuales de Empleadores Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales: son instituciones privadas sin fines de lucro encargadas de las acciones de prevención de riesgos y de los servicios y tratamiento de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Creadas por la Ley N° 16.744 sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales del 1° de febrero de 1968. Actualmente existen las siguientes:
  - Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), fue la primera mutualidad chilena, creada en diciembre de 1957.
  - La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) creada el 26 de junio de 1958 (Decreto N° 3.029) y asociada a los socios que integran la SOFOFA.
  - Mutual de Seguridad C.Ch.C., creada en 1966 por la Cámara Chilena de la Construcción (CChC).

- Instituto de Seguridad Laboral, que es la entidad pública encargada de administrar el Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.
5. I.N.P. Pensiones (Régimen antiguo) Subsidios: Corresponde a Cesantía, Incapacidad Laboral, Maternal, Familiar, a la Madre, Maternidad Recién nacido. Pensiones Asistenciales de Invalidez y Ancianidad. Asignación Familiar Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales.
  6. ISAPRES: Son un sistema privado de seguros de salud, actualmente conformado por trece Aseguradoras (siete abiertas y seis cerradas). Que corresponden a las siguientes:
    - Banmédica S.A.
    - Chuquicamata Ltda.
    - Colmena Golden Cross S.A.
    - Consalud S.A.
    - Cruz Blanca S.A.
    - Cruz del Norte Ltda.
    - Optima S.A.
    - Fundación Ltda.
    - Fusat Ltda.
    - Masvida S.A.
    - Río Blanco Ltda.
    - San Lorenzo Ltda.
    - Vida Tres S.A.
  7. Administradora de Fondos de Cesantía (administra fondo de cesantía ley 19728): corresponde a una protección económica en caso de desempleo, a la que se tiene derecho todos los trabajadores regidos por el Código del Trabajo.
  8. FONASA Fondo Nacional de Salud (ley 18.469): Es el organismo público que administra los fondos estatales destinados a salud en Chile

### **4.3.3 Gobierno Local.**

El nivel local de gobierno corresponde a;

1. Provincias: Que tiene como autoridad al Gobernador, quien es nombrado y removido libremente por el presidente de la Republica.
2. Comunas: Que tienen como autoridad principal al Alcalde.
3. Municipalidades: Es definida por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (2006) como: “corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio” (p.13)

Así también las municipalidades son quienes otorgan las patentes municipales, las cuales son el permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial que necesita un local fijo. Lo otorga la municipalidad del lugar donde se instalará el negocio.

Existen cuatro tipos;

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

De igual forma el pago de la patente es anual y su precio varía en cada municipalidad. El monto a pagar es entre el 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio del negocio, declarado ante Impuestos Internos, con un mínimo de 1 UTM y un máximo de 8 mil UTM al año.

### **4.3.4 Financieras.**

Los bancos como instituciones financieras desempeñan un rol clave en el sistema económico, la estructura que componen permite la transferencia de dinero entre los ahorradores e inversores y los prestatarios.

Algunos de los bancos más importantes que se encuentran en nuestro país son:

- Banco de Chile
- Santander Chile
- Banco del Estado de Chile
- Corpbanca
- Scotiabank Chile
- Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile
- Banco de Crédito e Inversiones
- Itaú Chile
- Security
- Bice
- Falabella
- Ripley
- París

La gran mayoría de los bancos ofrecen los siguientes servicios: Cuenta corriente, tarjetas de crédito, cuenta vista, crédito hipotecario, crédito de consumo, seguros e inversiones.

#### **4.3.5 Fiscalizadoras**

Las Instituciones fiscalizadoras corresponden a las Siguietes:

1. Servicio de Impuestos Internos: es responsable de administrar con equidad el sistema de tributos internos, facilitar y fiscalizar el cumplimiento tributario.
2. Servicio Nacional de Aduanas: cumple el rol de importante en materia de comercio exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos aduaneros.
3. Superintendencia de Valores y Seguros: Sus objetivos principales son; velar por la transparencia de los mercados que supervisa, mediante la oportuna y amplia difusión de la información pública que mantiene y, colaborar en el conocimiento y educación de inversionistas, asegurados y público en general.

4. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras: su principal función es supervisar las empresas bancarias, así como de otras entidades, en resguardo de los depositantes u otros acreedores y del interés público y su misión es velar por el buen funcionamiento del sistema financiero.
5. Superintendencia de Pensiones: Es el organismo contralor que representa al Estado al interior del sistema chileno de pensiones
6. Superintendencia de electricidad y combustible: su objetivo es velar por la seguridad, calidad y continuidad de los servicios de electricidad y combustibles.
7. Dirección del Trabajo: Este regula a los trabajadores que estén afectos al código del trabajo.
8. Banco Central de Chile: Regular la cantidad de dinero en circulación y el crédito en la economía, de manera que sean suficientes para que las personas, empresas e instituciones hagan sus transacciones.

#### 4.4 Identificación de Oportunidades y Amenazas

**Tabla 13.** Identificación de oportunidades y amenazas

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1 Ley 18.455 ayuda a ofrecer más y mejores estándares de calidad.	1 Ley 19.925 restringe lugares de comercialización.
2 Gobierno apoya el fomento mediante inversiones para el aumento de la producción.	2 Se observa PIB con baja sostenida.
3 Tasa de desempleo en descenso sostenido.	3 Dólar con alza sostenida.
4 Aumento sostenido en el número de investigadores.	4 Mercado laboral segregado.
5 Inversiones en investigación y desarrollo presentan aumento constante.	5 Costos fijos de almacenamiento aumentan de manera proporcional a la producción.
6 Se desarrollan economías de escala por el lado de la oferta, debido a la automatización, y aumento en producción.	6 Elevado compromiso de los rivales, aumentando su mercadeo.

- |  |   |
|--|---|
| 7 Se desarrollan beneficios de escala, debido al comportamiento social de la población.                    | 7 Una amplia diversidad de competidores.                                  |
| 8 Actores establecidos poseen mejor posicionamiento por efecto de la experiencia.                          | 8 Activos especializados y dedicados solo para el sector.                 |
| 9 Se fomenta la calidad por parte de las políticas gubernamentales.  | 9 Elevado costo de salida.  |
| 10 Se obtiene ventaja en costos a medida que se adquiere experiencia, independiente su economía de escala. | 10 El comprador es medianamente sensible al precio.                       |
| 11 Para generar diferenciación, se elaboran productos con énfasis en su calidad.                           | 11 El costo por cambio de proveedor es muy elevado.                       |
| 12 Crecimiento de mercado, lento pero sostenido.   | 12 Proveedores no poseen diferenciación de sus productos.                 |
| 13 Vida útil es prolongada si el producto es almacenado en condiciones requeridas.                         | 13 Hay poca disponibilidad de sustitutos para el caso de los proveedores. |
| 14 Gran cantidad de compradores para el sector.  | 14 Existe una importante cantidad de sustitutos cercanos.                 |
| 15 Productos diferenciados por los cuidados al producir y materias utilizadas.                             | 15 El costo de cambio del usuario es relativamente bajo.                  |
| 16 El comprador requiere bajo costo para cambiarse de proveedor.   | 16 Productos sustitutos agresivos y rentables.                            |
| 17 El comprador siente mayor interés por el producto.  | 17 Obligatoriedad de pertenecer a las AFP.                                |
| 18 Sensibilidad en la calidad del producto por parte del cliente.  | 18 Fiscalizadoras, fuertes sanciones por el no cumplimiento.              |
| 19 Proveedores tienen una gran dependencia del sector.   |   |
| 20 Baja amenaza de integración por parte de los proveedores.   |   |

