



Disponible  
en Video-caso

## Caso 06

Administración



# Cerveza Guayacán

La cerveza del valle rumbo a Brasil, ¿cómo llegar?

En el año 2009, en el pueblo de Diaguitas, Valle de Elqui, comienza a funcionar la planta de cerveza artesanal Guayacán, convirtiéndose en la primera y única cervecería de la zona. Su volumen de producción mensual ha crecido de forma explosiva en cuatro años, llegando a tener en agosto de 2013 una capacidad productiva de 60.000 litros mensuales. Sus principales dificultades han sido obtener los permisos para la venta e idear estrategias para distribuir el producto a un precio conveniente.

Los socios Andrés Toro y Cristóbal Holmgren tienen la intención de entrar a competir al mercado brasileño durante el segundo semestre de 2013, pero aún no han encontrado la estrategia adecuada para materializar tal anhelo, ya que no tienen distribuidores en ese país e ingresarían con precios muy altos en relación a la competencia.

*“El Valle de Elqui representa un polo de desarrollo turístico a nivel latinoamericano y la idea es aprovechar el flujo de turistas en la zona para fomentar la venta directa en la planta, generando en el cliente una inolvidable experiencia de compra”.*

### Los orígenes

Andrés Toro, junto a dos compañeros de la carrera de Agronomía de la Universidad Católica, levantó un proyecto de cervecería artesanal, ya que les parecía un área atractiva para trabajar por el constante crecimiento de la demanda de este producto.

En conjunto diseñaron el modelo de negocios y gracias a un financiamiento de SERCOTEC<sup>1</sup>, ahorros propios y la integración de dos nuevos socios, lograron en 2009 construir una pequeña planta artesanal en el pueblo de

<sup>1</sup>El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), es una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que existe desde el 30 de junio de 1952. Su misión es promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas, y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios.

Diaguitas, en pleno corazón del Valle de Elqui (Región de Coquimbo, Chile), invirtiendo un capital inicial de 35 millones de pesos y con una capacidad productiva de 3.000 litros mensuales.

En mayo de 2013, cervezas Guayacán se convirtió en la primera empresa latinoamericana en conseguir financiamiento vía crowdfunding<sup>2</sup>. Con esos fondos, se financió el 4% de la valorización de la empresa<sup>3</sup> (estimada por ellos mismos), monto que asciende a 68 millones de pesos.

Esos recursos, más un crédito bancario, se invirtieron en la construcción de un nuevo galpón y en la compra de nuevos equipamientos para la ampliación del volumen de producción de la planta, que alcanzó los 60.000 litros mensuales.

### **El Valle de Elqui como lugar escogido**

El Valle de Elqui representa un polo de desarrollo turístico a nivel latinoamericano y la idea es aprovechar el flujo de visitantes a la zona para fomentar la venta directa de cerveza en la planta, generando en el cliente una inolvidable experiencia de compra, quien consumirá el producto en medio de cerros; rodeado de un paisaje único, lleno del misticismo y energía propia del valle, y disfrutando de un producto que ha sido premiado cuatro veces a nivel internacional. Con la intención de mezclar turismo y negocios, Andrés Toro contactó a las agencias turísticas de la región de Coquimbo y promocionó la planta artesanal, para posicionarla como un eje central del circuito turístico de la zona.

Otro factor clave es que en el pueblo encontraron excelentes aguas para la elaboración de la cerveza, las cuales son extraídas de napas subterráneas provenientes de la cordillera de Los Andes, lo que sin duda le imprime un potente sello diferenciador al producto.

Por otra parte, entre los socios siempre se valoró contribuir a la descentralización de la actividad económica del país, y con este proyecto vieron la oportunidad de convertir esa intención en realidad, levantando su planta en una zona rural de la región de Coquimbo, donde generan empleo para los habitantes de la zona.

Por último, todas las cervecerías artesanales se encuentran en la zona centro y sur del país, por lo que instalar una planta en el norte, específicamente en el Valle de Elqui, inmediatamente los convierte en un producto innovador, atractivo para el consumo por su procedencia y por los métodos de elaboración empleados.

### **Permisos, producción y distribución**

Cervecería Guayacán comenzó a funcionar en 2009, pero desde 2008 que los socios tenían todo listo para comenzar a vender el producto. Sin embargo, la falta de permisos se los impedía. Las autoridades locales no tenían experiencia entregando ese tipo de patentes, ya que nunca antes se había instalado una planta cervecera en la región.

