Universidad Católica del Uruguay

Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo Final de Grado para la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales e Integración

"Estudio de factibilidad para la exportación de cerveza artesanal a Chile. Plan de Negocios"

Canil Lopatnik, Romina – Giovanelli Barrio, José Augusto

Taller: Análisis Sectorial

Tutor: Luciano Magnífico

Montevideo, febrero de 2020

Contenido

Agradecimientos 4

Resumen ejecutivo 5

Introducción 6

Capítulo 1: Mercado cervecero 8

1.1 Proceso productivo de la cerveza 9

1.2 Situación del sector cervecero a nivel mundial 10

1.3 Situación del sector cervecero a nivel nacional 15

Capítulo 2: Cerveza artesanal 20

2.1 Empresas del sector cervecero artesanal en Uruguay 21

2.2 Estilos de cerveza artesanal 23

Capítulo 3: Estudio de mercado 27

3.1 Datos del país de destino – Chile 29

3.2 Comercio exterior de Chile en el sector cervecero 32

3.3 Sector cervecero en Chile 35

3.4 Competencia 36

3.5 Documentación requerida para la exportación 38

3.6 Elementos de mercadotecnia 40

3.6.1 Producto 41

3.6.2 Plaza 44

3.6.3 Promoción 46

3.6.4 Precio 47

3.7 Medio de pago e Incoterm a utilizar 49

3.8 Objetivos de marketing y calendario de acción 50

3.9 Elementos de logística 51

3.9.1 Flujo Logístico 51

3.9.2 Envase/embalaje 54

3.9.3 Medio de transporte 55

3.9.4 Indicadores 56

3.10 Proyecciones financieras 60

Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones 62

Bibliografía 65

Anexos 71

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Proceso de elaboración de la cerveza artesanal 9
Ilustración 2: Aranceles de la cerveza en el mundo 14
Ilustración 3: Mapa de Chile 29
Ilustración 4: Tipos de cerveza artesanal de Cabesas Bier 42
Ilustración 5: Canales de distribución desde la producción para exportación hasta el consumidor final. 45
Ilustración 6: Pallet de madera con cajas de botellas, foto tomada en la fábrica de Cabesas Bier. 55
Ilustración 7: Recorrido Tacuarembó – Santiago 56

Gráfica 1: Importaciones mundiales de cerveza (2009-2018) 11
Gráfica 2 Importaciones mundiales de cerveza por pais (2009-2018) 12
Gráfica 3: Exportaciones mundiales de cerveza (2009-2018) 12
Gráfica 4: Exportaciones mundiales de cerveza por pais (2009-2018) 13
Gráfica 5: Importaciones de Uruguay de cerveza. 17
Gráfica 6: Principales proveedores de Uruguay de Cerveza para el año 2018. 17
Gráfica 7: Exportaciones de cerveza uruguaya al mundo 18
Gráfica 8: Principales compradores de Cerveza uruguaya para el año 2018. 19
Gráfica 9: Cervezas uruguayas según estilo de etiqueta 26
Gráfica 10: Cervezas uruguayas según nombre de la marca 26
Gráfica 11: PIB Per Cápita en miles de dólares americanos (2009-2018) 31
Gráfica 12: Crecimiento del PIB (% anual) (2009-2018) 31
Gráfica 13: Importaciones de Chile de cerveza de malta (2009-2018) en miles de USD 32
Gráfica 14: Importaciones de Chile de cerveza de malta (2009-2018) por países en miles de USD 33
Gráfica 15: Exportaciones de Chile al mundo de cerveza de malta (2009-2018) en miles de dólares 34
Gráfica 16: Exportaciones de Chile al mundo de cerveza de malta (2009-2018) por países en miles de USD 34
Gráfica 17: Índice de desempeño logístico total (1 = Bajo, 5 = Alto) 57
Gráfica 18: Eficiencia de la aduana de Paysandú 59
Gráfica 19: Eficiencia de la aduana de Salto 59
Gráfica 20: Proyecciones de resultados en dólares para tres escenarios en los años 2020 – 2022. 61

Cuadro 1: Calorías de las diferentes bebidas alcohólicas 8
Cuadro 2: Estilos de cerveza artesanal y sus diferentes características 23
Cuadro 3: Clasificación según estilo de la etiqueta (Uruguay) 25
Cuadro 4: Clasificación según nombre de la marca (Uruguay) 25
Cuadro 5: Matriz para la selección de mercados sobre el sector cervecero 27

Cuadro 6: Variación de las importaciones con destino a Chile de cerveza de malta (2009-2018) en miles de USD 33
Cuadro 7: Variación de las exportaciones con origen chileno de cerveza de malta (2009-2018) en miles de dólares 34
Cuadro 8: Competidores en el mercado chileno de cerveza, supermercado Líder. 37
Cuadro 9: Competidores en el mercado chileno de cerveza, supermercado Tottus. 37
Cuadro 10: FODA del sector (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) 40
Cuadro 11: Diferente valores mínimos para colocar los sellos alto "en" 43
Cuadro 12: Posibles distribuidores en Chile 45
Cuadro 13: Análisis de los costos hasta el PVP (vendiendo a una tienda de conveniencia) 49
Cuadro 14: Análisis de los costos hasta el PVP (al canal Horeca) 49
Cuadro 15: Cadena logística de Tacuarembó- Chile 53
Cuadro 16: Comparativo de filtración solar por color de botella 54
Cuadro 17: Proyecciones para el año de comienzo de las operaciones. Valores en dólares americanos. 61
Cuadro 18: Análisis de resultado para el año 2020 62

Tabla de anexos

Anexo 1: Mail enviado a empresa solicitando flete y seguro para la mercadería que se desea exportar 71
Anexo 2: Respuesta de la empresa frente a la consulta sobre flete 71
Anexo 3: Respuesta de la empresa frente a la consulta sobre flete 72
Anexo 4: Detalle de algunas de las importadoras más importantes del sector alimenticio en el mercado de Chile. 72
Anexo 5: Detalle de algunas de las importadoras más importantes del sector de bebidas alcohólicas en el mercado de Chile. 73
Anexo 6: Incoterms 2020 73

Agradecimientos

El presente trabajo fue realizado en gran parte gracias al Ec. Luciano Magnífico, tutor del trabajo final de grado sobre “Análisis sectorial”, a quien nos gustaría expresarle nuestros profundos agradecimientos por su paciencia, tiempo y dedicación, así como su interés por involucrarse en el mismo para que saliera de forma exitosa.

Queremos expresar también nuestro agradecimiento a Rodrigo Ríos, director de la cervecería “Cabesas Bier” y de la Asociación de Microcervecerías Artesanales del Uruguay (Amau) ya que nos abrió las puertas de la empresa, proporcionándonos mucha información relevante para el estudio acerca del sector de la cerveza artesanal.

Por último y no menor, nos gustaría mencionar a Federico Michelotti ya que fue un profesor clave en nuestra carrera para poder realizar este proyecto. Él nos brindó gran parte de las herramientas para poder realizar dicha investigación de comercio exterior. No cabe duda de que sus instrucciones han enriquecido el trabajo realizado.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo fue realizado por estudiantes de la Universidad Católica del Uruguay para la obtención del título final de grado. El mismo se encuentra enfocado en la realización de un estudio de factibilidad para la exportación de cerveza artesanal uruguaya hacia un mercado seleccionado mediante diversas variables.

Se realizó un estudio descriptivo de la realidad del sector a nivel nacional e internacional, buscando entender la dinámica del mercado cervecero en general y el de cerveza artesanal en particular.

Posteriormente, se consideró una matriz de mercados para poder identificar el país más "apropiado" para exportar. Dicha matriz permitió identificar diversas cualidades para poder tener un panorama más completo previo a la definición del mercado objetivo. Finalmente, se seleccionó a Chile como el país al cual dirigir el análisis de viabilidad de la exportación, pasándose a estudiar en detalle aspectos relativos al comercio exterior y a las características principales del mercado cervecero de dicho país.

En concreto, el análisis se enfocó particularmente en la competencia existente y los precios a los cuales debería oscilar el producto uruguayo para ser competitivo en este mercado. En base a eso, se realizó una estimación del precio que pagaría un consumidor final por el producto exportado por Uruguay. Se determinó que la cerveza artesanal uruguaya considerada sería competitiva en el mercado chileno.

Finalmente, se realizaron proyecciones financieras para una empresa concreta (Cabesas Bier) considerando escenarios alternativos, lo que permitió analizar la rentabilidad proyectada de la operación.

Introducción

Hoy en día, el mundo cervecero está desarrollándose de forma muy acelerada. La cerveza es una de las bebidas más antiguas que existen y se encuentra en el top 5 del ranking acerca de las bebidas más consumidas del mundo. (Publiko, 2018).

Esta bebida alcohólica es originaria de la cultura mediterránea clásica. "Integrantes de la Universidad de Stanford localizaron en una cueva cerca de Haifa, Israel, residuos de la que podría ser la cerveza más antigua elaborada en el mundo" (National Geographic, s.f.) Los investigadores sostuvieron que esos restos fueron utilizados hace unos 13.000 años, época en la que se calcula que apareció esta bebida. En este momento, no existía aún el cultivo de cereales, por tanto, se cree que se desarrolló con alguna técnica innovadora, usando recipientes que realizaban la mezcla para hacer los rituales en los que veneraban a los muertos. Las primeras referencias históricas sostienen que se usaba con fines terapéuticos, para determinadas infecciones.

La principal motivación para la realización de este trabajo enfocado en la cerveza artesanal es la reciente aparición de microcervecerías uruguayas y la posibilidad de exportar a mercados cercanos por su exceso en capacidad de producción y acotado mercado interno. Ejemplos de estas empresas son Cabesas Bier y Volcánica, ambas con antecedentes exportadoras esporádicos que no pudieron triunfar por ciertas circunstancias que se detallarán más adelante.

El objetivo general del proyecto es desarrollar un plan de negocios para una empresa específica de cerveza artesanal uruguaya, de forma de determinar la viabilidad de exportar a un mercado seleccionado.

Se pueden identificar seis objetivos específicos para el enfoque del proyecto:

- Definir las estrategias de marketing para la exportación (precio, promoción, plaza, producto)
- Identificar competidores internacionales (marcas, diseño, precio, orígenes y volumen)
- Investigar los mercados potenciales para el producto y luego, identificar los requisitos y requerimientos exigidos para exportar cerveza artesanal en el pais seleccionado (restricciones arancelarias y no arancelarias)
- Definir la logística más adecuada para la exportación del producto.
- Analizar la demanda actual de nuestro mercado meta, características, gustos, preferencias y cultura.
- Realizar un análisis de rentabilidad.

En relación con la metodología del trabajo, según los fines que tiene este proyecto y el enfoque que se pretende alcanzar, la investigación será de tipo exploratorio y descriptivo.

En el método exploratorio se suele ingresar en un campo poco conocido donde la información de base es escasa para el estudio del problema. El propósito es incluir diversas fuentes literarias y consultas con especialistas para poder definir lo más detallado posible un sector poco estudiado hasta la actualidad en Uruguay por su reciente aparición y su escaso desarrollo.

Junto con el método anterior como base, se utilizará el descriptivo para realizar una caracterización profunda y completa del problema en cuestión o tendencia. El fin es alcanzar detalles precisos de las dimensiones del sector.

Por otro lado, el alcance va a ser tanto cualitativo como cuantitativo. El análisis cualitativo se centrará en la recolección de información escrita de diferentes fuentes relevantes para el estudio. Dentro de las principales fuentes se encuentran dos de los principales periódicos de Uruguay: El Observador (el cual suele frecuentemente entrevistar a las microcervecerías del Uruguay sobre las situaciones actuales que enfrentan) y El País. A su vez, se realizará una entrevista a una de las empresas productoras de cerveza artesanal de Uruguay para conocer la realidad del sector a nivel local.

En cuanto al análisis cuantitativo, se busca generar un estudio numérico sobre determinados indicadores (importaciones, exportaciones, balanza comercial, precios de competencia, entre otros). En este punto las fuentes seleccionadas fueron Trade Map y Penta Transaction, las cuales son páginas de estadísticas sobre comercio exterior. A su vez, DatosMacro posibilita obtener indicadores cuantitativos, por ejemplo, población por país, datos de consumo, PBI entre otros.

El estudio consta de cuatro capítulos; en la primera sección el foco estará puesto sobre la cerveza en sí, esto es, descripción del producto, historia, realidad del sector a nivel mundial, entre otras características que ayudan a insertarse en el mundo cervecero. En el segundo capítulo se detalla concretamente la situación de la cerveza artesanal, producto reciente e innovador a nivel mundial. El tercer capítulo ilustra el estudio de exportación de este producto al pais seleccionado (Chile) y, por último, el cuarto capítulo incluye lo relativo a las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1: Mercado cervecero

La cerveza es un producto que se deriva de la cadena agroindustrial maltera. Es la "bebida del resultante de la fermentación alcohólica, mediante levadura seleccionada, derivada del mosto procedente de malta de cebada, solo o mezclado con otros productos amiláceos transformables en azúcares por digestión enzimática, adicionado con lúpulo y/o sus derivados y sometido a un proceso de cocción." (The Beer Times)

El sector cervecero se divide en dos grandes estilos: cerveza industrial que es la más conocida y antigua en el mercado, y, por otro lado, la cerveza artesanal que en los últimos años ha tenido un gran crecimiento en diferentes países.

Es importante destacar que la cerveza es de las bebidas alcohólicas con menos calorías. Según el estudio denominado Asociación entre el consumo moderado de cerveza tradicional y sin alcohol y la composición corporal, "el consumo moderado de cerveza no provoca un aumento de peso ni modificaciones en la composición corporal." (Cerveza y Salud, s.f.)

Para reflejar dichos datos, la siguiente tabla ilustra la cantidad de calorías que tienen diferentes bebidas alcohólicas cada 100ml.

Cuadro 1: Calorías de las diferentes bebidas alcohólicas

Tipo de bebida	Energías Kcal/100ml
Whisky	245
Ron	232
Ginebra	220
Vino (blanco, rosado, tinto)	61-71
Sidra	50
Cerveza	45

Fuente: Elaboración propia en base datos de (Cerveza y Salud, s.f.)

Los ingredientes base para elaborar la cerveza son: agua, malta, lúpulo y levadura. Luego, cada productor le agrega una variedad de ingredientes con sus respectivas cantidades para hacer su receta innovadora y, por ende, una cerveza diferente. Es importante destacar que estos cuatro ingredientes no son los que suelen aportar al valor agregado o diferenciación en la cerveza artesanal, pero vale la pena aclarar que son la base para luego agregar una serie de ingredientes que permiten crear la variedad de sabores conocidos.

La malta es un ingrediente que proviene del grano de cebada (se puede hacer también con trigo o centeno, por ejemplo), al cual se le realiza un proceso de malteado que genera como producto final la malta. Este proceso cuenta de dos etapas que son la germinación controlada de los granos y, por otro lado, el secado y horneado del cereal. Cabe resaltar que en la preparación de la cerveza se precisan dos tipos de malta: base y especial. La malta base es utilizada en mayor proporción (tanto para cerveza industrial como artesanal), colaborando en darle cuerpo y sustento al líquido. En cambio, la malta especial se usa principalmente para añadir sabores y aromas al producto (Ej: la malta de chocolate que le aporta un sabor a cacao). Sin embargo, las cantidades de malta no son exactas para todas las cervezas ya que depende de la receta de cada estilo que se desea elaborar.

El lúpulo es un ingrediente que sale de una planta, cuyo cultivo necesita de climas templados por su humedad requerida en la etapa joven. Una de las características principales es que esté compuesto por una resina amarillenta que se denomina “lupulina”, la cual es la encargada de generar el sabor amargo del producto. Por lo tanto, cuanto más lúpulo tiene la cerveza, mayor amargura termina presentando. Otra característica importante del lúpulo es que brinda aromas significativos para el producto final.

La levadura de cerveza es un hongo, principalmente proveniente de la cebada u otros cereales. Se suele vender en forma de polvo, pastillas o cápsulas. Hay dos tipos de levadura que son las más conocidas del mercado: Ale y Lager.

El agua es el ingrediente que mayor proporción ocupa en el proceso de la cerveza, ya que suele alcanzar entre el 80-90% de la composición del producto. Este ingrediente es el líquido necesario para poder generar a partir de ingredientes sólidos, una mezcla que haga la unión de estos en la creación de la bebida.

Un dato no menor es que se trata de una bebida alcohólica que no lleva directamente alcohol en sus ingredientes, ya que éste se produce por medio del almidón de los granos de cebada u otros cereales que genera una fuente natural de azúcar al catalizar con la levadura. Además, el porcentaje de contenido alcohólico que se genera en la mezcla depende del estilo de cerveza que se esté produciendo.

1.1 Proceso productivo de la cerveza

El proceso productivo de la cerveza se realiza en varias etapas claramente diferenciadas. A continuación, se procederá a explicar cada uno de los 8 pasos fundamentales para la elaboración del producto final.

Ilustración 1: Proceso de elaboración de la cerveza artesanal

Fuente: Página oficial de Mastra.

Una vez que se dispone del grano pronto (tras pasar por cierto proceso de limpieza y tamizado), se realiza el proceso de tostado del cereal que consiste en calentar a alta temperatura el grano germinado para darle el color necesario. Es en esta instancia que se debe tener claro para qué tipo de cerveza será utilizado, es decir, para un tipo más oscuro se deja tostar más para tomar la tonalidad necesaria y, en cambio, si es para una cerveza rubia o clara, se opta por una menor duración del proceso de tostado.

El siguiente paso es la molienda y maceración. El cereal es molido hasta quedar en pequeñas partículas y, luego de esto, se realiza la mezcla con agua a la temperatura

adecuada (depende del tipo de cerveza que se quiera producir) hasta que se convierta el almidón del grano en azúcar encargada de la fermentación, formándose lo que se denomina mosto. El mosto es el líquido amarillento azucarado que le da el cuerpo a la cerveza final.

A continuación, se realiza la cocción, filtrándose el mosto para pasar a hervir y así lograr deshacerse de las bacterias que hayan podido crearse durante la elaboración. Una vez sucedido el hervor, se añade el lúpulo deseado hasta consolidar el líquido con el aroma y amargura querido. La cocción puede llegar a ser hasta de varias horas, pero es un paso fundamental y especial para realizar la cerveza que se desee elaborar. Cabe destacar que cuanto más se cocina, más amargo queda el producto final.