- 21 Proveedoras de energéticos son concesionadas, variedad de precios.
  - 22 Copelan y CGE ofrece economías de escala.
  - 23 Cajas de compensación ofrecen actividades positivas al personal de empresas.
  - 24 Mutuales de empleadores, aportes importantes en la prevención de riesgos.
  - 25 AFC por la protección económica hacia el trabajador.
  - 26 Municipalidades, otorgan los permisos necesarios para iniciación.
  - 27 Financieras, ayuda a superar barreras de capital.
  - 28 Servicio de aduanas, agiliza las operaciones de importación y exportación.
  - 29 Superintendencia de electricidad y combustible, vela por la calidad y continuidad de los servicios.
- 

#### **4.5 Análisis de Oportunidades y amenazas.**

El entorno demuestra tener mayor cantidad de oportunidades que amenazas, las cuales se ven reflejadas en varios aspectos que al ser partícipes de este mercado dan como resultado algo positivo. Tal como el ambiente político donde se realiza la regulación hacia los alcoholes, pero que el sector aprovecha mejorando aspectos como calidad y que dan como consecuencia una mayor productividad, lo que se manifiesta como una oportunidad.

También se ve que el sistema de gobierno actual fomenta el desarrollo creando corporaciones de ayuda, y que el aumento en el número de investigadores y la inversión en investigación más desarrollo a aumentado considerablemente en los últimos años, todo esto en consecuencia de los actos que toma el sistema de gobierno para asegurar un crecimiento económico estable.

Sin embargo, la evolución del tipo de cambio se vuelve una amenaza al ir en aumento el valor del dólar en los años observados, provocando amenaza para su entorno. A pesar de todo esto, la tasa de desempleo observada empieza a disminuir y con esto se ve reflejado el hecho de que la economía se está recuperando y la productividad creciendo, siendo una oportunidad para el sector.

Para quienes pretenden ingresar a competir, es el gobierno mediante las municipalidades quienes otorgan permisos para elaborar, producir y comercializar. Las financieras a disminuir la barrera de capital.

Los proveedores de cebada cervecera, cuya materia prima es esencial para la fabricación de cerveza, posean un bajo poder de negociación debido a que su producto es utilizado únicamente para este sector. Esto genera un efecto positivo para la industria, y al mismo tiempo hace ver la falencia de diversidad.

Por todo esto, se concluye que existen oportunidades importantes para poder ingresar a la industria cervecera, apoyos para superar barreras y un mercado atractivo donde competir, variedad de productos que fabricar, entre otras cosas.

## Capítulo V: Propuestas estratégicas.

### 5.1 Desafíos

Para el ingreso a la industria cervecera, existen los siguientes desafíos y estándares a seguir:

1. Estándares de calidad:
  - Norma V de la cebada: para ser considerada cebada cervecera, los granos deben ser de la especie “*Hordeum Vulgare L.*” los cuales son destinados para obtener malta. Las bases de comercialización exigen, capacidad germinativa mínima, tope en materias extrañas máximas, granos dañados máximos, calibre sobre zaranda mínima, humedad máxima, todo esto controlado con distintas tolerancias.
2. Cumplir con la normativa vigente: la producción y comercialización de cerveza esta normada por las leyes 18.455, quien fija normas de producción, elaboración y comercialización de alcoholes, el decreto supremo n°78, quien reglamenta la ley 18.455 dando normas técnicas dispuestas para la elaboración de cervezas y otras bebidas; ley 19.925, quien establece el expendio y consumo de bebidas alcohólicas, lugares y horarios de consumo y venta; ley 18.290, límites y sanciones que se aplican por conducción bajo ebriedad; Exigencia en la forma de etiquetados.
3. Cuidado del ambiente: En la actualidad, toda industria debe regular y cumplir las normas establecidas por el estado para la producción industrial. La cerveza está regulada por la comisión nacional de medio ambiente. El impacto medio ambiental de la industria repercute en los materiales residuales de su fabricación, tales como:
  - Aguas residuales. Cerveza Residual, residuos de levaduras, Aguas de limpieza
  - Residuos: Levadura, polvo de malta, vidrio, plástico, envases.
  - Contaminación atmosférica, partículas de recepción de malta, compuesto volátiles de cocción, co<sub>2</sub> de la fermentación.
  - El consumo de energía por parte de la industria.
4. Expansión de mercado responsable: hoy en día se aplican distintos conceptos no solo para la producción, sino también para el consumo, Según ACECHI, hoy en día se aplica el concepto de consumo inteligente donde la población integra un consumo responsable,

informado, consiente, sabiendo las cualidades y beneficios, en conjunto con la vida más saludable.