La tramitación de los papeles demoró un año, entre el Servicio de Salud Pública, el Servicio Agrícola y Ganadero y la Municipalidad de Vicuña.

Como se mencionó anteriormente, Guayacán comenzó con un volumen de producción de 3.000 litros mensuales. Al poco andar, la cerveza Guayacán ya tenía presencia en supermercados y restaurantes, y debido a la alta demanda se vieron obligados a aumentar su producción a 6.000 y luego a 10.000 litros mensuales; todo esto en menos de un año y medio.

Este vertiginoso crecimiento, que sin duda fue beneficioso para la empresa, no hubiera sido posible si no se hubiera solucionado el importante tema de la cadena de distribución, que desde un comienzo se presentó como un problema debido a la gran cantidad de eslabones que presentaba. El precio de entrada a los puntos de venta de Santiago no les reportaba ganancias, ya que sus costos eran mucho más altos. Pese a eso tomaron la decisión de vender la cerveza al precio solicitado, conscientes de la pérdida que eso significaba. La apuesta era que ese margen de pérdida fuera cubierto por lo que lograban vender en la planta, cuyos ingresos representaban un buen margen de ganancia por tratarse de ventas directas, sin distribuidores intermediarios.

Gracias a su apuesta, los socios ubicaron la marca en los puntos de venta deseados, posicionando la fábrica como un punto turístico y de ventas en el Valle de Elqui. Prueba

<sup>2</sup>Crowdfunding: Es el financiamiento colectivo llevado a cabo por personas que utilizan una red de contactos para conseguir dinero u otros recursos. Se suele utilizar Internet para buscar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones. Crowdfunding puede ser usado para muchos propósitos, desde artistas buscando apoyo de sus seguidores, campañas políticas, financiación del nacimiento de compañías o pequeños negocios.

<sup>3</sup> La valorización total de la empresa alcanza los: \$170.000.000.

de lo anterior es el acelerado crecimiento del volumen de producción, que en agosto del 2013<sup>4</sup>, alcanzó los 60.000 litros mensuales.

Cerveza Guayacán se comercializa en supermercados, bares y restaurantes de las regiones de Coquimbo y Metropolitana, además de la venta directa en planta, en donde también se realizan degustaciones de la mano del maestro cervecero.

El producto se vende a un precio de \$1.190 en supermercados y bordea los \$2.500 en restaurantes y bares. La empresa tiene una oficina en la planta y otra en Santiago, para así facilitar sus ventas en la capital y gestionar su distribución en otros puntos del país.

### La industria de la cerveza artesanal

En 2005<sup>5</sup> el consumo de cerveza per cápita en Chile era inferior a 30 litros; hoy llega casi a 40 litros y, lejos de perder terreno, es la bebida alcohólica que más beben los chilenos (representa más del 60% del consumo).

En siete años, las ventas de cerveza han aumentado un 62%, llegando hoy a 680 millones de litros, según cifras de la industria. Las marcas tradicionales conservan su nicho y las cervezas rubias son las preferidas de los consumidores. Sin embargo, las artesanales y las denominadas marcas premium también han ganado terreno, y es en este campo donde se ubica Guayacán.

“De cada cien cervezas que se toman en Chile, 17 son premium; en 2005, eran seis solamente. Eso es un tremendo crecimiento”, explica el gerente de marketing de Comercial Peumo, Francisco Espinoza.

El mercado nacional de las cervezas artesanales lo domina marca Kross, con planta en Curacaví, perteneciente en un 40% al grupo Concha y Toro. Kross vendió un millón de litros durante el año 2012, en cambio Guayacán alcanzó, en el mismo periodo de tiempo, los 240.000 litros.

### Con la mirada puesta en Brasil

Con un mercado local cada vez más refinado a la hora de consumir cerveza y con cifras de ventas al alza, los socios de Guayacán tienen la ambición de exportar al mercado brasileño, cuya economía es la quinta a

nivel mundial y presenta una mezcla equilibrada de crecimiento económico y de sostenibilidad ambiental que, combinadas con programas de distribución de riquezas, crean un clima excelente para los negocios.