Una vez que se obtiene la cocción justa, se transfiere el líquido a un sistema de enfriado rápido para alcanzar la temperatura adecuada anteriormente mencionada para el proceso de fermentación final. Este paso puede no ser indispensable, es decir, no todas las recetas incluyen el sistema de enfriado ya que es posible pasar directamente el líquido a temperatura de cocción al fermentador.

El proceso de fermentación es clave porque es en el momento justo donde se añade al líquido la levadura necesaria. La misma posee ciertas particularidades, entre estas crear el azúcar que contiene el mosto en alcohol. En este punto es donde se enmarca la graduación alcohólica, es decir, dependerá el tiempo de fermentación el tipo de cerveza a elaborar. Es de suma importancia conocer que el proceso de fermentado es exotérmico, esto significa que se pierde gran cantidad de calor, logrando que los tanques de fermentación deban ser enfriados hasta lograr la temperatura estable. En caso de que no se logre enfriar, hará que la cerveza comience a enturbiarse.

La maduración se da cuando el líquido que resulta de los procesos anteriores se mantiene en reposo a bajas temperaturas para que el sabor y los aromas logren estabilizarse, asentarse y se concentren para que el producto final posea sabores variados. Esta etapa puede darse en los tanques fermentadores o simplemente en otro recipiente adecuado. Normalmente se realiza a boca cerrada para que se concentre en mayor medida, siendo en este momento que puede considerarse que la cerveza se encuentra finalizada.

Es razonable plantear un último paso que es el embotellado, embarrilado o enlatado del producto. Dependerá del envasado a utilizar el sabor finalmente obtenido. Por eso, se suele decir que dos cervezas elaboradas en el mismo momento no tienen los mismos sabores al estar envasadas en diferentes recipientes.

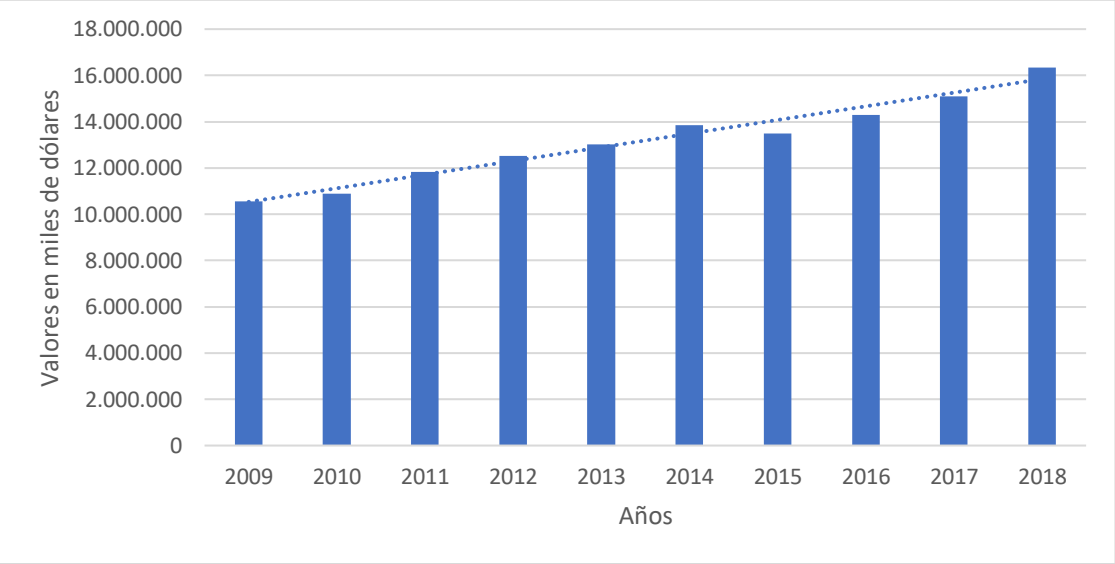
1.2 Situación del sector cervecero a nivel mundial

"(…) la cerveza representa el 75% de la cuota del mercado global de bebidas alcohólicas, siendo los principales mercados del mundo India, China, Estados Unidos, Brasil, Rusia, Alemania y México." (Deloitte, 2017). Los dos principales productores mundiales de cerveza son China con una cantidad 448 millones de hectolitros en 2016 y Estados Unidos con 221 millones de hectolitros. Estos países se suelen destacar por diferentes aspectos,

esto es, variedad de estilos, importancia/significado de la bebida en su pais, marcas multinacionales, entre otros.

En relación con el comercio mundial de este producto, si se habla de las importaciones[1], como ilustra el gráfico abajo, se ve una tendencia creciente mantenida en los últimos años. En 2015 puntualmente se presenta una caída y se puede explicar debido a que algunos países como son Francia, Reino Unido, Italia y Canadá disminuyeron en valor importado, pero luego retoman un ritmo ascendente en los años siguientes. Es importante resaltar la gran diferencia entre Estados Unidos y los restantes países importadores del mundo. El valor importado en EEUU es de 16.330 millones de dólares, casi el triple del pais que le sigue (Francia con 5.577 millones de dólares).

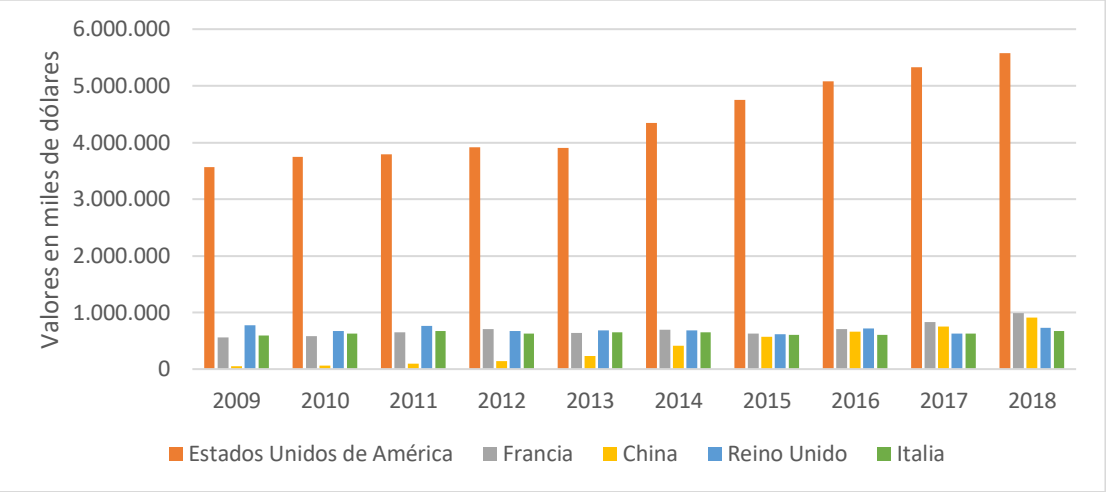
Gráfica 1: Importaciones mundiales de cerveza (2009-2018)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map

[1] Entrada de mercaderías procedentes del extranjero, para el consumo en el territorio aduanero nacional, pagando tributos o amparándose a las franquicias correspondientes.

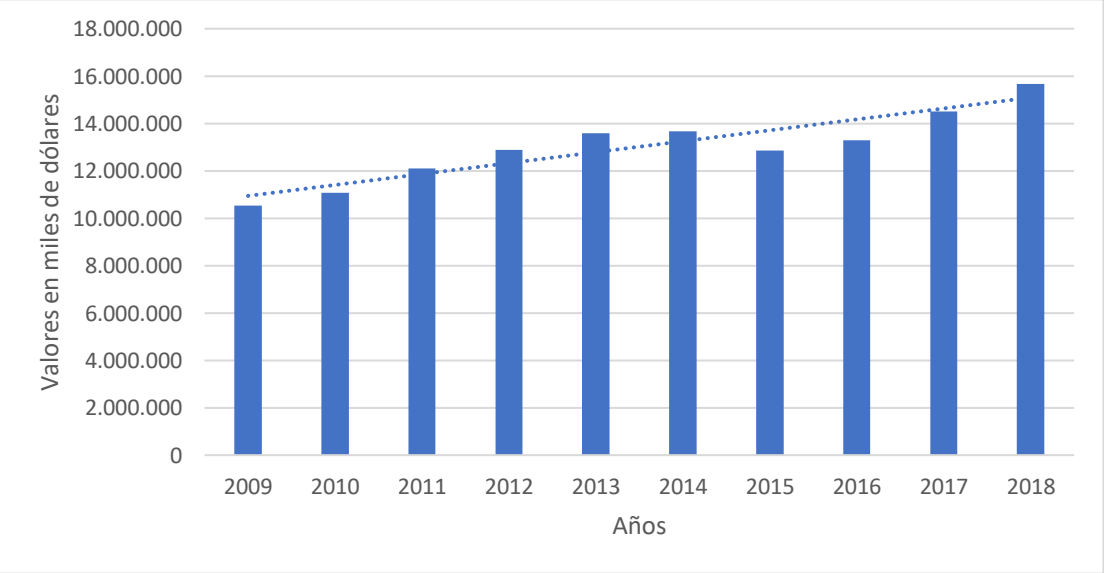
Gráfica 2 Importaciones mundiales de cerveza por pais (2009-2018)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map

En cuanto a las exportaciones[2] mundiales de cerveza, se puede apreciar como la tendencia es creciente a lo largo de los años. Remarcar que tanto las importaciones como las exportaciones tuvieron una caída significativa en el año 2015 por lo que se puede haber dado por varias razones, entre ellas, suponer una baja en la producción cervecera o haber aumentado la participación de las producciones locales en los principales mercados importadores.

Gráfica 3: Exportaciones mundiales de cerveza (2009-2018)



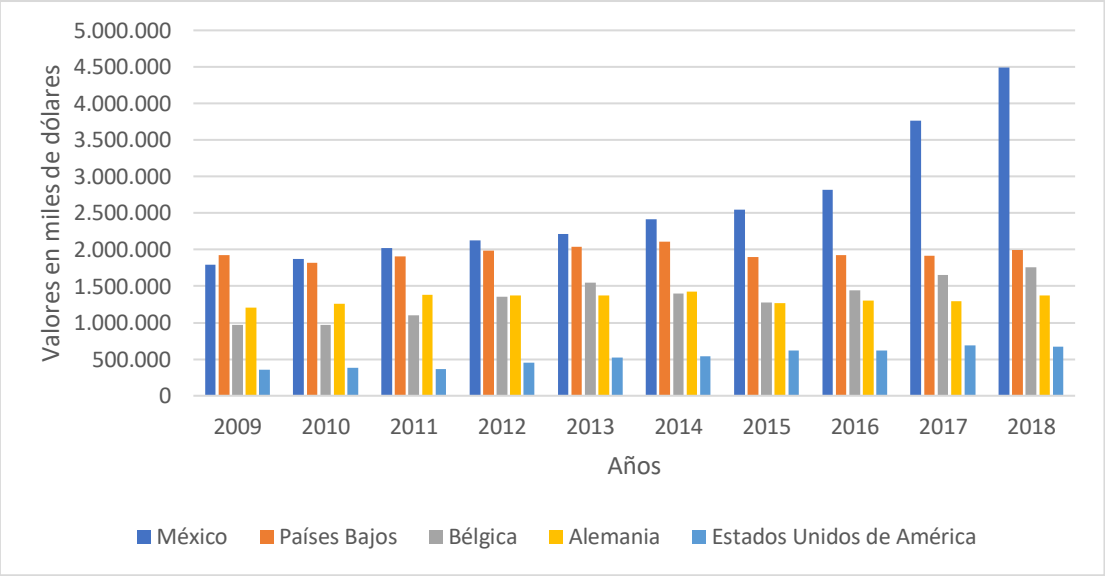
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map

[2] Salida de mercadería del territorio aduanero nacional, con el fin de ser consumidas en el extranjero, pagando tributos o amparándose a las franquicias correspondientes.

“En el 2018, el sector cervecero creció 9% respecto al año anterior y México se consolidó como el principal exportador de cerveza del mundo, con un crecimiento de 19%.” (National Geograhic, s.f.) Luego, sigue en el ranking Holanda, Bélgica, Alemania y Estados Unidos. Como se puede ver, son países industrializados que cuentan con grandes marcas como son Corona, Budweiser, Bud Light, Heineken, Coors Light, etc. En otras palabras, los principales actores se encuentran tanto en América del Norte, como en Europa. Igualmente, además de Corona, hay marcas muy valoradas en América Latina “(…) la brasileña Skol, con un valor de 8.26 mil millones de dólares; de Brahma, con 4.48 millones de dólares, la colombiana Águila, con 3.92 millones de dólares y la mexicana Modelo, con 3.62 millones de dólares.” (MercadotecniaPublicidadMedios, 2019)

Este ranking se ha mantenido a lo largo de los años de estudio, aunque cabe remarcar que el único país que creció durante el periodo de estudio fue México, incluso alcanzando a duplicar los valores exportados de 2009. Sin embargo, los restantes países no solo que no aumentaron, sino que disminuyeron a lo largo de los años con altibajos.

Gráfica 4: Exportaciones mundiales de cerveza por pais (2009-2018)



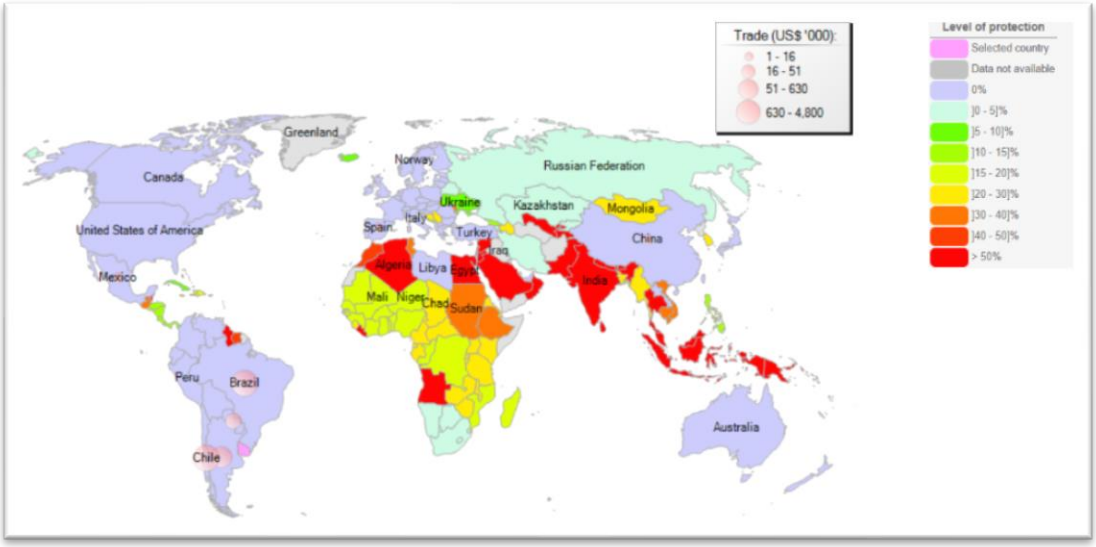
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map

En relación con las marcas más importantes de cerveza a nivel mundial, el mercado cervecero espera para 2020 generar la suma de 688,4 billones de dólares (The Beer Times, 2017). Dentro de las marcas importantes, en dicho artículo se distinguen chinas (Snow, Tsingtao, Harbin y Yanjing), de Estados Unidos (Budweiser y Bud Light), Países Bajos (Heineken), Bélgica (Duvel, Westmalle Tripel y Hoegaarden), México (Corona) y por último de Alemania con Schlappeseppel y Diebels Alt.

En el siguiente mapa se puede observar el nivel de proteccionismo que tienen los paises en el mundo para este producto. La ilustración muestra que los paises de América (con pocas excepciones), algunos paises de Europa como España e Italia y otros paises como China y Austrialia son las naciones menos proteccionistas a la entrada de la cerveza. En cambio, paises como Egipto e India son paises con mucha proteccion para este producto

y, por tanto, a la hora de exportar se tendrá en cuenta que el arancel ad-valorem[3] con el que ingresará encarecerá el precio final del producto.

Ilustración 2: Aranceles de la cerveza en el mundo



Fuente: Trade Map

Esta bebida en el mundo tiene sus costumbres, es decir, en todos los países se suele vender, consumir y valorar de diferente forma. Ejemplos de estos casos son Alemania, España y Bélgica.

En Alemania esta bebida está "(…) protegida por la ley de alimentación más antigua del mundo, el *Reinheistgebot* (orden de pureza), una norma que fija los ingredientes que puede contener esta bebida para poder ser llamada cerveza en Alemania." (National Geographic, s.f.). Cabe destacar que estos ingredientes eran: agua, malta de cebada y lúpulo. Luego, se conoció los efectos de la levadura y se incluyó. Los objetivos principales fueron: limitar precio, evitar uso de trigo excesivo ya que en ese momento se producía mucho pan como base de la alimentación y, por último, evitar especies venenosas. Es interesante mencionar que esta ley aún se sigue respetando hasta la actualidad y hasta la revolución *craftbier* (cerveza artesanal, la cual se tratará más adelante) intenta regirse por estos puntos tradicionales a la hora de elaborar una cerveza.

Un pais que tiene mucha afición por esta bebida es España, en donde la población suele tomar un vaso de cerveza en cualquier momento del día, sin importar la ocasión. Tanto es así que, actualmente, nació *BeerPassport*, un portal español de reservas de experiencias cerveceras. En este portal se promocionan diferentes servicios que ofrece actualmente el sector cervecero como son: catas, visitas, cursos, etc.

La Unesco[4] declaró a la cerveza de Bélgica como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad. En la página oficial de esta organización se expresa que la fabricación de cerveza forma parte del día a día de las diferentes comunidades belgas. "La tradición cultural cervecera desempeña un papel importante tanto en la vida diaria como en los eventos festivos. En

[3] Carga tributaria medida en porcentaje del total del valor/pecio total de la mercadería.
[4] Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

todo el país se producen unas 1.500 clases de cerveza diferentes con métodos de fermentación distintos.”. (Unesco, 2016) En otras palabras, la razón brindada fue la gran variedad en el arte cervecero y su alto afecto a nivel social y cultural.