## **5.2 Propuestas estratégicas.**

Por las conclusiones obtenidas en los análisis anteriores, donde se describe un entorno favorable y una industria medianamente atractiva, que ofrece buenas oportunidades, se propone un emprendimiento con origen en la ciudad de Chillán, ofreciendo un producto destacado o cerveza Premium del tipo Pale Ale, y comercializarlo mediante restaurantes locales, bares, y centros sociales que cumplan con el público objetivo que corresponde a un estrato social medio-alto. Para esto se establecerán objetivos generales, una misión y visión.

### **5.2.1 Lineamiento estratégico del emprendimiento.**

Se propone como objetivo específico la creación de una micro cervecería en la ciudad de Chillán. La cual ofrecerá inicialmente un solo tipo de cerveza del tipo Pale ale, para esto se pretende fabricar cerveza Premium, el cual es un término utilizado para dar distinción a una cerveza más cuidada y superior a otras por sus materiales utilizados.

La misión planteada es la siguiente:

“Sentirnos cercanos a nuestros clientes, para que el esfuerzo y pasión sea reflejo de nuestra calidad”.

La visión planteada es la siguiente:

“Ser reconocidos en nuestra ciudad de origen, por la calidad puesta en cada botella. Y crecer alrededor de nuestra Región.”

Los objetivos generales planteados son:

1. Ofrecer una cerveza de calidad, a un precio donde el público objetivo pueda adquirirla.
2. Posicionarse dentro del mercado obteniendo a largo plazo el 15% de la demanda local.
3. Aumentar la eficiencia en el proceso de fabricación de la cerveza.

### **5.2.2 Estrategias fundamentales.**

- Mantener relaciones fiables con los proveedores para lograr mantener la calidad de los productos entregados al consumidor final.
- Adquirir distribuidores minoristas que permitan un control de la distribución y venta.
- Lograr economías de escala que permitan mayor producción por menor costo.
- Lograr especialización en cervezas del tipo Pale Ale.

## 6. Conclusiones

Esta memoria fue preparada con el objetivo de desarrollar un análisis estratégico de la industria cervecera de la Región del Bío-Bío. Durante la aplicación del análisis de comportamiento de las dimensiones del entorno general, el cual fue aplicado con la herramienta de análisis Pest. Los resultados dictaron que los aspectos políticos y tecnológicos son buenas oportunidades del sector, mientras que el sector económico, si bien no es del todo favorable muestra una constante evolución, y es posible que en el futuro sea favorable.

Desde el aspecto Político, las leyes regulan la calidad de procesos y productos más que restringir a la industria, pero sanciona fuertemente a quienes incumplen las normas establecidas mediante multas. Además, el sistema de gobierno actual apoya el crecimiento e innovaciones del sector, incluso subsidiando proyectos de gran envergadura mediante CORFO y SERCOTEC. Los factores económicos analizados, tales como el PIB, el Dólar, tasa de desempleo, muestran evolución en el tiempo sin embargo no es la suficiente como para aportar en gran medida a la industria.

En cuanto a los aspectos tecnológicos, se observa un gran avance debido a una mayor inversión en investigación más desarrollo y si bien no es la más elevada de Latinoamérica, se observa un alza sostenida, al igual que la cantidad de investigadores. En los factores socioculturales, se aprecia una clara segregación en el mercado laboral femenino lo cual debilita el desarrollo del país, y limita el desarrollo de la creación en nuevos empleos. Debido a lo anterior se demuestra un entorno de la industria favorable. Además, en lo expuesto en el análisis de oportunidades y amenazas, se aprecia que la industria posee en su gran mayoría oportunidades.