La marca ya tuvo una aproximación al mercado brasileño en 2012, en donde obtuvieron cuentas positivas, lo que los motivó a aumentar sus exportaciones a ese país. Sin embargo, un problema que surge es que sus principales cualidades diferenciadoras, útiles en el mercado chileno, allá no son consideradas. Por ejemplo, muy poca gente conoce el Valle de Elqui.

Andrés y Cristóbal no han viajado a Brasil para identificar puntos de venta y contactar distribuidores. Además, por un tema de costos y volúmenes de exportación, se encuentran pensando la decisión y se preguntan, considerando el volumen de producción de Guayacán y lo potente del mercado brasileño, ¿es conveniente exportar cervezas hacia ese mercado?

### Anexos

#### Anexo N°1. Impuesto a la circulación de la cerveza por estado en Brasil<sup>6</sup>

ESTADO	IMPUESTO
Acre	25%
Alagoas	17%
Amazonas	25%
Amapá	25%
Bahía	19%
Ceará	25%
Distrito Federal	25%
Espírito Santo	25%
Goiás	25%
Maranhão	25%

<sup>4</sup>Agosto del 2013 es la fecha en la cual se recogió la información para redactar el caso.

<sup>5</sup>Venta de cerveza aumenta 62% en siete años en Chile. Ya se consumen 40 litros per cápita Diario Pulso, edición del 11 de junio de 2012.

<sup>6</sup>Fuente: [http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_05\\_03\\_12153848.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_03_12153848.pdf) (Visto el 18 de agosto de 2013)

ESTADO	IMPUESTO
Minas Gerais	18%
Mato Grosso Do Sul	17 %
Mato Grosso	25%
Pará	30%
Paraíba	25%
Pernambuco	17%
Piauí	25%
Paraná	29%
Río de Janeiro	18%
Río Grande do Norte	25%
Roraima	25%
Río Grande do sul	25%
Santa Catarina	25%
Sergipe	25%
Sao Paulo	18%
Tocantins	25%

## Anexo 2. Documentación requerida para la exportación de cervezas a Brasil<sup>7</sup>

1. Requerimiento de fiscalización de productos agropecuarios
2. Certificado de registro del establecimiento importador
3. Certificado de origen y de análisis del producto
4. Certificado del tiempo de envejecimiento, cuando sea el caso
5. Certificado de inspección de importación que autoriza la comercialización del

6. Término de responsabilidad
7. Requerimiento para la importación sin fines comerciales, homologado por el órgano fiscalizador, cuando fuera el caso
8. Comprobante de indicación geográfica
9. Documentación aduanera de mercancía
10. Certificado de etiqueta ante el Ministerio de Agricultura

## Anexo 3. Porcentaje de cervezas importadas en el mercado brasileño <sup>8</sup>

### 1.- Estadísticas 2011

País de origen	US\$ FOB	Peso Líquido (kg)	Participación de mercado
Holanda	19.104.708	20.940.711	47%
Alemania	4.210.131	2.860.383	10.4%
Argentina	3.924.729	5.355.400	9.7%
Uruguay	3.413.636	6.586.429	8.4%
México	3.079.124	3.496.368	7.6%
Subtotal	33.732.328	39.239.291	83%
Total	40.620.100	44.607.819	100%

<sup>7</sup>Fuente: Prochile, [http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_05\\_03\\_12153848.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_03_12153848.pdf). Visto el 18 de agosto de 2013.

<sup>8</sup>Fuente: Prochile [en línea] <[www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_05\\_03\\_12153848.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_03_12153848.pdf)> [Visto por última vez el 18 de agosto de 2013]

## 2.- Estadísticas 2010 <sup>9</sup>

Países de origen	US\$FOB	Peso Líquido(kg)	Participación de mercado
Holanda	5.111.736	3.373.551	27.4%
Uruguay	3.872.316	8.345.134	20.8%
Argentina	3.355.754	5.660.102	18%
Alemania	2.615.091	2.105.672	14%
Bélgica	937.165	639.075	5%
Chile	1.428	665	0,01%
Subtotal	15.893.490	20.124.199	85.3%
Total	18.626.057	22.112.983	100%

### Anexo 4. Consumo de cerveza en Brasil<sup>10</sup>

En general, la industria de la cerveza representa un 14% del PIB del país. En el año 2011 y aún considerando los reajustes de los impuestos para las bebidas alcohólicas, los ingresos para este sector aumentaron en alrededor del 15%. El consumo per cápita en general se estima en 68,9 litros anuales.