1.3 Situación del sector cervecero a nivel nacional

En Uruguay, las inversiones extranjeras de cerveza comienzan en el año 1866 cuando Niding, un alemán post Guerra Grande arribó a Uruguay con la idea de producir cerveza. Dicho movimiento comenzó con la venta en Montevideo a inmigrantes suizos, franceses e ingleses. En aquel entonces, la empresa era denominada Cervecería Popular.

En 1895 y derivada de Cervecería Popular, se crea una nueva empresa de cerveza para aumentar el mercado y generar competencia para favorecerse de precios llamada Cervecería Montevideana. Lo que hoy se conoce como Fábricas Nacionales de Cerveza (en adelante FNC) se crea en 1932 cuando ambas cervecerías (Cervecería Popular y Cervecería Montevideana) son compradas por la multinacional belga AB InBev. En ese momento el mercado de cerveza era cuasi monopólico, ya que se tenía un único productor de cerveza en el país. Años más tarde, se crea la empresa Salus que sale al mercado cervecero con la marca Patricia que luego sería adquirida también por FNC.

A su vez, al haber demanda de cerveza creciente esto generó que también aumente la compra de materia prima, dando origen a la Maltería y Cervecería Paysandú, que posteriormente crearía la marca de cerveza Norteña. Años más tarde, adquirida por FNC. Una vez generada la competencia por las tres empresas (Cervecería Paysandú, Cervecería Popular y Cervecería Montevideana), FNC dio un salto importante al adquirir toda la producción de cerveza nacional, es decir, las tres marcas nombradas anteriormente. Esta breve reseña histórica se enmarca en un plano de inversiones extranjeras que predominaron la producción local de cerveza industrial. (El Pais, 2016)

En cuanto al consumo y ya pasando al análisis a nivel actual, Uruguay es un país considerado como de gran ingesta de alcohol. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (en adelante OMS) refiriéndose a litros de alcohol puro consumido por hombres y mujeres mayores de 15 años anuales, “Uruguay es, de lejos, el país de la región de las Américas donde más alcohol se consume, con unos 10,8 litros per cápita (…)” (El Observador , 2018)

Un informe elaborado por la OMS sobre el consumo de cerveza en Uruguay para el año 2018 expresa que “(…) El 33% de las personas encuestadas asegura consumir habitualmente cerveza, ubicándose solo por detrás del vino en el peso relativo — que lidera la tabla con un 44% de consumo habitual de alcohol— y es la bebida cuyo consumo más se ha incrementado en los últimos años.” (El Pais, 2018)

Asimismo, es muy importante destacar el papel de AB InBev, multinacional belga mencionada anteriormente (propietaria de FNC) que domina el mercado tanto a recursos para la producción como a fábrica. Actualmente, en Uruguay es productora de las tres principales marcas del mercado uruguayo que son Pilsen, Patricia y Stella Artois, las cuales a pesar de tener cervezas industriales actualmente están enfocando esfuerzos en penetrar el mercado de cerveza artesanales.

A su vez, AB InBev compró recientemente una de las dos malterías más importantes de Uruguay llamada Maltería Uruguay. La misma, remite exclusivamente a FNC para la producción de cervezas industriales y el excedente producido se dirige al mercado exterior generando así que las cervecerías artesanales frecuentemente estén desabastecidas.

La segunda gran maltería en Uruguay es Maltería Oriental S.A., la cual tiene como principal objetivo producir para la exportación a Brasil, ya que es su principal comprador. De todos modos, una pequeña cuota parte de lo producido es vendido a las microcervecerías de Uruguay que lo utilizan como insumo de malta base.

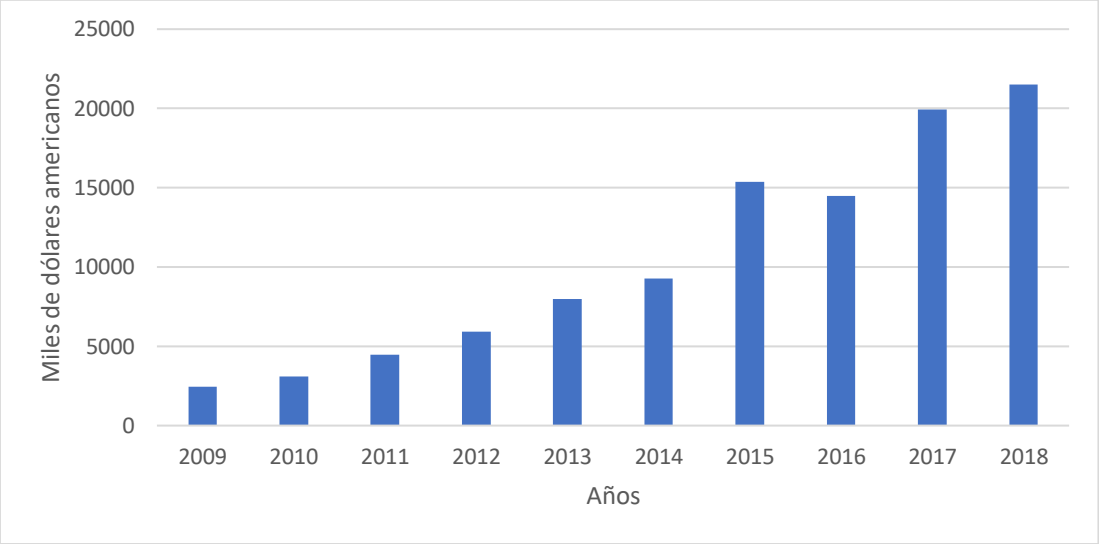
Para el año 2017, la capacidad productiva de Maltería Uruguay fue entre 230 mil y 250 mil toneladas de malta anuales. Sin embargo, Malteria Oriental S.A llegó a tener una producción un tanto inferior, con una capacidad de 140 mil toneladas anuales. (El Observador, 2017). En Uruguay este recurso es un cultivo de invierno y, por tanto, se siembra en mayo-julio, siendo su cosecha en noviembre-diciembre. Lo dicho anteriormente expresa que este cultivo es estacional y, por tanto, hay meses en los cuales la oferta crece o disminuye. El productor uruguayo de cebada suele plantar en base a contrato con las malterías y el 93% de la demanda de cebada es para malteo. Cabe destacar que Uruguay es parte del top 10 de exportadores de malta, destinándose alrededor del 90% de la producción al comercio internacional, principalmente con destino a Brasil.

Según datos de Trade Map, Uruguay alcanzó a exportar malta por 203 millones de dólares en 2018 posicionándose en el puesto número 7 del ranking. La conclusión de este fenómeno es que el país tiene una gran cantidad de este recurso, pero al haber en los años anteriores excedente este sector se enfocó en el mercado externo y ahora las cervecerías artesanales tienen una demanda que muchas veces no es cubierta al máximo.

En cuanto al comercio exterior, la cerveza artesanal e industrial comparten el mismo código arancelario[5], por tanto, los datos estadísticos expresados serán del sector en su totalidad. La cerveza de malta pertenece al capítulo 22 el cual es llamado “Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre” y, dentro de este, la partida es 2203 definida como “cerveza de malta”. Cabe resaltar que la subpartida internacional, regional y nacional se definen igual ya que el producto no cuenta con mayor detalle. Por tanto, el código arancelario de la cerveza de malta es 2203.00.00

[5] Estructura numérica para clasificar de las mercancías con el fin de facilitar su identificación en el comercio internacional.

Gráfica 5: Importaciones de Uruguay de cerveza.

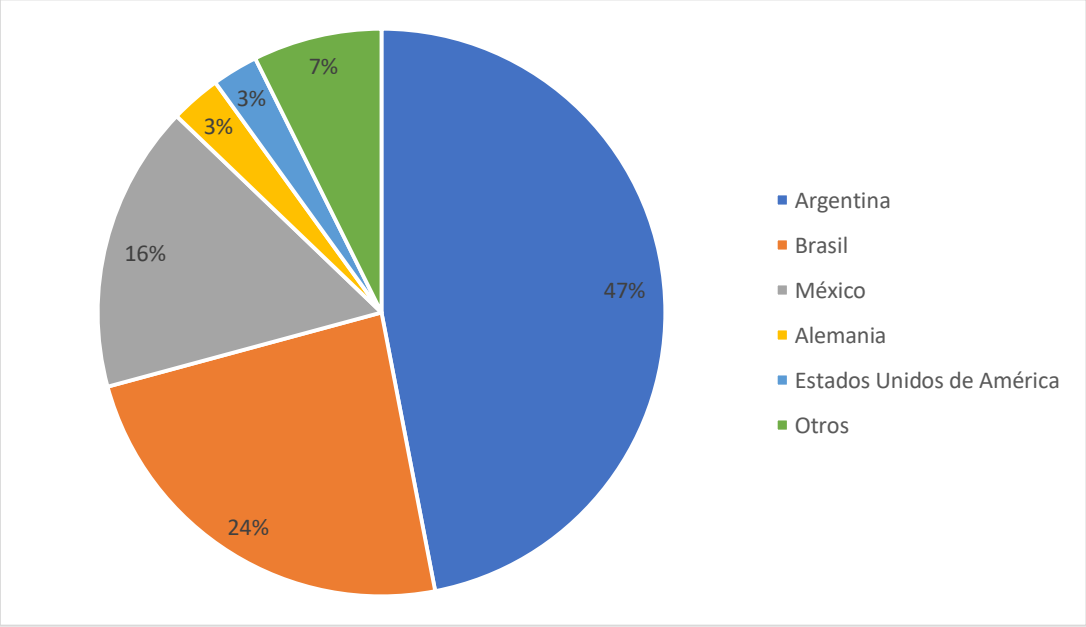


Fuente: Penta Transaction

A la hora de analizar dicha gráfica de la importación de cerveza, se puede ver la pendiente ascendente a lo largo de los diez años considerados. Se puede interpretar que el mercado cada vez se consolida más y, además de eso, se ha notado una clara tendencia de consumo por marcas importadas antes que las marcas nacionales artesanales o industriales.

Cabe destacar que en el año 2016 hubo un pequeño descenso frente al año anterior, pero hay un gran repunte en 2017, lo que indica que la tendencia se mantuvo e incluso se ha intensificado.

Gráfica 6: Principales proveedores de Uruguay de Cerveza para el año 2018.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map.

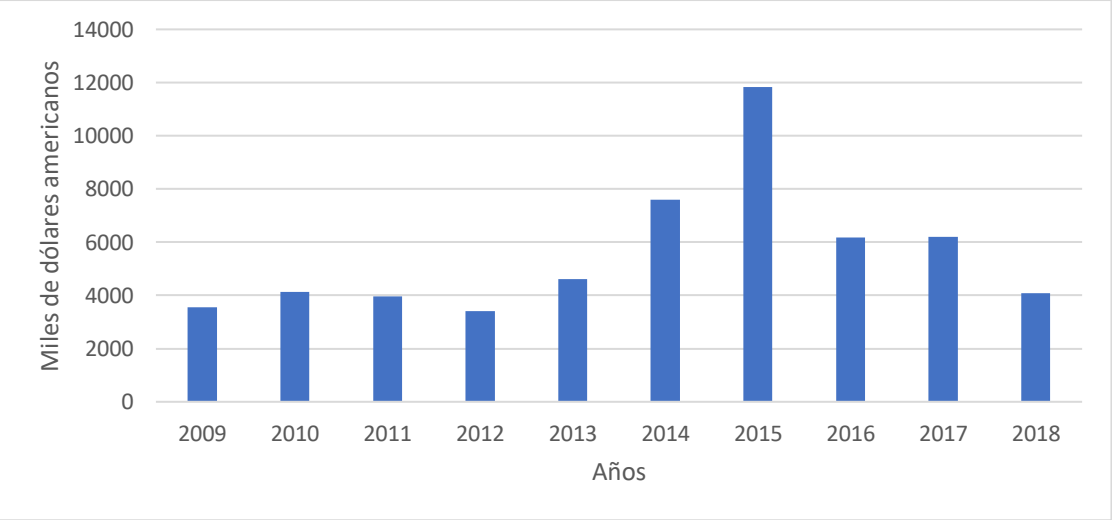
Entre los principales países que proveen cerveza de malta a Uruguay se encuentra Argentina como gran vendedor. Esto es notorio al ver las principales cervezas que se encuentran en plaza. Se podría explicar en gran medida por la cercanía geográfica, que provoca que el transporte no sea generador de grandes costos y que la cerveza no se deteriore ya que es un producto muy "sensible" en su manipulación y transporte, especialmente por la luz/temperatura/movimiento en el recorrido.

Recientemente a partir de 2016, Brasil se posicionó como segundo proveedor de cerveza, ya que anteriormente los números importados eran insignificantes.

México es uno de los principales productores y exportadores de cerveza a nivel mundial y esto se reflejaría principalmente por su marca estrella, Corona. De todos modos y analizando su impacto en Uruguay, las exportaciones han tendido a estabilizarse en los últimos años (2016-2018), tras haber estado en crecimiento hasta 2015.

El caso de Alemania y Estados Unidos es muy similar en números. Los picos más altos se presentan en los últimos años del análisis, en un contexto de mayor madurez del mercado.

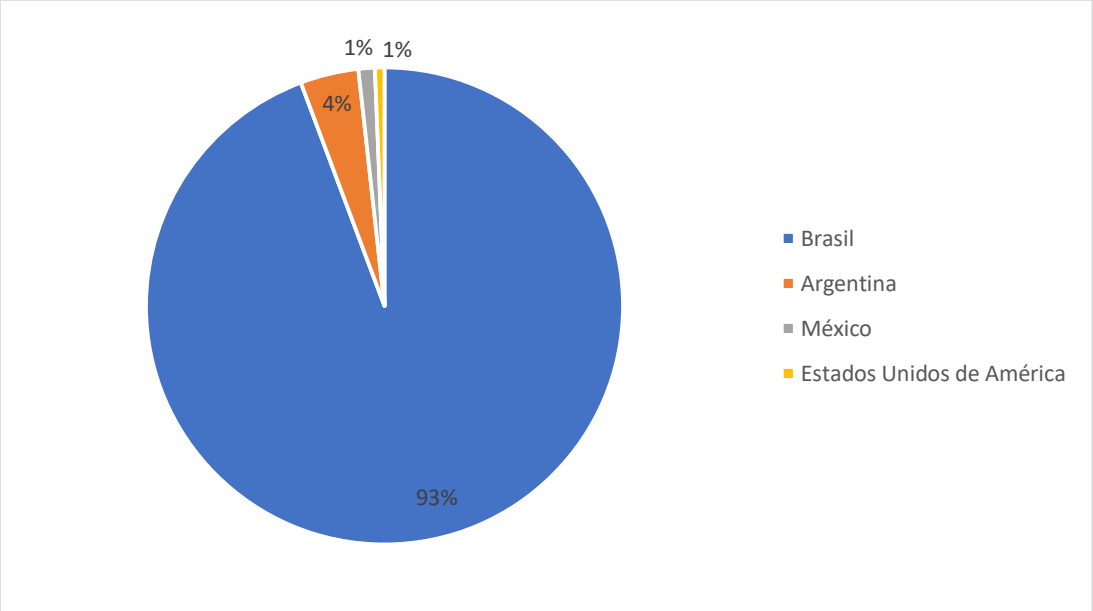
Gráfica 7: Exportaciones de cerveza uruguaya al mundo



Fuente: Penta Transaction

En cuanto a las exportaciones, las mismas se mantuvieron estables hasta 2013 aunque, como se pueden reflejar en el gráfico anterior, las cantidades son aún muy pequeñas. En concreto, el pico de la serie se alcanza en 2015, llegando casi a los 12 millones de dólares. En 2016 las exportaciones uruguayas disminuyen prácticamente en un 50% y según los últimos valores, para el año 2018 la caída se agudizó aún más (ubicándose en niveles de 4 millones de dólares).

Gráfica 8: Principales compradores de Cerveza uruguaya para el año 2018



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map.

En cuanto a las exportaciones uruguayas de cerveza, se puede observar, que la totalidad de las exportaciones se concentran en cuatro países: Brasil, Argentina, México y Estados Unidos. A su vez, el principal socio comercial para Uruguay es Brasil con una concentración del 93%, mientras que el siguiente es Argentina con apenas el 4%.

Según datos obtenidos de Penta Transaction, la mayor cantidad de cerveza exportada es realizada por FNC. En los años de estudio, es quien exporta aproximadamente un 98% de este producto. Para el año 2018 comienzan a aparecer pequeñas exportaciones de Cabesas Bier hacia Brasil/Argentina, pero no son realizadas de manera constante sino como operaciones puntuales.

A modo de conclusión, se nota que no es un mercado que esté consolidado y, a su vez, es importante resaltar que la balanza comercial[6] de Uruguay es negativa por amplia mayoría. Los uruguayos consumen más de lo que se produce y, es por ello que, se tiene que importar grandes cantidades para poder abastecer al mercado interno. Igualmente, muchas veces los consumidores eligen marcas importadas (principalmente argentinas) y no las tradicionales uruguayas, por temas relativos al precio, calidad, prestigio de marca e innovación del producto. Igualmente, con el auge de lo diferente y propuestas innovadoras se espera que esta tendencia empiece a cambiar y el consumidor valorice estos nuevos productos. Además, se tiene una fuerte dependencia exportadora a Brasil, en un contexto de fuerte descenso de las ventas uruguayas al exterior. Por último, la producción se concentra en FNC, aunque últimamente se ha notado el crecimiento de las empresas pequeñas artesanales que buscan consolidarse en el mercado a un público diferente.

[6] Diferencia entre la compra (importación) y la venta (exportación) de bienes y servicios a otros países. Se dice que la balanza comercial es positiva cuando las exportaciones son mayores que las importaciones, y negativa cuando las importaciones son mayores que las exportaciones.

Capítulo 2: Cerveza artesanal

De forma introductoria, se cree que la cerveza artesanal surge a fines de los 70 en Europa, específicamente en Reino Unido. "(…) fue utilizada para describir a una generación de pequeñas cervecerías que se enfocaban en la producción tradicional de "ale" (cerveza de fermentación alta), mismas que por esta característica pronto serían renombradas como microcervecerías o *brewpubs"* (Deloitte, 2017)

Las diferencias entre la cerveza industrial y la artesanal radican en su proceso de elaboración, la calidad de los ingredientes y el valor agregado que eso genera. Primero que nada, en la cerveza artesanal se busca la mayor ausencia posible de automatización, es decir, que los procesos se puedan generar en su mayoría de forma manual. A su vez, la cerveza industrial tiene conservantes no naturales y aditivos químicos, mientras que la cerveza artesanal está compuesta por materia prima 100% natural. Por último, la cerveza industrial se realiza a escalas elevadas, de forma de vender la mayor cantidad al menor costo. La cerveza artesanal por otro lado no busca la masividad del producto, sino la exclusividad, innovación y la calidad.