Los objetivos planteados en la memoria se cumplieron al elaborar los distintos análisis sobre la industria, y obtener resultados positivos de estos objetivos, con los cuales se propone un micro emprendimiento con factores generalizados.

## Bibliografía.

- Sauto, S. (2013). Plan de negocios de una cervecería en la ciudad de santa cruz de la sierra-Bolivia (tesis). Universidad de chile, Santiago, Chile.
- Valenzuela, G. (2013). Plan de negocios para la creación de una micro-cervecería Premium para honduras (tesis). Universidad de Chile, Santiago, chile.
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, México, volumen (11), p.15.
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J. (1998). Planeación estratégica aplicada. (P.12). Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española [Versión electrónica]. Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE), <http://www.rae.es/>
- Ministerio de educación (2016). Sector industrial [versión electrónica]. República Dominicana, <http://dgetp.edu.do/sector-industrial>
- CCU (2016). Libro de historia CCU [versión electrónica]. Santiago, Chile, <http://www.ccu.cl/quienes-somos/nuestra-historia/>
- La Tercera (2014). Nueva contienda del mercado cervecero. Recuperado de <http://papeldigital.info/negocios/2014/09/28/01/paginas/014.pdf>
- CCU (2016). Cervezas en Chile. Santiago, Chile, <http://www.ccu.cl/nuestros-negocios/cerveza-en-chile/>
- CORFO (2016). Historia de CORFO. Recuperado de <http://www.corfo.cl/sobre-corfo/historia-de-corfo/historia-de-corfo>

- El Mercurio (2015). Investigación y desarrollo. Recuperado de <http://www.elmercurio.com/blogs/2016/08/22/44407/Aumento-de-proyectos-de-investigacion.aspx>
- Bofill-Rodriguez, Y., Gallardo-Aguilar, I. (2014). Ventajas de la producción de cerveza a partir de malta de sorgo. *Química y Farmacia*.
- Cabanelas, J. (2008). Prioridades estratégicas en las empresas de Galicia. (Vol. 2), 16.
- Campos, M. A., Beratto M., E. (2001). Análisis del impacto económico del contrato Inia-ccu para mejoramiento genético de cebada cervecera. *Agricultura Técnica*, (61, n.3).
- Coelho, A.M., (2005). Estrategias de las empresas multinacionales Japonesas de la cerveza en china, *Revista análisis económico*, (XX), 187-209.
- Couyoumdjian, J. R. (2004). Una bebida moderna: la cerveza en Chile en el siglo XIX, *Instituto de historia Pontificia Universidad Católica de Chile*, (II), 311-336.
- Galán, I., González, M. J., Valencia-Martin, J.L., (2014). Patrones de consumo de alcohol en España: un país en transición, *Revista española salud pública*, (88), 529-540.
- Garduño-García, A., López-Cruza, I., Martínez-Romero, S., y Ruiz-García, A. (2014). Simulación del proceso de fermentación de cerveza artesanal. *Ingeniería investigación y tecnología*, (XV, n°2), 221-232.
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Editorial Mc Graw Hill.
- Guerras, L. A., Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*, editorial Aranzadi, (5).
- Hax, A., Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo de la visión a los*

resultados, ediciones granicas s.a. (1)

Hill, C., Jones, G. R. (2009). Administración estratégica, mc graw hill, (8)

Kaplan, R., Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral. Harvard business school press.

Tercera edición.

Pérez-Ruiz, J.A., Mejía-Contreras, J.A., Hernández-Livera, A., y Zamora-Díaz, M. (2015).

Ausencia de latencia en semilla de genotipos mexicanos de cebada, Rev. Fitotec Mex. (38,3), 249-255.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard business.

Scandurra, R. I., Garcia-Altés, A., y Nebot, M. (2011). Impacto social del consumo abusivo de alcohol en el estado español. Consumo, coste y políticas, Rev Esp Salud Pública, (85), 141-147.

Valenzuela, G. (2013). Plan de negocios para la creación de una micro-cervecería Premium para honduras (tesis). Universidad de Chile, Santiago, chile.