En particular las cervezas artesanales se encuentran inmersas en el mercado brasileño de las cervezas, cuyo consumo, según proyecciones del sistema de control de producción de bebidas, deberían seguir creciendo en conjunto con la actual agresividad del mercado y en mayor proporción que las cervezas industriales.

En especial los estratos económicos C y D (los más vulnerables socioeconómicamente) el consumo de cervezas ha crecido, a pesar del aumento en el costo de vida, lo que ha generado que estos estratos prefieran principalmente cervezas más económicas, es decir, las industriales. Por el contrario los estratos A y B (las más pudientes económicamente) también presentan un consumo en aumento, pero lo que diferencia dicho consumo, es que buscan experiencias distintas y símbolos de estatus. Ambas características calzan con las cervezas artesanales.

Además del crecimiento inherente al sector de cervezas artesanales, también ha reforzado este consumo la transversalidad de la tendencia de cambio en los intereses a nivel mundial, como el crecimiento del consumo de productos bajos en calorías. En Brasil, el citado consumo light aumentó en un 136% los últimos cinco años. En la actualidad, las cervezas brasileñas están enfocando sus esfuerzos en lanzar al mercado productos con ese enfoque, ofreciendo menos calorías y un consumo más saludable.

### Anexo 5. Producción de cervecera en Brasil<sup>11</sup>

Brasil es el 4º mayor productor de cerveza en el mundo, con una cantidad de 13,3 billones de litros (el año 2010 la producción había sido de 12,8 billones de litros) con un alza del 3,37% en relación al 2010 (cifras del 2011).

Esta industria es dominada por las grandes compañías industriales, entre las que se destacan AMBEV, FEMSA, Grupo Schincariol e Itaipava, pero como ya fue mencionado, las cervezas artesanales han marcado mayor presencia, llegando hoy en día a tener cerca del 7% de las ventas. En este último punto, destacan compañías como Cervejaria Abadessa, Cervejaria Backer, Cervejaria Canionhense, entre otras.

<sup>9</sup>Fuente: Prochile [en línea] <[www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_05\\_03\\_12153848.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_03_12153848.pdf)> [Visto por última vez el 18 de agosto de 2013]

<sup>10</sup>Fuente: Prochile [En línea] <[www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_05\\_03\\_12153848.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_03_12153848.pdf)> [Visto por última vez el 18 de agosto de 2013]

<sup>11</sup>Fuente: Prochile [En línea] <[www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_05\\_03\\_12153848.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_03_12153848.pdf)> [Visto por última vez el 18 de agosto de 2013]

**Anexo 6. Precios de referencia de cervezas importadas en el mercado brasileño<sup>12</sup>**

Marcas	Producto	País de origen	Precio (USD)	Packaging	Observaciones
Duver	Golden Ale	Bélgica	91.56	Botella 1.5Lts.	
Petra	Pilsen	Brasil	38.27	Barril 5lts.	
Heineken	Pilsen	Holanda	28.98	Barril 5lts.	
La Trappe	Rubia	Holanda	21.38	Botella 750ml.	
Baden	Cerveza de trigo	Brasil	8.40	Botella 600ml.	Artesanal
Baden	Bock	Brasil	8.29	Botella 600ml.	Artesanal
Baden	Pilsen	Brasil	8.29	Botella 600ml.	Artesanal
Corona	Lager	México	5.16	Botella 330ml.	
Abadia	Super Bock	Portugal	4.87	Botella 330ml.	Artesanal
Abadia	Stout	Portugal	4.58	Botella 330ml.	Artesanal
Brahma	Pilsen	Brasil	1.10	Lata 473ml.	
Antarctica	Pilsen	Brasil	0.75	Lata 350ml.	
Itaipava	Pilsen	Brasil	0.63	Botella 250ml.	

**Anexo 7. Precio promedio de venta de Cerveza Guayacán.**

Cerveza Guayacán 330ml	\$1.500 (USD 2.89)
------------------------	--------------------

<sup>12</sup>Fuente: Prochile [En línea] <[www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_05\\_03\\_12153848.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_03_12153848.pdf)> [Visto por última vez el 18 de agosto de 2013]