La asociación de cervecerías artesanales más conocida de Estados Unidos ("*Brewers Association"*), explica la definición que entienden por cerveza artesanal. En la misma, se define que una cervecería artesanal es "pequeña, independiente y tradicional". En tanto estos tres puntos refieren a que no se puede sobrepasar una producción de 6 millones de barriles, debe tener menos del 25% de propiedad o control por un miembro de la industria del alcohol que no sea por sí mismo una cervecería artesanal y, por último, la mayor parte de los ingredientes para producir la cerveza deben ser tradicionales y/o innovadores, detallando que las bebidas que son saborizadas con malta no se consideran cervezas (Brewers Association, s.f.). Igualmente, es importante resaltar que no existe una definición universal sobre la cerveza artesanal y, son muy diversas las opiniones entre cerveceros, lugares geográficos u otros factores. Por lo tanto, cada país o asociación dentro de su territorio define este producto dependiendo de las características que consideren oportunas. Igualmente, a nivel internacional, la definición anteriormente mencionada de EEUU suele ser una buena base para que luego cada país la modifique a su criterio, ya que este país es de los pioneros en esta "revolución *craft"*.

En el mundo, a la cerveza artesanal todavía le queda mucho camino por recorrer, ya que aún se mantiene cierto desconocimiento en comparación a la cerveza de tipo industrial. Además, como se dijo anteriormente, hay una serie de marcas de cervezas industriales en el mundo que están fuertemente consolidadas y, por esto, es muy importante que los productores de cerveza artesanal realicen mayor promoción para alcanzar un buen posicionamiento y diferenciación para llegar a los consumidores.

Según un estudio realizado por Radio Carve, mientras que en el año 2007 se producían aproximadamente 12 mil litros de cerveza artesanal por año, hoy en día Uruguay se encuentra rondando los 2 millones de litros anuales para el año 2018 (Radio Carve , 2019). Según los datos manejados anteriormente, se podría decir que hubo un crecimiento de 16.667% entre el 2007 y el año 2018.

En 2019, tres investigadores realizaron un estudio sobre "Percepción del consumidor uruguayo de cerveza artesanal". En el mismo, se estudió cuáles estilos de cerveza son las

preferidas a la hora de consumir en Uruguay. “La cerveza más mencionada resultó ser la del tipo Indian Pale Ale (IPA), con 46% del consumo. La seguían de cerca la Blonde Ale (45%), la Pale Ale (conformadas por sus variantes English y American, EPA y APA, con 41%)”, entre otras en menor proporción. (La Diaria, 2019)

2.1 Empresas del sector cervecero artesanal en Uruguay

Actualmente en Uruguay, el sector cervecero ya no está compuesto principalmente de inversiones extranjeras ya que todas las empresas de cerveza artesanal son de carácter nacional. Es relevante recordar que basado en la definición nacional sobre cerveza artesanal, esto es una de sus principales restricciones y, de lo contrario, dejaría de ser un producto artesanal y pasaría a ser industrial.

La cerveza artesanal no tuvo lugar en el mercado uruguayo hasta 2007 cuando surgió la primera cerveza artesanal con la marca pionera Mastra, la cual sigue actualmente en el mercado. En la página web oficial de la empresa, se explica que en 2006 “Mastra surge de la locura de un joven ingeniero luego de un viaje por Villa General Belgrano (Córdoba, Argentina) al observar que en Uruguay no existían cervezas artesanales ni especiales.” (Mastra Cerveza Artesanal, s.f.)

En 2008 surge Cabesas Bier, la cual tiene su planta de producción en Tacuarembó y que en los últimos años ha experimentado un crecimiento relevante, pasando de tener una capacidad de producción de 1.000 litros mensuales en 2008 a una capacidad de 150.000 litros por mes en 2019. Según el director de la empresa cervecera, la principal innovación para esa capacidad fue la inversión en máquinas chinas de elaboración y la máquina de embotellado italiana, las cuales les brindó un salto en calidad y capacidad productiva. (Ríos, 2019)

Volcánica, otra de las marcas pioneras en Uruguay, se fundó en 2014 y tiene su planta en Las Toscas, Canelones. Se suele especializar en cervezas de estilo belga, aunque también desarrolla otros estilos. Cabe destacar que en 2019 InfoNegocios publicó un informe con el título “La cerveza artesanal uruguaya no es competitiva en el exterior”. El informe explica que Volcánica hizo varios intentos de exportar su producto al exterior (México, España, Paraguay, Australia). Sin embargo, el gerente Luis Carmelo expresó “nos caemos, mandamos 1, 2, 3, 4 veces, pero la gente nos considera demasiado caros, Uruguay es demasiado caro para producir y a la hora de agregarle flete e impuestos para llegar a otro país llegamos mucho más caros” (InfoNegocios, 2019)

Bizarra, no es una de las cervecerías fundadoras, pero es trascendente mencionarla ya que hizo una innovación en el sector. En el 2018 tuvo la idea de realizar un *reality* en la televisión uruguaya para buscar al cervecero del año. El nombre del programa fue *Brew Master* y se emitió por canal 10 entre los meses de marzo y mayo del 2019. El objetivo era fortalecer y hacer conocer aún más el sector.

En la actualidad, se puede decir que en Uruguay hay una gran variedad de marcas adicionales como: Davok, O'neill, Dharma, entre otras.

El crecimiento de este sector generó un impacto en los locales comerciales y bares, provocando que en los ya existentes se empezara a vender este producto, pero a su vez, creándose locales exclusivamente con el propósito de vender cerveza artesanal multimarca o registrándose cervecerías que abrían su propio bar para vender exclusivamente su marca propia y hacerla más conocida en el mercado. Entre los principales bares en Uruguay se encuentran Montevideo Beer Company, Orientales, La patria y la Birra, Montevideo Brew House y Shannon´s Irish Pub.

Asimismo, y como en muchos sectores en Uruguay, la cerveza artesanal tiene su agrupación de cerveceros que buscan hacer crecer el sector. Se puede decir que, por un lado, se encuentran la Cámara de Cerveceros Artesanales del Uruguay y, por otro lado, la Asociación de microcervecerías del Uruguay (Amau). Entre estas dos agrupaciones se dividen los productores, aunque es importante resaltar, que la gran mayoría son parte de Amau. La disyuntiva entre estos dos grupos se basa en la divergencia relativa a qué se considera una cerveza artesanal y esta problemática ha llevado a la división del sector.

A modo de promoción y unión del sector, Amau lanzó en 2016 la primera feria de la cerveza artesanal, la cual fue realizada en el mes de septiembre en Punta del Este y que suele ser un ambiente con muchas atracciones ya que además de estar presentes muchas de las empresas productoras que conforman la asociación, se contratan otros tipos de entretenimiento. Luego de la feria del 2016, se comenzó a hacer "rutina" y ya se van realizando tres ferias hasta el momento, con intención de seguirla organizando año tras año.

Muchas de las cervezas artesanales de Uruguay asistieron a diferentes concursos de Latinoamérica en los cuales ganaron una serie de premios con su cerveza artesanal. A modo de ejemplo, Davok y Cabesas Bier participaron hace aproximadamente cinco años en *South Beer Cup*, en Argentina. Sobre ello, "(…) participaron 60 cervecerías artesanales de ocho países: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay" (El Observador, 2013) . En el mismo, Davok obtuvo seis premios y Cabesas Bier tres en distintos estilos.

En Uruguay, las cervecerías suelen realizar cursos para aquellas personas que quieren empezar de cero realizando sus recetas solo por diversión o para poder emprender. Esto ha sido una forma exitosa de hacer crecer el conocimiento relativo al sector y, por ende, la demanda del producto. Un ejemplo de esto es la acción de Mastra, cuyos trabajadores y directores son los encargados de dictar cursos acerca de la producción artesanal. Además, instituciones educativas como es la Universidad Católica del Uruguay, cuenta con tres cursos dirigidos a todos aquellos que quieren tener conocimientos más precisos sobre este producto. Cada curso tiene diferentes enfoques: uno relativo a la parte técnica-tecnológica (proceso, materia prima), el segundo enfocado a la gestión de la cervecería (comercial) y, por último, otro asociado a la parte reglamentaria (habilitaciones, por ejemplo, bromatológicas).

2.2 Estilos de cerveza artesanal

Existen diferentes estilos de cerveza como son las del tipo Ale, Lager y también podría encontrarse del tipo de fermentación espontánea. De todos modos, el estudio se enfocará en las del tipo Ale y Lager ya que son las más conocidas y estructuradas en tema de producción. Cada una posee diferentes características, requerimientos de conservación y producción; además de que dentro de cada gran categoría se encuentran diferentes estilos de cerveza.

Ale: La cerveza del estilo Ale es conocida por ser de fermentación alta. Con el concepto "alta" se refiere a la temperatura necesaria para que fermente la levadura, que en dicho estilo oscila entre 15 - 23 °C. Además, la levadura se concentra en la parte superior del tanque con un ciclo de fermentación "corto" de aproximadamente una semana. Dicho estilo de cerveza es de sabor intenso y cuerpo robusto en comparación con las del estilo Lager. La temperatura de servido del estilo Ale normalmente es fresca (temperaturas que rondan los 9 - 15 °C). "Las cervezas de tipo Ale pueden ser claras u oscuras, ligeras o cremosas y con un rango de graduación alcohólica y amargor muy amplio" (The Beer Times, s.f.). Los tipos de cerveza Ale más conocidos son: Brown Ale, Indian Pale Ale (IPA), Stout y Porter. (The Beer Times, s.f.)

Lager: La cerveza del estilo Lager es conocida por ser de tipo de fermentación baja, es decir que la levadura se sitúa al fondo del tanque de fermentado. La temperatura para una fermentación óptima es de 3 - 10 °C. Poseen un ciclo de fermentado "largo", es decir, de semanas o hasta meses. La temperatura óptima para beber dicha cerveza es de 3 - 7 °C. Los tipos de cerveza estilo Lager más conocidos son: Pilsner, Pale Lager, Bock y Dark. (The Beer Times, s.f.)

En base a la *"Brewers Association"*, una reconocida organización estadounidense sin fines de lucro que promueve el sector desde pequeños e independientes cerveceros, se realizará una tabla diferenciando los tipos de cerveza y estilos que se pueden encontrar en base a ciertas características comunes. (Craft Beer, s.f.)

Cuadro 2: Estilos de cerveza artesanal y sus diferentes características

	Color	Alcohol	Malta	Amargura	Maridaje
ALE					
Brown Ale	Cobre profundo a marrón muy oscuro	Leve a notable	Caramelo, chocolate, tostadas	Media a alta	Carnes y Verduras a la Plancha
Indian Pale Ale (IPA)	Dorado a marrón claro	Medio a alto	Trigo americano de dos hileras	Muy alta	Chuletas de Cerdo con Hueso, Salmón
Stout	Negro, opaco	Muy alto	Chocolate agridulce, cacao, café	Muy alta	Foie gras

Porter	Negro, opaco	Medio a alto	Malta mediana, caramelo y dulzura similar al cacao	Media	Enchiladas de pollo y mole
	Color	Alcohol	Malta	Amargura	Maridaje
LAGER					
Pilsner	Paja a pálido, brillante	Medio a bajo	Se puede percibir un aroma residual dulce y maltoso	Media a baja	Mariscos, Pollo, Ensaladas
Pale Lager	Oro al cobre, claro a leve	Leve a notable	Malta tostada o de caramelo bajo a medio-bajo.	Media a baja	Carnes y Verduras a la Plancha
Bock	Marrón oscuro a muy oscuro	Leve a notable	Malta tostada o de nuez, pero no caramelo	Media a baja	Rib-Eye a la parrilla
Dark	Marrón claro a marrón oscuro	Leve a notable	Notas de chocolate, malta tostada, pan o galletas.	Media a baja	Salchichas, Verduras Asadas

Fuente: (Craft Beer, s.f.)

Con relación a los diferentes etiquetados que poseen las cervezas artesanales, se puede realizar una clasificación en base al estilo y marca. En base al estudio realizado por Kairos & Kronos y Estudio Claro, distinguen que el estilo de etiquetas se basa en cuatro tipos de tipologías: tipográfico, tradicional, naif y arte. (Impulsa Industria, 2019)

- Tipográfico: Se basan en los estilos y tipos de letras, en donde lo que más importa es que resalte lo que se quiere transmitir.
- Tradicional: Etiquetas en donde predomina el logo de la empresa, con letra pequeña en su contorno y básicas.
- *Naif*: Dibujos no profesionales o amateur, suelen ser de sentido humorístico, coloridas, llamativas con estilo jovial y *millenial*.
- Arte: Presenta obras artísticas de conocidas figuras con estilo especial, único, sofisticado y diferente. Incluye además lugares o paisajes.

A la hora de clasificar las cervezas en lineamiento con el nombre de la marca dicho estudio plantea cuatro tipos: referencia local, denominación geográfica, fantasía y descriptivo.

- Referencia local: Son referenciadas a una región, país, ciudad, barrio o zona específica.
- Denominación geográfica: Nombre específico de una región, país, ciudad, barrio o zona específica.

- Fantasía: Normalmente no tienen ningún significado específico, son sobre imaginación, magia o simplemente puede quedar a libre interpretación.

- Descriptivo: Define la cualidad, virtud o elemento distintivo del producto.

Luego de la clasificación anteriormente mencionada, se presentará un cuadro definiendo y clasificando algunas marcas que se presentan en Uruguay. Se tomará una muestra de 10 cervezas artesanales encontradas en páginas de supermercados. Como aclaración, si bien más de una etiqueta podría entrar en más de una categoría, se ha incluido en la que más se adapta a las cualidades presentadas.

Cuadro 3: Clasificación según estilo de la etiqueta (Uruguay)

Tipográfico	Goose, Brewdog, Mastra
Tradicional	Volcánica, Negra modelo, Davok
Naif	Bizarra, Cabesas Bier, Chiripa
Arte	Patagonia

Fuente: Elaboración propia

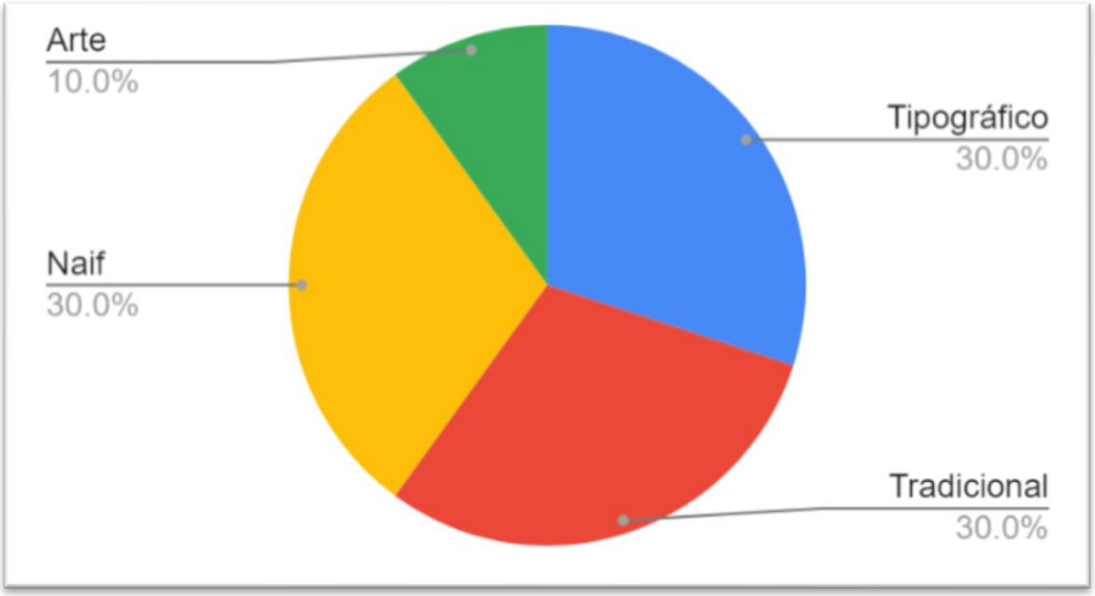
Cuadro 4: Clasificación según nombre de la marca (Uruguay)

Referencia local	Chiripa, Volcánica
Denominación geográfica	Patagonia
Fantasía	Cabesas Bier, Davok, Goose, Brewdog, Mastra
Descriptivo	Bizarra, Negra modelo

Fuente: Elaboración propia

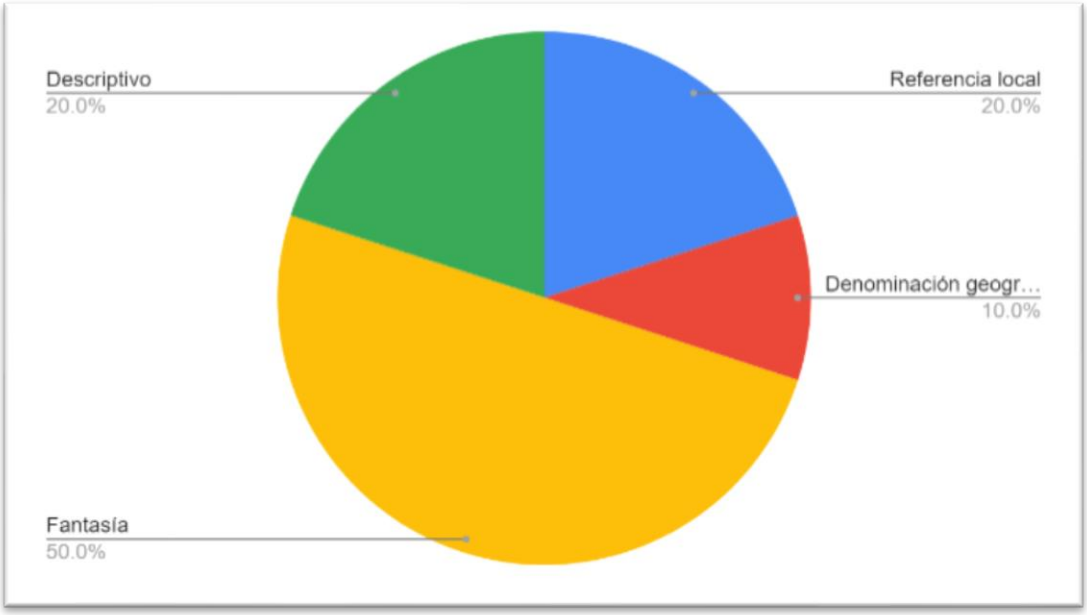
A modo de conclusión, se podría decir que según el estilo de la etiqueta se puede notar una leve tendencia a lo tradicional y al estilo *naif*, ambos estilos con 30% cada una de la muestra. Además, según la clasificación del denominativo de la marca, se podría decir que en Uruguay hay una fuerte tendencia a lo fantasioso juvenil con un 50% y luego muy dividido en las otras tres categorías restantes.

Gráfica 9: Cervezas uruguayas según estilo de etiqueta



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10: Cervezas uruguayas según nombre de la marca



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3: Estudio de mercado

En esta sección se realizará una matriz de mercado que constará de seleccionar una serie de países que comparten características relevantes a la hora de la exportación del producto. Luego, se evaluarán puntos importantes de cada uno de ellos para así lograr identificar al país más apropiado actualmente para el ingreso de este producto uruguayo.

El estudio se realiza para el sector cervecero sin discriminar entre cerveza artesanal e industrial dado que como se dijo anteriormente, las estadísticas se encuentran unificadas en un mismo código arancelario.

Los países seleccionados han sido: Paraguay, Perú, Chile y México. Las principales razones para la elección de estos países son múltiples. Para comenzar, la cercanía es indispensable a la hora de exportar dicho producto. Se habla de un sector que está recientemente en crecimiento y las empresas productoras uruguayas no tienen experiencia en el comercio exterior ni un volumen de exportación considerable. Se recomienda empezar por la región que, en general, suele ser un negocio más accesible y sencillo para Uruguay.

Es importante mencionar la ausencia de Argentina y Brasil en el estudio. En el caso de Argentina, su crisis económica-social genera muchos problemas a la hora de vender el producto por un tema del tipo de cambio que afecta el precio y dificultad de pago. Por otro lado, aunque se sabe que Brasil es un gran mercado, ya que el consumo de cerveza es significativo, la presencia tan importante de AB InBev (conocida en Uruguay como Fábrica Nacional de Cerveza) y muchas otras marcas reconocidas a nivel internacional hacen que sea compleja y no muy competitiva la entrada del producto.

En cuanto a la matriz, los países seleccionados comparten ciertas similitudes como son que el producto entra con 100% de preferencia, en otras palabras, con arancel 0%. Esto es muy importante ya que, en un mundo tan competitivo, toda preferencia que pueda tener el país para exportar hace que el producto pueda posicionarse mejor en destino. El idioma es otro punto clave, ya que el etiquetado no se debe modificar para entrar a estos países y eso genera que no se realicen costos extras para adecuar la etiqueta al país.

Cuadro 5: Matriz para la selección de mercados sobre el sector cervecero

Índice/País	Paraguay	Chile	Perú	México	Uruguay
NCM	2203.00	2203.00	2203.00	2203.00	2203.00
PBI per/cápita (USD)	5.871	15.920	7.040	9.811	17.278
Export. FOB USD					
2018	186.055	1.601.104	12.065.273	4.491.081.657	3.526.654
2017	0	1.258.145	13.065.493	3.768.009.987	6.248.049
2016	0	878.382	10.577.869	2.814.316.349	5.948.531
2015	418.884	2.697.173	8.884.419	2.542.305.239	10.783.245

2014	1.359.613	2.371.969	7.528.206	2.411.024.239	8.854.918
TOTAL, en los 5 años	**1.964.552**	**8.806.773**	**52.121.260**	**16.026.737.471**	**35.361.397**
Import. CIF USD					
2018	138.485.942	191.393.159	16.199.684	203.279.346	21.485.574
2017	139.453.476	186.431.615	10.417.948	188.490.474	19.868.421
2016	119.387.773	168.954.761	8.888.551	200.737.987	14.473.196
2015	120.517.606	162.124.178	8.174.279	409.265.289	15.331.479
2014	116.112.911	175.142.397	7.169.669	152.760.988	10.665.772
Total, en los 5 años	**633.957.708**	**884.046.110**	**50.850.131**	**1.154.534.084**	**81.824.442**
Principales países proveedores	Brasil, Estados Unidos, Argentina	Estados Unidos, México, Alemania	México, Portugal, Países Bajos	Estados Unidos, Bélgica, Alemania	Argentina, Brasil, México
Principales países de destino	Argentina, Uruguay, Brasil	Argentina, Australia, Paraguay	Chile, Estados Unidos, España	Estados Unidos, China, Reino Unido	Brasil, Argentina, México
Idioma	Español	Español	Español	Español	Español
Cercanía	1342 km (Asunción)	1865 km (Santiago)	4150 km (Lima)	7550 (Ciudad de México)	-
Preferencia arancelaria	100%	100%	100%	100%	100%
IVA del país	10%	19%	18%	16%	22%

Luego de evaluar los potenciales países, los primeros descartados son México y Perú, ya que el tener un saldo comercial positivo puede indicar que con su producción cervecera abarcarían sin problema el mercado local y, aunque no refleje únicamente cerveza artesanal, México está entre los mayores productores y exportadores de esta cerveza en el mundo y Perú tiene una industria en constante crecimiento especialmente en el tipo artesanal.

Según investigaciones de Uruguay XXI sobre oportunidades comerciales uruguayas para determinados productos, pueden existir oportunidades en Paraguay y Chile en el sector cervecero. Sin embargo, a pesar de que Paraguay está creciendo como país a nivel económico, la cerveza artesanal está especialmente enfocada para un sector de la población de nivel económico medio-alto por su precio y se cree entonces que Chile tendría un segmento más amplio en este sentido por su PIB per cápita actual.

En base a datos numéricos de ambos mercados, se puede apreciar que las exportaciones chilenas son más elevadas que las paraguayas, lo que se podría interpretar negativamente desde el punto de vista de que sería mayor competencia en el mercado interno. Aunque,

por otra parte, Chile, podría dar indicios de un mercado más desarrollado y con consumidores más selectos.

En cuanto a las importaciones, se puede apreciar que son mayores para el mercado chileno que para el paraguayo y es por ello que el consumo interno de los andinos se posiciona por encima del de los paraguayos. En 2018 el consumo de cerveza anual en Paraguay alcanzó los 257 millones de litros, equivalente a USD 516 millones (5 días, pasión por los negocios, 2019). En cambio, en 2018 el consumo de cerveza para los andinos fue de 965 millones de litros lo que implicaron USD 3.805 millones de dólares (Biobio Chile, 2019). En otras palabras, el consumo per cápita de Paraguay alcanzó los 36,44 litros anuales, mientras que en Chile se consumieron aproximadamente 51,52 litros anuales per cápita.

Para concluir, Chile presenta ciertos aspectos muy importantes a la hora de determinar el mercado al cual ingresar para este producto y, por ende, es el mercado seleccionado como destino de la exportación de cerveza artesanal uruguaya.

3.1 Datos del país de destino – Chile

Ilustración 3: Mapa de Chile

Fuente: Oficina de información Diplomática

Marco geográfico

Chile se encuentra ubicada al oeste del hemisferio sur y tiene una superficie de 756.945 km^2 (continental más oceánica). Este pais limita al Norte con Perú, al Este con Bolivia y Argentina, al Oeste con el Océano Pacífico y al Sur con el mismo océano y el territorio antártico. Santiago es la capital de este país con una población de 6.257.516 habitantes y, por ende, una densidad poblacional de 7468 de hab/km^2.

Marco político

El sistema político chileno se articula con un sistema democrático republicano y desde marzo del 2018, por voto popular, se consagró presidente Sebastián Piñera por segunda vez.

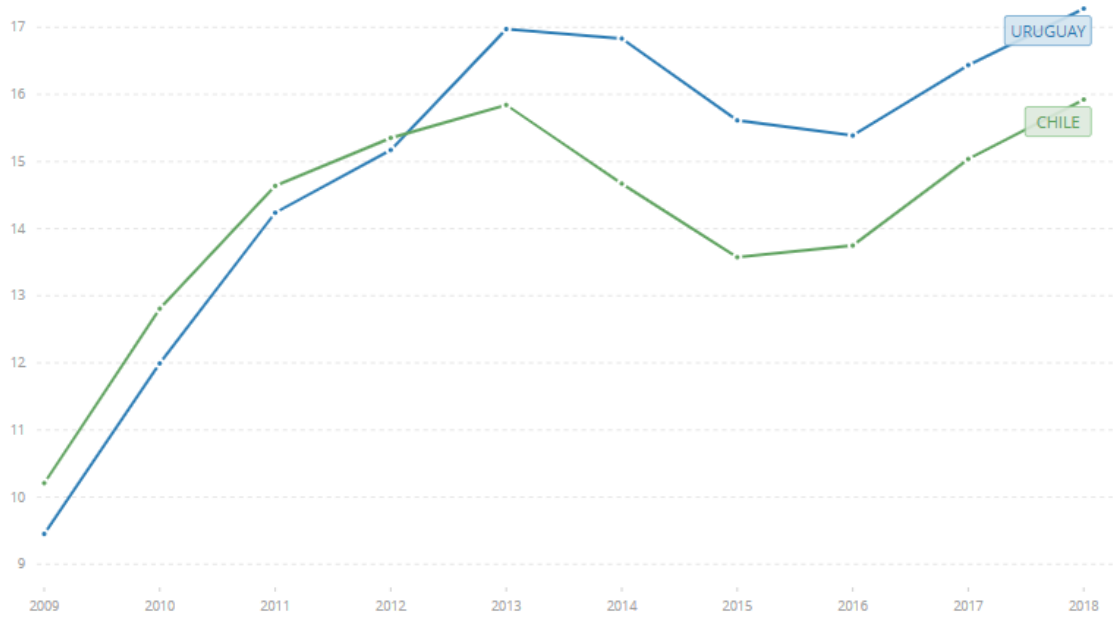
Como dato a destacar y que eventualmente podría presentar un problema a futuro para el proyecto (aunque se parte del supuesto de que será temporal), Chile se encuentra sumergido en un marco de conflictividad político/social. Diversos medios de comunicación reflejan la incertidumbre hacia el futuro cercano y cómo se desenvolverán los acontecimientos que están ocurriendo. "(…) el estallido social comenzó con una serie de protestas por la suba en el precio del boleto del transporte público, lo que derivó en incidentes con las fuerzas de seguridad. "(Unidiversidad, 2019). Aunque ese fue el desencadenante, según la noticia anterior, existen una serie de asuntos como, por ejemplo, la deuda de los hogares chilenos que equivale a 43% del PBI que colaboraron al desequilibrio social.

Marco económico

Chile es la economía número 42 por volumen de PIB en el mundo. "El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Chile, en 2018, fue de 15.920 dólares," (Datosmacro, 2019) El PIB per cápita de Uruguay (USD 17.278) es mayor que el de Chile (USD 15.920) desde el 2012. En cambio, en el PIB total de los países se observa claramente una gran diferencia entre ambos, con ventaja de Chile (USD 298.231.000) en relación con Uruguay (USD 59.597.000), lo que está asociado principalmente a la diferencia de tamaño.

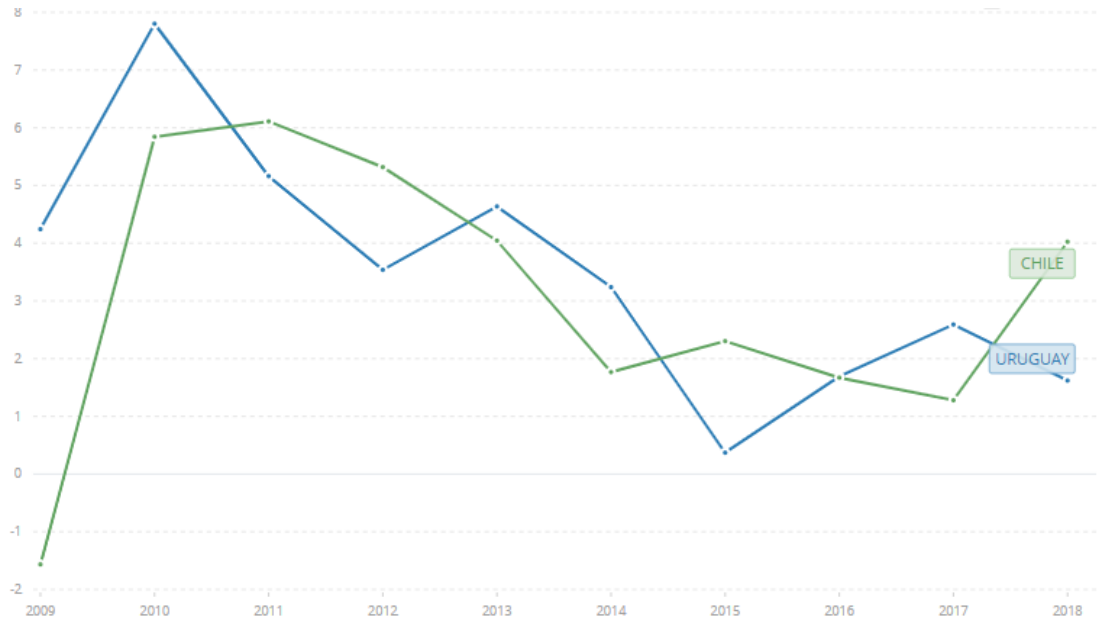
Estos datos sobre el PIB de Chile son importantes para el estudio, ya que la cerveza artesanal es un producto que suele ser considerado "premium" y, por ende, un poder adquisitivo medio-alto probablemente sea beneficioso para generar un mayor mercado potencial en destino.

Gráfica 11: PIB Per Cápita en miles de dólares americanos (2009-2018)



Fuente: Banco Mundial

Gráfica 12: Crecimiento del PIB (% anual) (2009-2018)



Fuente: Banco Mundial

Además, Chile es el país con más acuerdos comerciales de Latinoamérica. El mismo forma parte de un bloque llamado Alianza del Pacífico (junto con Perú, Colombia y México) y, a su vez, tiene una gran variedad de TLC (Tratados de Libre Comercio) con diferentes países como son: Australia, Canadá, Estados Unidos y el Mercosur.

A su vez, a la hora de hacer negocios, un indicador que se debe tener en cuenta cuando se negocia con un país es el llamado “Doing Business”, elaborado por el Banco Mundial y que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. “Chile se encuentra en el 56º puesto del "Doing Business" de los 190 que conforman este ranking.

Asimismo, en el Índice de Percepción de Corrupción, el país trasandino se encuentra ubicado en la posición número 27 (para el año 2018), principalmente derivado de que sus habitantes perciben un bajo nivel de corrupción en las empresas públicas. El ranking se compone de 180 países clasificados por lo que la posición indicada para Chile muestra una fortaleza institucional relevante.

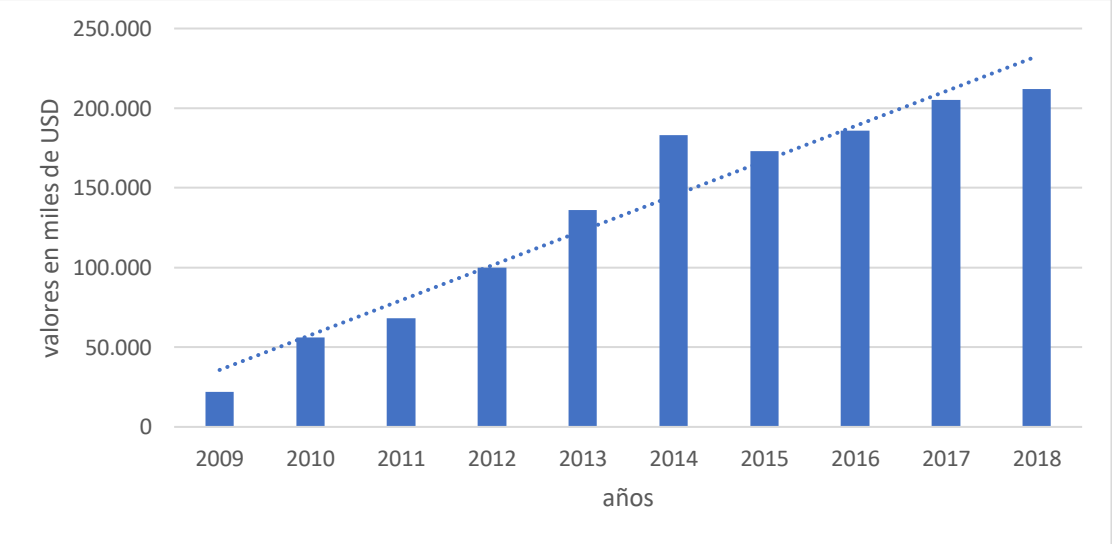
En cuanto al Índice de Competitividad Global (elaborado por el Foro Económico Mundial), Chile se encuentra ubicado en el puesto 33 en el año 2019. Dicho ranking evalúa la eficiencia de la utilización de recursos y la capacidad para generar prosperidad en sus habitantes.

3.2 Comercio exterior de Chile en el sector cervecero

Como se ha mencionado anteriormente, la clasificación arancelaria a 6 dígitos para este producto es 2203.00

En el siguiente cuadro, se observan las importaciones -en valores CIF - del mercado chileno provenientes del resto del mundo, para los últimos diez años del producto.

Gráfica 13: Importaciones de Chile de cerveza de malta (2009-2018) en miles de USD



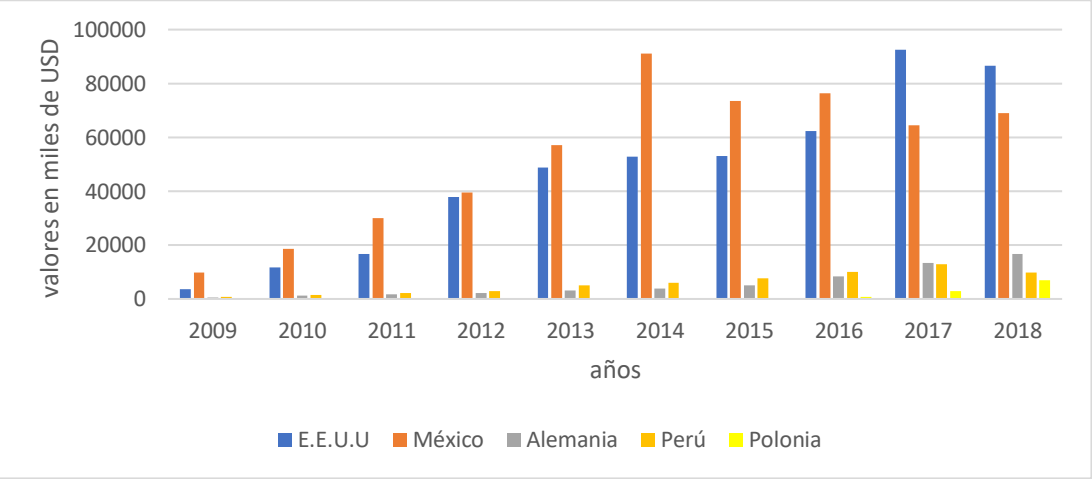
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map

Cuadro 6: Variación de las importaciones con destino a Chile de cerveza de malta (2009-2018) en miles de USD

Export.	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mundo	21.923	56.076	68.325	99.874	136.153	183.022	172.890	186.037	205.114	211.882
		155,8%	21,8%	46,2%	36,3%	34,4%	-5,5%	7,6%	10,3%	3,3%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map

Gráfica 14: Importaciones de Chile de cerveza de malta (2009-2018) por países en miles de USD



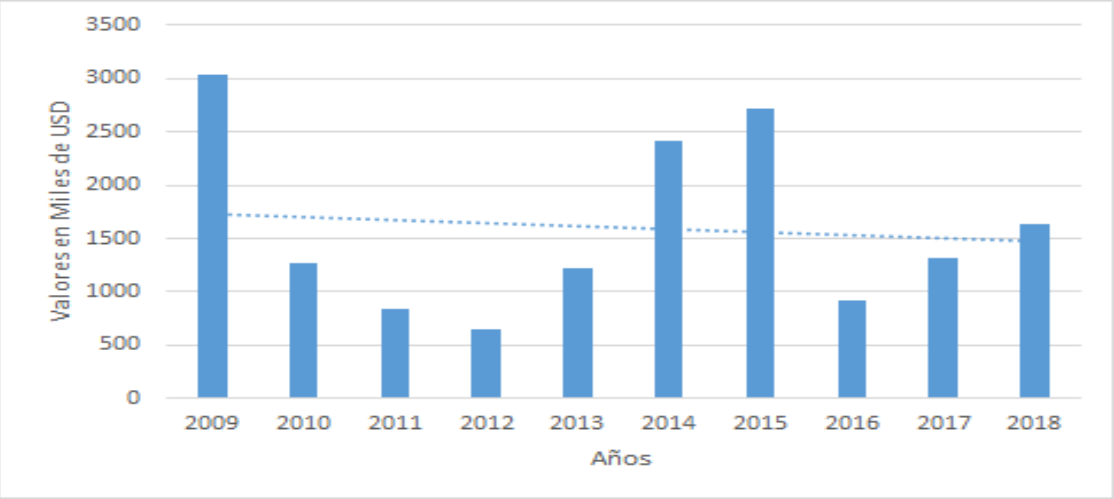
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map

En el cuadro anterior, se puede ver una gran tendencia al alza de las importaciones de cerveza de Chile en los últimos diez años, lo que se manifiesta a partir de la línea de tendencia ilustrada con puntos suspensivos. Además, los números al principio del período seleccionado son muy importantes ya que, por ejemplo, de 2009 a 2010 la variación fue de 155% mientras que, de 2017 a 2018, se mantuvo un aumento, pero en menor medida (3,3%). A su vez, los dos países que lideran como proveedores de este producto a Chile son México y, por otro lado, Estados Unidos que en los últimos dos años tomó el liderazgo con relativa distancia. Luego se encuentra a Alemania, Perú y Polonia, pero con un volumen muy pequeño en comparación con los primeros países.

En cuanto a los principales importadores de cerveza en Chile se encuentran Cervecería Chile SA (82,57%), Viña Concha y Toro SA (7,21%), Exportadora e importadora de líquidos RCR Ltda (1,41%), entre otras en menor medida como son Sociedad anónima viña Santa Rita, Viña Francisco de Aguirre SA y Cencosud Retail SA.

En los siguientes cuadros, se observan las exportaciones -en valores FOB - del mercado chileno al mundo, para los últimos diez años del producto.

Gráfica 15: Exportaciones de Chile al mundo de cerveza de malta (2009-2018) en miles de dólares



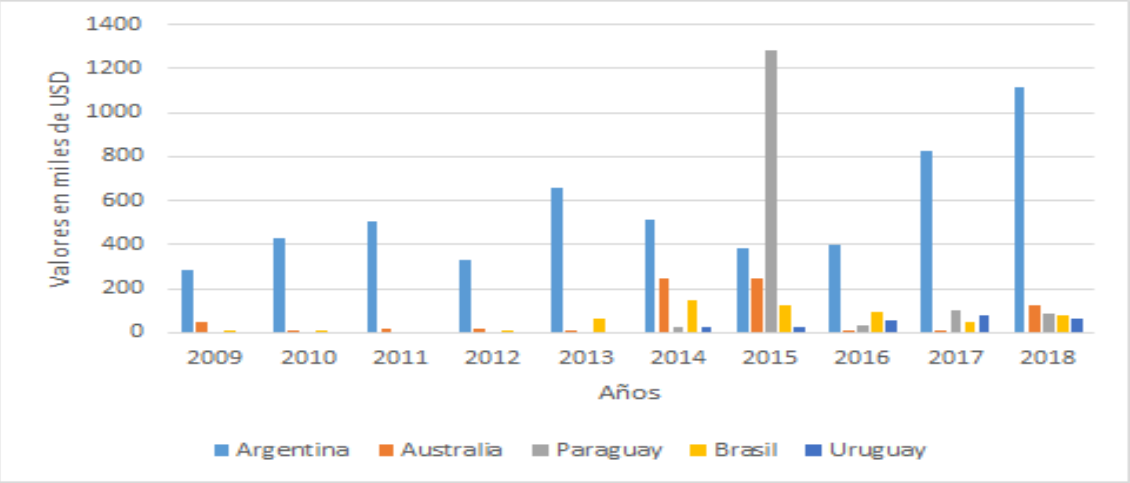
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map

Cuadro 7: Variación de las exportaciones con origen chileno de cerveza de malta (2009-2018) en miles de dólares

Import.	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mundo	3.039.000	1.267.000	836.000	644.000	1.223.000	2.420.000	2719	914	1313	1635
		-58.31%	-34.02%	-22.97%	89.91%	97.87%	12.36%	-66.38%	43.65%	24.52%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map

Gráfica 16: Exportaciones de Chile al mundo de cerveza de malta (2009-2018) por países en miles de USD



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map

En el gráfico 15 se puede apreciar los altibajos presentados por las exportaciones chilenas. El pico más alto se alcanzó en 2009 al llegar a exportar aproximadamente 3 millones de dólares, aunque luego hay una gran caída frente al año siguiente. En los años 2014 /15 se alcanzan valores cercanos a los 2,5 millones de dólares, aunque fueron aislados en el tiempo. Se podría decir que no se presenta ciclicidad ni tendencia en los años del estudio.

Según datos obtenidos de Penta Transaction, para el año 2019 los principales exportadores fueron Cervecería Kunstman SA (64,64%), Cervecería Chile SA (9,06%), Viña Concha y Toro SA (8,74%), Cervecera CCU Chile Limitada (6,32%), y otas empresas en menor medida como Latam Airlines Group SA, Bodega y Viñedos de Aguirre SA,

En cuanto a la tarifa arancelaria de la cerveza de malta, el arancel NMF (nación más favorecida)[7] es 6% Ad-Valorem, pero Uruguay tiene el beneficio de mantener ciertos acuerdos comerciales que generan preferencias para la entrada de este producto en Chile. Debido al acuerdo ACE N° 35 entre "Mercosur-Chile", ya desde 1996 Uruguay posee una preferencia arancelaria del 100% y luego con el acuerdo ACE N° 73 del 2012 que es "Uruguay-Chile" se mantiene esa preferencia.

En cuanto a las normas reguladoras del comercio exterior que se deben cumplir a la hora de importar este producto en Chile, en ALADI se especifican las siguientes:

- Impuesto Adicional a las Bebidas Alcohólicas, Analcohólicas y Productos Similares: tasa del 15% para la cerveza.
- Impuesto al valor agregado (IVA). Tasa: 19%
- Requisitos de inscripción/aprobación del producto para bebidas alcohólicas (Ministerio de Agricultura de Chile)
- Requisitos de calidad, seguridad o rendimiento: "La cerveza sólo podrá elaborarse con cebada malteada, lúpulo, levadura y agua." (Aladi, 2019) Además, se expresa que se podrá agregar extractos fermentables y azucares refinadas.

3.3 Sector cervecero en Chile

En Chile la cerveza artesanal se ha desarrollado rápidamente. "El número de 'microcervecerías' se ha elevado sensiblemente, pasando de 160 a más de 300 en 2017; y, de estas nuevas cervecerías, más de un 60% ha nacido en los últimos siete años, para representar en la actualidad un 1,7% de las ventas del mercado nacional." (Icex, 2018).

Chile cuenta con la Asociación de Productores de Cerveza de Chile (Acechi) y en su página web (*www. Acechi.cl)* se definen como una entidad gremial en la cual se reúnen las principales empresas del sector de cerveza en Chile. "Fue creada en 2002 con el propósito de representar los intereses e iniciativas de la industria ante los distintos grupos

[7] Arancel general, no discriminatorio, que un pais grava a las mercaderías importadas de países con los que no tiene trato preferencial.

de interés. Es además un espacio de comunicación entre sus asociados, los consumidores y los organismos públicos y privados.” (Acechi, s.f.)

En cuanto al consumo en 2017, “(...) el consumidor nacional ingiere en promedio 68,6 litros anuales, 15 litros más que hace cinco años.” (El Economista, 2018). Además, Acechi indicó que “la entrada de este producto representa el 20% del total de los litros consumidos en el país (...)” (El Economista, 2018) En otras palabras, Chile estuvo caracterizado por un aumento sostenible del mercado cervecero en los últimos años, dato que no escapa de la tendencia de los países en América Latina. Igualmente, como se ha mencionado anteriormente, para el 2018 el consumo per cápita decreció a 51,52 litros anuales. En Chile, se resalta el visto bueno a las cervezas importadas que están entrando al país para poder generar un posicionamiento en las góndolas de los supermercados y en los bares donde los jóvenes consumen estas bebidas.

"Mensualmente recibimos más de mil órdenes que contienen algún producto de este tipo. Poseemos un catálogo 1800 opciones diferentes, y nuestros usuarios cada vez más están buscando nuevas alternativas para poder disfrutar de una buena cerveza" (El Economista, 2018). En Chile se está cambiando el canal de distribución del producto ya que los consumidores están tendiendo a realizar sus compras de manera virtual sin tener que ir hasta el supermercado. En cuanto a los productos disponibles para consumir en Chile, se aprecia que a diferencia de Uruguay poseen una amplia variedad de marcas industriales, pero también una serie de alternativas entre las diferentes cervezas artesanales (ya sea locales e importadas).

Es importante destacar la presencia de AB InBev en Chile. En su página web (www.abinbev.cl) se muestran las diferentes marcas que se pueden encontrar en dicho mercado, siendo éstas: Báltica, Km 24,7, Cusqueña, Hoegaarden, Leffe, Goose Island, Becker, Becks, Corona, Stella Artois y Budweiser.

En cuanto a las preferencias de los consumidores chilenos, “Las marcas más populares son Cristal (CCU[8]), que representa un 27% del volumen de venta; le sigue Escudo con un 22,2%; Becker (AB-InBev) con un 11,8% del mercado; y finalmente se ubican Heineken y Corona.” (Biobio Chile, 2019)

3.4 Competencia

En cuanto a la competencia en Chile, se ha extraído información de dos supermercados en destino: Líder y Tottus. Cabe destacar que a pesar de no haber elegido los supermercados como forma de inserción comercial al país (se tratará más adelante), se utilizaron los mismos como base para poder tener información precisa que permita comparar las características de los competidores como es: nombre, marca, origen, precio, volumen y página web.

[8] Compañía de Cervecerías Unidas

Para facilitar la comparación en precios, fueron trasladados de pesos chilenos a dólares a un tipo de cambio 1 dólar = 791 pesos chilenos al 29 de enero de 2020.

Cuadro 8: Competidores en el mercado chileno de cerveza, supermercado Líder.

Nombre	Marca	Origen	Precio en USD	Volumen (ml)	Página web
Pale Ale	Del Puerto	Chile	1,51	330	www.cerveceradelpuerto.cl
American Pale Ale	Mestra	Chile	1,51	330	www.mestra.cl
Premium Lager B	Volcanes del Sur	Chile	1,51	330	www.volcanesdelsur.cl
Pale Ale	Quimera	Chile	1,51	330	
Golden Ale	Guayacán	Chile	1,51	330	www.guayacan.cl
Pale Lager 5°	Antillanca	Chile	1,64	330	www.cervezaantillanca.cl
Amber Ale	Bruegel	Bélgica	1,58	330	
Artesanal 9000	Gulden Draak	Bélgica	2,85	330	
Artesanal Maqui	Dolbek	Chile	1,76	330	www.dolbek.cl
Ruibarbo	Austral	Chile	1,76	330	www.cervezaaustral.cl

Fuente: Elaboración propia en base a la página web del supermercado Líder.

Cuadro 9: Competidores en el mercado chileno de cerveza, supermercado Tottus.

Nombre	Marca	Origen	Precio dólares	Volumen (ml)	Página web
Amber Ale	Kross	Chile	4,51	750	www.kross.cl
Amber Ale	Del Puerto	Chile	1,57	330	www.cerveceradelpuerto.cl
Artesanal Maqui	Dolbek	Chile	2,02	330	www.dolbek.cl
Pale ale	Guayacan	Chile	1,96	330	www.guayacan.cl/
Gluten free DAMM	Daura	España	3,92	330	www.damm.com/es/cervezas/estrella-damm

Fuente: Elaboración propia en base a la página web del supermercado Tottus.

Es interesante resaltar que la mayoría de las cervezas que se venden en Chile tienen un tamaño de 330 ml, a diferencia de las uruguayas que, en su mayoría, poseen un tamaño

de 500 ml. A su vez, aunque las cervezas importadas son muy consumidas en Chile, los supermercados cuentan con una gran presencia de cervezas nacionales. Por último, los precios oscilan entre USD 1,51 y 4,51 en el tamaño estudiado (330 ml).

3.5 Documentación requerida para la exportación

La documentación requerida para realizar la exportación de cerveza artesanal consta de documentos generales de la transacción, pero también algunos específicos para dicho producto. De manera general se encuentra la factura proforma, factura comercial, packing list. De forma más específica, es necesario contar con certificados que validen la calidad de la mercadería exportada, en este caso las cervezas tendrán que pasar por procesos de validación sanitarios, fitosanitarios y certificación de origen (este último facilita el no pagar arancel al ingreso en Paraguay por ser ambos países parte del Mercosur).

Además de lo mencionado anteriormente, dependiendo el tipo de transporte utilizado se tendrá que presentar el correspondiente contrato de seguro y transporte como es el MIC / DTA/ CRT siempre y cuando sea terrestre, mientras que si se realiza vía marítima se tendrá que disponer del correspondiente *"Bill of Lading".* Independientemente del certificado a obtener si es terrestre o marítimo, ambos documentos son los que dan cuenta el poder acreedor de la mercadería.

Se requiere a su vez, el documento único aduanero, más conocido como DUA realizado por un despachante de aduana, lo que confiere detalladamente la descripción de cada documento presentado, del producto, entre otros datos de la exportación, el cual debe entregarse en las aduanas.

Factura proforma: Está dentro de los documentos comerciales de venta (junto a la factura comercial y el *packing list*). Este tipo de documentos comerciales son los que sirven para identificar y evidenciar el precio, la descripción de la mercadería a comercializar, las cantidades que se están negociando, el presupuesto o cotización inicial, entre otros aspectos. En resumen, presenta toda la información acerca de la negociación que realizó el importador-exportador, como son las condiciones de venta, el *Incoterms*[9] utilizado, el método de pago, pesos, volúmenes, e incluso información de la empresa exportadora. En el caso de que alguna de las partes no esté de acuerdo con alguno de los datos presentados, puede modificarse. Este documento no tiene valor jurídico ni correlación con la facturación de la empresa que luego se presentará en DGI, solo es considerada como requisito para el correcto entendimiento entre las partes, en otras palabras, como borrador previo a la factura comercial.

Factura comercial: Es el documento válido que concreta la operación de compraventa ya establecida en la factura proforma, e incluye todos los cambios que se hayan hecho en esta última. En la factura comercial se establecen los términos de venta de las mercaderías y sus especificaciones. Es un comprobante de la venta, acredita la transferencia de la mercadería, se exige para la exportación en el país de origen y para la importación en el país de destino. La realiza el exportador y la recibe el importador junto con el

[9] Internationals Commerce Terms

conocimiento de embarque y demás documentación. Es necesaria para el despacho de mercadería en la aduana, a la vez que la puede exigir el banco. A diferencia de la factura Proforma, la factura comercial tiene validez fiscal y es un documento definitivo, es decir que no se puede modificar (si se quisiera realizar algún cambio hay que anular la factura anterior primero).

Packing list: También llamado lista de empaque, es un documento emitido por el exportador, cuya función es presentar una descripción detallada de la mercadería que se está comercializando (cantidades exactas de las mercaderías contenida en cada una de las cajas, volúmenes y pesos, medidas, envases, embalaje, descripción, de la mercadería, números asignados a la mercadería, marcas y/o símbolos que la identifiquen), así como también información sobre el tipo de transporte a utilizar, la fecha que se realizó el documento, además de información sobre el exportador y el destinatario (nombre y razón social principalmente). Este documento permite a los transportistas, agencias reguladoras, *carrier*, etc. tener conocimiento sobre la mercadería y saber cómo manipularla. Es un documento obligatorio para poder facilitarle a las aduanas el reconocimiento de la mercadería a la hora del despacho aduanero físico. En caso de haber sufrido daños la mercadería o si se hubiese perdido parte de esta, este documento es al que se recurre para solucionar la situación.

Certificado de origen: Es un documento de mucho valor para las transacciones internacionales ya que certifica que un producto está hecho en un país o región, lo que permite utilizar los beneficios de los acuerdos internacionales firmados entre el país de origen con otros, permitiendo tratos de preferencia arancelaria. Su función vital es, entonces, avalar el origen del producto, y se solicita a través de una declaración jurada, siempre para un país y transacción específica.

Este documento es requerido por el importador en destino, por lo que el exportador lo solicita frente a la institución competente en su país. En el caso de Uruguay, la documentación es solicitada normalmente en la Cámara de Industrias del Uruguay, o, en ocasiones, en la Cámara de Comercio. En dicho documento es vital especificar la entidad emisora del certificado, así como también la dirección, país y ciudad de esta. En el caso de Uruguay implica nombrar alguna de las dos entidades mencionadas anteriormente. Se requiere a su vez, la fecha en la que se firmó el Certificado de Origen y nombre con firma del representante autorizado por ley para actuar en nombre de la empresa exportadora.

Documento Único Aduanero: El DUA es un documento administrativo obligatorio realizado por el despachante de aduana para las transacciones comerciales, que se utiliza con el fin de cumplir con las formalidades aduaneras en operaciones de intercambio de mercaderías, tales como exportación, importación o tránsito. Sirve como base para la declaración tributaria consiguiente y constituye un soporte de información sobre la mercadería, origen, etc. Es el soporte que acompaña a la mercadería en las operaciones y es presentada ante las autoridades aduaneras.

Certificados de calidad: Los certificados de calidad sirven para generar confianza y fidelidad con la persona que compra el producto, generando gran valor para la empresa que los posea. Cabe destacar que estos certificados varían en función de la mercadería y las exigencias que se les pide a la misma, es decir, no existe un único documento para todos los productos/transacciones. Entre los más conocidos para los alimentos, encontramos la ISO 22000 y ISO 9001. Son emitidos generalmente por organismos privados que se especializan en el análisis y control de calidad de los procesos productivos

de las empresas. Mediante el sometimiento del producto/servicio a un determinado proceso de evaluación, dicho organismo otorga una garantía escrita de que el producto está alineado con los requisitos. En Uruguay, estos requisitos o normas son fijadas por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), SGS Uruguay Limitada, AMEC, FCR, entre otras instituciones.

Factura del transporte internacional: Es el documento que indica las condiciones de transporte (qué tipo de flete es), cuánto cobra el flete que la empresa contrata para hacer la transacción (ya sea terrestre, marítimo, aéreo) desde el lugar pactado de origen de la mercadería hasta la llegada de destino pactada. El contratante del flete internacional puede ser tanto el importador como el exportador, y esto va a depender de las condiciones del contrato de venta, en otras palabras, del Incoterms utilizado en dicha operación.

Carta de porte terrestre: Su finalidad es dar constancia de las mercancías que están siendo transportadas vía terrestre. Es el equivalente del conocimiento de embarque, que hace referencia al transporte marítimo. En el mismo se establece la información con respecto a la mercadería (clasificación, cantidades, tipos, peso, etc.), así como también la información de los participantes (expedidor y destinatario).

Este documento otorga el título valor de lo transportado, o sea que, junto con la factura comercial y la *packing list*, transfieren la propiedad de la mercancía a quien lo posea. Es un documento que funciona de prueba de que la mercadería circula de manera legal, existiendo un contrato de transporte. La presencia de este documento representa que la empresa que solicita el flete ya ha cargado la mercadería y está en trayecto hacia el destino, encargándose el transportista de este tránsito.

3.6 Elementos de mercadotecnia

Para realizar el mix de marketing, el análisis se basará en una única empresa del sector, ya que así se podrá identificar de manera más detallada todos los puntos a desarrollar. La empresa seleccionada para el estudio es Cabesas Bier, ya que es la más grande del mercado uruguayo en cerveza artesanal actualmente. La misma ha realizado una gran inversión en una planta de producción moderna y, a raíz de esto, la empresa tiene una gran capacidad productiva, pudiendo realizar la producción y embotellado de otras marcas además de la suya propia.

Cuadro 10: FODA del sector (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Crecimiento de la producción local	Falta de apoyo del gobierno para su crecimiento
Facilidad para diferenciar el producto con otros competidores	Materia prima nacional escasa para cervecerías artesanales
Uruguay es gran productor de malta	Balanza comercial desfavorable

Tendencia reciente en Chile por los alimentos saludables	Fuerte dependencia para conseguir maquinaria de elaboración
Presencia de la Cámara de Cervecerías Artesanales del Uruguay y la Asociación de Microcervecerías Artesanales en Uruguay.	Situación económica actual del país
	Falta de conocimiento de exportación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento de la demanda internacional	Tipo de cambio
Alto PIB per cápita	Competencia internacional muy fuerte en Chile
Ferias Internacionales cercanas (Brasil, Argentina, Chile)	Gran desarrollo de los países vecinos en este sector
La cerveza es la bebida alcohólica más consumida en América Latina	Determinados países con prestigio histórico del producto (Ej: Bélgica o Alemania que le exportan a Chile)
	Leyes que regulan el consumo de alcohol en Chile

Fuente: Elaboración propia

Posicionamiento: Teóricamente Philip Kotler (estadounidense, economista y especialista en mercadeo) y Gary Armstrong (con grados de licenciatura y maestría en negocios) en su libro mencionan que posicionamiento consiste en "lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta" (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 49). La frase con la cual se posicionará al producto será: "La cerveza artesanal más vendida del Uruguay".

Mercado meta: Los autores definen el mercado meta como "el proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos" (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 49). En relación con este punto, el mercado meta a considerar serán todos aquellos jóvenes (de ambos sexos), de entre 20-40 años, ubicados en Santiago de Chile, con un poder adquisitivo medio-alto (por el precio del producto).

Programa de marketing: En cuanto a la mezcla de marketing compuesta por las 4P (precio, promoción, producto y plaza), se deberá generar una combinación única que haga la diferenciación con la competencia y para atraer la demanda.

3.6.1 Producto

El producto que se exportará a Chile es cerveza artesanal en envases de vidrio con una capacidad de 500ml para empezar, ya que es la capacidad que está disponible actualmente con los recursos de la empresa uruguaya. Cabe destacar que es una forma de diferenciación ya que generalmente las botellas de cerveza artesanal en Chile tienen una capacidad de 300ml.

Ilustración 4: Tipos de cerveza artesanal de Cabesas Bier

Fuente: Mercado Libre

En un principio el producto irá con nombre de marca ya que se considera que el diseño actual que se le pone al etiquetado de las botellas es lo que le da el diferencial. Igualmente, se ofrecerá en su estrategia de penetración a los canales la posibilidad de realizar marca blanca si eso hiciera viable la posibilidad de entrada al mercado.

El producto no busca competir por precio sino por calidad, ya que Uruguay es un país muy caro para producir y, por tanto, hay países que llegan con costos más bajos. Lo que hace distintivo al producto es que se realiza con ingredientes considerados de los mejores del mundo a la hora de producir y en el proceso productivo la tecnología es muy eficiente.

Dentro de la variedad de estilos que tiene actualmente Cabesas Bier, se elegirá exportar en una primera instancia la *Blonde Ale*, ya que es la más consumida tanto en Uruguay como en Chile. A su vez, es el producto estrella de la empresa ya que ha ganado premios internacionales, por ejemplo: en *South Beer Cup* - Buenos Aires (Argentina) en marzo del 2013.

Uno de los grandes cambios que se presentaron en la nueva edición de la ley de alimentos chilena es el aumento de las exigencias de límites de nutrientes, es decir que, los sellos “Alto en” ahora se deben colocar a menores cantidades de nutrientes por porción. En dicho aspecto difiere en si el alimento es sólido o líquido, los cuales tienen distintos máximos de gramaje para los componentes utilizados.

Cuadro 11: Diferente valores mínimos para colocar los sellos alto "en"

	ALTO EN AZÚCARES	ALTO EN GRASAS SATURADAS	ALTO EN CALORÍAS	ALTO EN SODIO
Sólidos	10 g por cada 100 ml	4 g por cada 100 g	275 Kcal por cada 100 g	400 mg por cada 100 g
Líquidos	5 g por cada 100 ml	3 g por cada 100 ml	70 Kcal por cada 100 ml	100 mg por cada 100 ml

Fuente: (Ministerio de Salud, 2019)

De ser necesarios, los sellos se deben ubicar en la cara principal de la etiqueta del producto. "Como referencia, la cara frontal es donde habitualmente se encuentra el nombre y la marca del producto, y es lo primero que ve el consumidor cuando va a comprar el producto" (Ministerio de Salud, 2019)

Los productos alimenticios que posean sellos de "Alto en" no pueden realizar publicidad con elementos que atraigan la atención de niños como pueden ser animales atractivos, figuras infantiles, animaciones o cualquier otro elemento llamativo, incluso se encontrara prohibida la venta de dichos alimentos dentro de establecimientos educativos.

A pesar de todo lo dicho anteriormente, en el etiquetado de Cabesas Bier para la cerveza *Bonde Ale* se encuentran los ingredientes (agua, cebada malteada, lúpulo y levadura) pero no tiene la cantidad de contenido de éstos ya que en general las cervezas artesanales no llevan información nutricional. Igualmente, considerando que la cerveza artesanal cada 100 ml tiene entre 35-55 kcal (dependiendo el estilo), no sería necesario ningún sello. (Tabla de Calorias, s.f.)

En Chile para junio del 2019, entró en vigor la ley N°20.606, la cual repercute directamente a todos los alimentos comercializados en el mercado. Se basa en aumentar exigencias a nivel de calidad y cuidado de la salud para los consumidores. El rotulado debe tener ciertas características comunes para todos los productos sin importar si son sólidos o líquidos. Al menos, deben contener información básica como son datos del fabricante en lo que incluye nombre, razón social, domicilio, origen, etc. Es fundamental incluir la resolución de la entidad que acredita que dicho producto se encuentra amparado bajo la ley, en estos datos se debe incluir el nombre del "Seremi"[10] de salud que autoriza que el producto sea comercializado, fecha de elaboración y vencimiento, gramaje (expresado en mililitros si es liquido o en gramos si es sólido),

[10] Secretaría Regional Ministerial de Salud, Chile.

número de lote de producción, cómo se debe almacenar, modo de uso y los ingredientes utilizados para la elaboración.

3.6.2 Plaza

El concepto de plaza refiere a la manera que el exportador inserta su producto dentro del mercado local al alcance de los consumidores objetivo. Es decir, se analizará la cadena de intermediarios desde el productor hasta el cliente, la cobertura que dicha cadena abarca en el mercado de destino, la ubicación, la cantidad de inventario disponible que se tendrá, así como conceptos tanto de logística como de transporte. (Kotler & Armstrong, 2012)

Todo exportador busca que su producto nacional llegue lo más competitivo posible al mercado y de la mejor manera, es decir, que ofrezca la mayor accesibilidad posible para sus clientes. Es por esto que es muy importante diseñar una buena relación y conexión con los intermediarios que hacen posible el fin último de toda empresa, rentabilizar sus clientes generando valor para ambos. Es por esto que se intentará buscar el canal de distribución más corto posible para poder acotar brechas de márgenes y sobreprecios.

Una cadena de distribución más acotada permite tener más control sobre el proceso y aún más si es uno mismo el encargado de realizarla. Un punto clave a la hora de seleccionar el minorista de manera exitosa es la ubicación que éste posee. (Kotler & Armstrong, 2012). En concreto, será vital contar con un *partner* en destino que brinde cierta ubicación estratégica para estar cerca de los puntos de concentración de consumo. De nada sirve un excelente distribuidor si está ubicado a muchos kilómetros de los centros de consumo masivos ya que se sobrecargaría el precio con otro factor indeseable que es el transporte y los costos logísticos que esto implica.

El proyecto se enfocará en exportar a dos canales: Horeca[11] y tiendas de conveniencia. La razón por la cual se dejó fuera el supermercadismo es la alta competencia que existe en este canal y, a su vez, por la diversidad de condiciones que éstos exigen para poder convertirse en proveedor (primer envío gratis, largos plazos de pago, entre otros).

Las tiendas de conveniencia son locales pequeños que se encuentran ubicados en lugares estratégicos de la ciudad como también en rutas nacionales. Dentro de las ciudades se suelen ubicar en las calles más transitadas y comerciales, no tienen una gran variedad de productos, pero poseen lo esencial para el vivir diario. También suelen ubicarse en rutas nacionales, más que nada en estaciones de servicios al estilo de minimercados donde se puede encontrar todo lo referido a la alimentación principalmente. Las principales empresas retail en Chile son *Big John, OK market*, y Ekono (Walmart al estilo tienda de convención). Según estudios realizados por la empresa que ofrece servicios financieros y estadísticos, Logros, el sector de tiendas de conveniencia se encuentra en un “boom” y se espera gran desarrollo. En el año 2015 existían aproximadamente 850 tiendas (en ciudades y estaciones de servicios) que vendieron casi 450 millones de dólares, además,

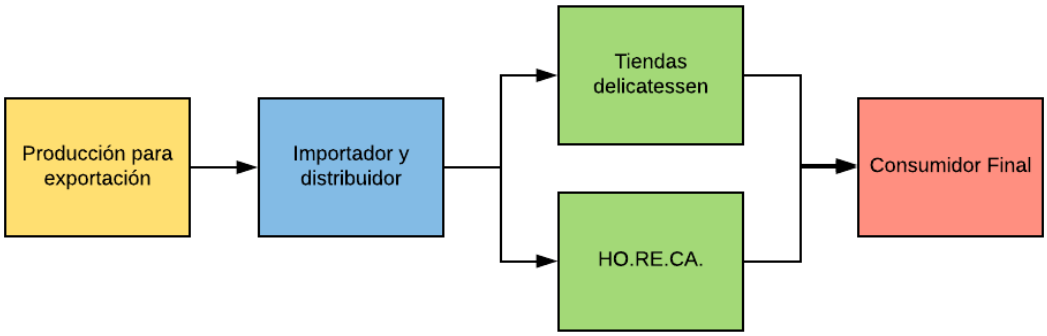
[11] Hoteles, Restaurantes y Cafeterías

se proyecta que para el 2020 existan al menos unas 1.200 tiendas con una facturación total de 550 millones de dólares. (Logros, s.f.)

El canal Horeca es el "(...) canal de distribución para alimentos es definido como el sector industrial que prepara y sirve comidas y bebidas adquiridos previamente." (ProChile, 2015)

Los anteriormente mencionados serían los puntos de venta a los cuales se apunta a llegar. Es importante destacar que ambos canales necesitan de un distribuidor ya que no suelen importar de forma directa.

Ilustración 5: Canales de distribución desde la producción para exportación hasta el consumidor final.



Fuente: Elaboración propia.

El destino del producto será la capital de Chile, es decir, el producto llegará a una variedad de tiendas de conveniencia y Horeca que estén ubicadas en Santiago. La elección principal de este destino se debe a que es la capital del país y, a su vez, donde se concentra la mayor cantidad de habitantes con alto poder adquisitivo.

Luego de una investigación, se seleccionó una serie de posibles distribuidores para el pais de destino, los cuales se presentan en el cuadro a continuación:

Cuadro 12: Posibles distribuidores en Chile

Nombre	Dirección	Dirección Web	Teléfono	Mail
Concha y toro	Av. Virginia Subercaseaux 210, Pirque, R. Metropolitana	www.conchaytoro.com/	2476 5100 / 2476 5000	Contacto@conchaytoro.cl
Viña de Aguirre	Villa Alegre, Región de Maule, Chile	www.deaguirre.cl/	2244 8300	Somos@deaguirre.cl

CCU	VITACURA 2670, LAS CONDES	www.ccu.cl/nuestras-marcas/#cervezas	2427 3000	Mdapp@ccu.cl
ADELCO	Santa Elena1761	www.adelco.cl/	2565 4000	Ventas@adelco.cl
DESA	Av la Montaña 776 Panamericana Norte KM 16	www.desa.cl/home.php	2248 91510 / 2489 1526	Ventas@desa.cl
JUMBO	Avda. Kennedy 9001, Las Condes	www.jumbo.cl/institucional/proveedores	600 400 3000	Contacto@jumbo.cl
Santa Isabel	Av República de Chile 450, Rancagua, O'Higgins	www.santaisabel.cl/proveedores/	600 400 2000	contacto@s.isabel.cl
PROSUD	Lautaro 2102 D - Quilicura Santiago	www.prosud.cl	2913 5000	Contacto@prosud.cl
Viñedo Santa Rita	Apoquindo 3669, piso 6, Las Condes	www.santarita.com/contacto/	2362 2000	Restaurant@santarita.cl
Distribuidora CAV	La Montaña 776, Lampa	www.cav.cl/contacto	23938000	Contacto@lacav.cl
Supermercados Tottus	Av. Chamisero, Lote A8, Local N° 1, Colina	www.tottus.cl/tottus/	2390 8900	Servicioalproveedor@tottus.cl

Fuente: Elaboración propia.

3.6.3 Promoción

Para acercar y comunicar el valor del producto a los potenciales clientes se realizará un mix de promoción el cual "consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía" (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 408)

No existen campañas de marketing agresivo de este producto ya que la cerveza artesanal no suele promocionarse en los medios tradicionales de comunicación (televisión, radio), por lo que no se recomienda invertir en este tipo de publicidad. Actualmente los medios digitales y redes sociales son los que proporcionan mayor visibilidad y contacto directo con el cliente y a su vez, pueden alcanzar una inmensa cantidad de personas. Siguiendo esta tendencia, se optaría por promocionar la marca a través de su página de Facebook, Instagram y su página web oficial (Cabesas Bier). En cuanto a medios digitales que no son propios de la empresa, Chile cuenta con una plataforma (http://www.guiahoreca.cl/) para empresas, distribuidores, importadores que buscan ofrecer insumos/suministros a los canales de Horeca y tiendas gourmet principalmente. Puede resultar interesante posicionar y promocionar la marca por dicho medio para generar mayores oportunidades de visibilidad.

Al ser un producto nocivo para la salud, al exportarlo se debe tener en cuenta muchos elementos éticamente aceptables (además de estar algunos restringidos por ley) por las compañías de venta de bebidas alcohólicas. Esto está asociado a la no realización de publicidad para los menores de 18 años, la no exhibición de situaciones donde la cerveza es consumida de forma excesiva/irresponsable, no recomendándose hacer publicidad acerca de beneficios a la salud que no sean comprobados científicamente.

Otro punto para considerar son los catálogos. Cabesas Bier deberá crear un catálogo bilingüe el cual empiece mencionando aspectos generales de la empresa, ubicación geográfica, variedades que realiza, entre otros aspectos importantes para darle a todos aquellos posibles distribuidores y clientes (Horeca y tiendas de conveniencia).

Cabesas Bier podría participar anualmente de una feria de alimentos de Chile, para poder dar a degustar su producto y que sea más fácil generar posicionamiento de marca en la mente de los consumidores. La feria típica para los canales seleccionados, y, por lo tanto, a la que se recomienda acudir es "Espacio *Food & Service*". Está orientada principalmente a aquellos proveedores de la industria gastronómica *out of home* en Chile. Para el año 2019 hubo unos 988 *stands* y aproximadamente 25.000 visitantes.

En su página web (http://www.espaciofoodservice.cl/) expresan los planes para el año 2020 "(...) tendrá un amplio cronograma de actividades: cocinas interactivas, paneles de conversación, charlas, lanzamiento de productos, catas, clases, concursos gastronómicos y una serie de sorpresas que la consolidan como la feria de la industria alimentaria más importante de Chile." (Espacio Food & Service)

3.6.4 Precio

Con relación al precio, se realizará el análisis tomando en cuenta que el producto saldrá de la capital del país vía terrestre. Habiendo aclarado eso, los precios hasta llegar al consumidor final se componen de la forma que se detalla a continuación.

El valor EWX[12] unitario de la mercadería fue obtenido en base a una de las mayores empresas artesanales del sector y se puede tomar como precio estimativo (USD 1,20 por botella). El estudio se realizó en base a 10 pallets lo que serían 10.800 botellas, por lo tanto, el costo total de la operación alcanzaría los USD 12.960 precio EXW.

El valor FCA[13] de la mercadería no parecería relevante estimarlo ya que, al tratarse de transporte terrestre, la mercadería es recogida en la misma fábrica, por ende, el costo de carga al camión (única diferencia con el EXW) se realizaría directamente en la fábrica.

[12] *"Ex Works":* En fábrica o lugar convenido, el vendedor asume costos y riesgos hasta poner a disposición la mercadería en ese punto convenido.
[13] *"Free Carrier*": El vendedor debe entregar la mercadería despachada en aduana de salida y poner a disposición la mercadería al transportista elegido por el importador en el lugar convenido.

El siguiente precio por diferenciar es el CIP[14], el costo del transporte terrestre fue obtenido en base a cotizaciones brindadas por dos conocidos agentes de carga nacionales como son Murchison y Decre (ver anexo 1,2 y 3). Los precios que se brindaron fueron aproximados, siendo estos USD 1.950 y USD 2.100 respectivamente. Para tener en cuenta ambas cotizaciones, se plantea que el flete es de USD 2.025 (promedio de ambas cotizaciones). A modo de simplificar el estudio, el seguro se estimará con un supuesto ficto de 1%. En base a lo anteriormente mencionado, el flete por unidad vendida sería de USD 0,188 y el seguro de USD 0,012. Entonces se puede observar cómo ambos costos repercuten directamente en un 16,63% respecto al valor EXW de la compañía.

En cuanto al arancel, la preferencia es del 100%, por lo tanto, el arancel es 0%. Esto se obtiene debido al AAP.CE[15] N° 35, basado en la conformación de una zona de libre comercio[16] entre el Mercosur – Chile que se firmó en 1996 y entró en vigor el mismo año. (Aladi, 2019)

Como se ha mencionado en otro apartado, Chile posee un gravamen del 15% para bebidas alcohólicas, es por esto que se deberá agregar al costo para estimar un precio de venta más preciso. El precio alcanzado con el impuesto incluido sería de USD 1,609 por unidad.

En cuanto a los gastos de despacho se estiman que son aproximadamente entre un 5 – 10%. Este costo estimativo incluye: pesada de camión, gastos varios en la frontera, honorarios del despachante, fotocopias, conexiones de aduana, cupones de Xerox, timbre profesional, guía de tránsito, entre otros. El valor de gastos de despacho se calcula sobre el valor en aduana (CIP + Arancel).

Como se ha mencionado en el sector "plaza", las opciones son siempre mediante una importadora/distribuidora para luego conectar con tiendas de conveniencia y Horeca. A modo de simplificar el análisis, el margen de una importadora/distribuidora sería de 30% y los puntos de venta al público como son las tiendas de conveniencia de 40%.

El impuesto al valor agregado en el país de destino es de 19%. El tipo de cambio utilizado para el pasaje de dólares a pesos chilenos fue de 791 pesos chilenos por dólar al 29 de enero de 2020.

[14] *"Carriage and Insurance Paid to":* El vendedor asume los gastos del transporte y seguro internacional, de todos modos, el riesgo se traspasa al importador al momento de poner a disposición la mercadería luego de la aduana en origen.
[15] Acuerdo de Complementación Económica
[16] Forma de integración entre dos o más territorios aduaneros en donde se eliminan o reducen la mayor cantidad de barreras comerciales a la circulación de mercadería originaria de los miembros con el fin de facilitar el comercio en dicha área.

Cuadro 13: Análisis de los costos hasta el PVP (vendiendo a una tienda de conveniencia)

Incoterm	16,63%	0%	15%	10%	30%	30%	19%	TC: C/US 791
EXW	CIP	Arancel	Impuesto a la cerveza	Gastos de despacho	Importadora/ distribuidora	Tiendas de conveniencia	Iva	Precio de venta al público
1,20	1,399	1,399	1,609	1,770	2,300	2,991	3,560	$CH 2.816

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14: Análisis de los costos hasta el PVP (al canal Horeca)

10%	30%	40%	19%	TC: C/US 791
Gastos de despacho	Importador / Distribuidor	Horeca	Iva	Precio de venta al público
1,770	2,301	3,221	3,833	$CH 3.032

Fuente: Elaboración propia.

El canal más corto entre ambas opciones (tiendas de conveniencia) es más económico por el hecho de que el margen del canal Horeca siempre suele ser mayor al de las tiendas de conveniencia. Por tanto, el precio para las tiendas bajo este análisis sería de $CH 2.816, mientras que en el otro canal ascendería a $CH 3.032.

Se podría decir que ambos precios estarían oscilando dentro de lo estipulado en el apartado de "competencia", teniendo en cuenta que el supermercadismo colocaría márgenes similares a los de ambos canales seleccionados. Por otro lado, el público al cual apuntan estos canales es en general de poder adquisitivo acorde al producto a exportar.

3.7 Medio de pago e Incoterm a utilizar

Toda compraventa internacional va acompañada de transacciones económicas y, por ende, de un medio de pago elegido entre el comprador y el vendedor, según los riesgos asociados. Los principales riesgos que se encuentran en estas operaciones son a causa del desconocimiento entre las partes, calidad de la mercadería, riesgo pais, riesgo comercial, entre otros. Estos riesgos se cubren en diferente medida dependiendo el tipo de medio de pago a seleccionar (transferencia bancaria, cobranza documentaria, orden de pago, carta de crédito, entre otros).

Para la exportación de cerveza artesanal de Cabesas Bier a Chile, se debería negociar el uso de la carta de crédito (L/C[17]). Este documento es el medio de pago internacional más seguro ya que implica la intermediación mediante instituciones financieras. El llamado

[17] *Letter of Credit*

“Banco Emisor” actúa en conformidad con las instrucciones del importador (el cual negoció un contrato de compraventa), emitiendo un crédito documentario y asumiendo un compromiso irrevocable de pagar contra la entrega de los documentos convenidos de antemano (es decir, se negocia contra documentación). El procedimiento, a grandes rasgos, comienza una vez que la entidad financiera del importador realiza un aviso de apertura de carta de crédito al banco del exportador, el exportador embarca la mercadería al pais de destino (en este caso, Chile) y le envía la documentación a su banco para que se lo entregue al banco emisor, el cual revisa que este todo conforme a lo negociado y si es así, realizan dos acciones que son el pago (reembolso) al exportador y la entrega de la documentación al importador para que pueda despachar la mercadería en el puerto. Cabe mencionar que estos pasos pueden tener una mínima variación dependiendo el tipo de crédito negociado (confirmado, no confirmado; pago a la vista, diferido; entre otros) pero no es relevante el cambio para ser explicado en profundidad.

Como se dijo anteriormente, a pesar de que la carta de crédito es el medio de pago más costoso por el precio de apertura y posibles discrepancias en los documentos al momento de gestionarla, se suele utilizar para transacciones de compraventa entre partes que no tienen suficiente confianza por la seguridad de cobro que brinda.

Al momento de negociar las condiciones de compraventa en el contrato, uno de los aspectos que se pacta son las condiciones del transporte internacional y el incoterm a utilizar para definir claramente las obligaciones (costos y riesgos) de las partes. Al ser una transacción terrestre, se recomienda utilizará FCA (*Free Carrier*) o CIP (*Carriage and Insurance Paid To)* ya que son los dos más utilizados para este medio de transporte y tienen las obligaciones divididas entre las partes, lo que los hace bastante accesibles de negociar. De todos modos, se cotizaría en base EXW, pero se podrían manejar las opciones de vender en los incoterms mencionados anteriormente (FCA o CIP).

3.8 Objetivos de marketing y calendario de acción

Objetivos generales

- Ingresar a las principales tiendas delicatessen y Horeca de Santiago.
- Potenciar la marca en Chile y aumentar la visibilidad de su página web.

Metas

- Comenzar a exportar tres nuevas variedades de cerveza artesanal para el segundo año.
- Ampliar el mercado saliendo a exportar al menos un contenedor al año a Valparaíso/Viña del Mar en el siguiente año.

Objetivos financieros

- Lograr un crecimiento en ventas de entre un 5%-10% para el segundo año.
- Aumentar un 5% el margen de ganancia por medio de la optimización de costos (ver explicación en recomendaciones).

- Sustituir medios de pago costosos por transferencias en un plazo de 12 meses (ver explicación en recomendaciones).

Todos los objetivos anteriormente mencionados se deben medir de alguna forma, para saber si realmente el negocio está saliendo como se ha planeado. Para eso, se realizará a continuación un calendario de acción para el primer año, de forma de organizar las actividades que debe hacer la empresa y poder en el futuro medir el cumplimiento de estas.

Enero 2021: Comienza la búsqueda de distribuidores en el mercado de destino. (responsable: Encargado de comercio exterior).

Febrero 2021: Visita a Chile con el fin de seleccionar las tiendas Gourmet y de distribuidores en canal Horeca. Negociación de contratos y formas de promoción. (responsable: Gerente de la empresa)

Mayo 2021: Exportación del primer contenedor. (responsable: Encargado de comercio exterior).

Agosto 2021: visita a Chile para reunión con los puntos de venta. (responsable: Gerente de la empresa)

Septiembre 2021: asistencia a la feria Food & Service 2020. (responsable: Gerente de Ventas y Encargado de comercio exterior).

Noviembre 2021: Exportación del segundo contenedor. (responsable: Encargado de comercio exterior).

Diciembre 2021: Evaluación de objetivos/metas y de satisfacción de los puntos de venta mediante una encuesta. (responsable: Encargado de comercio exterior y contador de la empresa).

3.9 Elementos de logística

3.9.1 Flujo Logístico

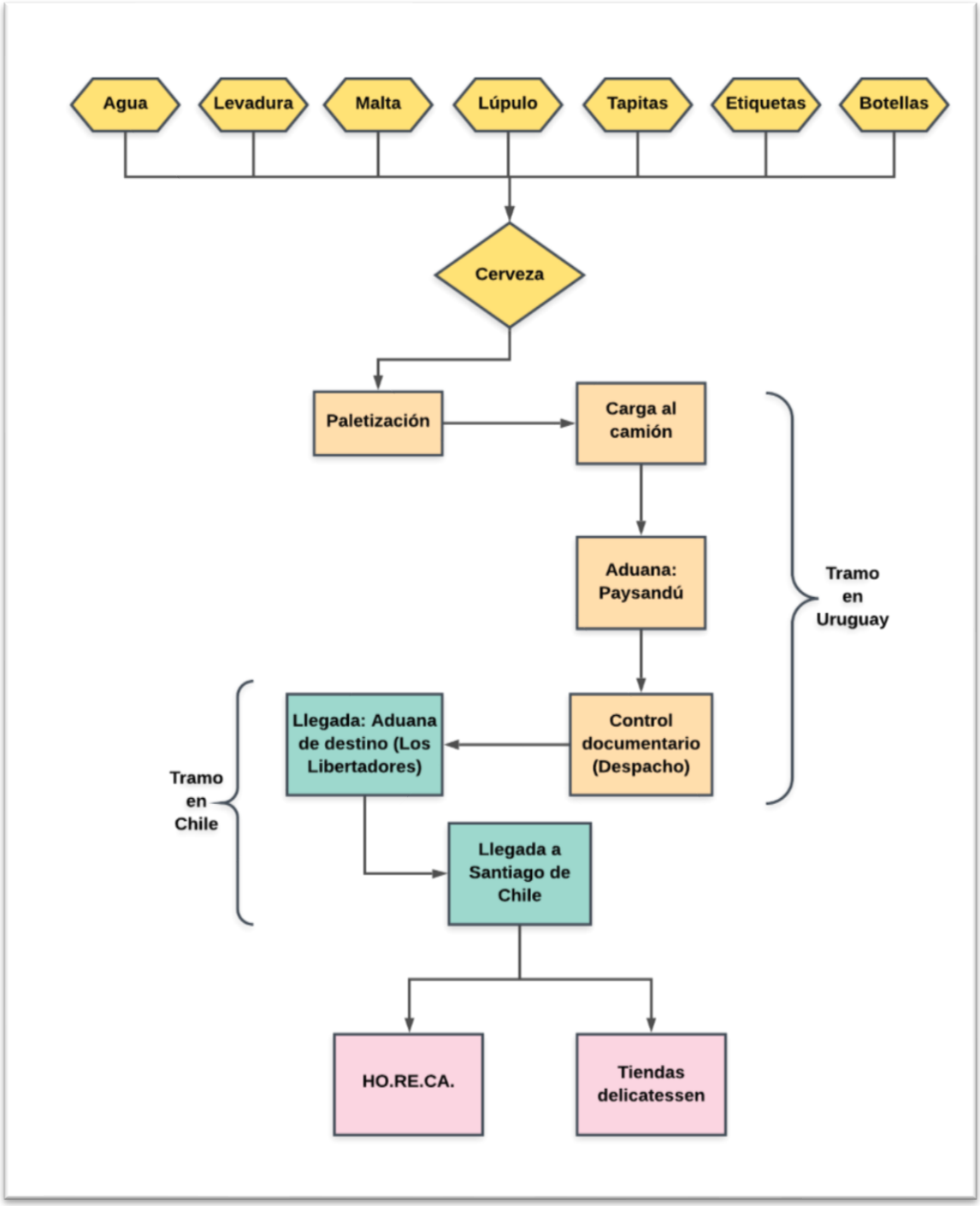
Se ha decidido comenzar con la llegada de los insumos para la producción de cerveza. Entre los insumos que se pueden hallar son levadura, malta, lúpulo, tapitas, etiquetas y botellas. Una vez que se tiene todo en la fábrica, comienza el proceso de producción de la cerveza hasta el producto final, que son las botellas de 500 ml con su respectiva etiqueta.

Se colocan en cajas de 12 botellas y comienza el proceso de paletización. El mismo consiste en colocar 90 cajas en el pallet correspondiente para luego colocar *film* y quedar pronta para la carga al camión. Dicho camión es el encargado de realizar el *pick up* en la fábrica de la empresa exportadora hasta el destino final que será el cliente beneficiario de la mercadería.

Como se ha mencionado anteriormente en el proyecto, se tomó como base de salida Tacuarembó ya que es la mayor planta de elaboración y donde se envasan diferentes marcas con sus propios estilos. El paso fronterizo de Uruguay hacia Argentina se realizará por la aduana de Paysandú donde se hacen los controles correspondientes (documentario y de la mercadería de ser necesario).

El transporte continúa por el país vecino hasta comunicarse con el túnel Cristo Redentor, ubicado en la frontera entre Argentina y Chile. En dicho lugar, se realizan nuevamente los controles necesarios para el acceso a Chile y el despacho de la mercadería en la aduana Los Libertadores. Una vez que está todo en su debido estado, se llega a la capital andina y luego directamente a los clientes, es decir el canal Horeca. y las tiendas de conveniencia.

Cuadro 15: Cadena logística de Tacuarembó- Chile



Fuente: Elaboración propia

3.9.2 Envase/embalaje

Es de suma importancia para los productos contar con un envase adecuado para protegerlo de la contaminación y los daños que se puedan generar en el proceso de producción, almacenamiento, conservación, distribución y comercialización hasta llegar hasta el consumidor final.

Como se ha dicho anteriormente, a la hora de exportar cerveza se realizará en botellas de vidria y la razón es que la venta se realiza en dicho envase principalmente. Si bien hay diferentes tamaños como 330 ml, 500 ml, 700 ml o hasta de un litro, en Chile la mayor variedad de cervezas que actualmente se encuentra en dicho mercado son de 330 ml, por ende, se puede pensar que la mejor manera de diferenciarse de la competencia sería en botellas de capacidad de 500 ml.

En estos envases se puede encontrar un aspecto muy importante a tener en cuenta. "Cuando la luz intensa solar incide de forma directa y continuada en las botellas afecta a las sustancias amargantes de la cerveza provenientes del lúpulo que están disueltas en la misma, provocando un aroma fácilmente detectable y no agradable", explica Ana Jiménez, especialista de comunicación de Heineken España. (El Pais, 2017)

Para solucionarlo, como bien lo menciona la especialista de comunicación, se suelen ver botellas de colores opacos como lo son el marrón, verde o incluso negro. Es sumamente importante tener en cuenta este aspecto ya que una cerveza bien elaborada puede echarse a perder en cuestión de pocas horas al sol, y si esto sucede, normalmente se genera un profundo amargor. Según estudios realizados, el color ámbar es el que menos impacto recibe de la luz solar y el transparente el que más, ya que es la variedad menos capaz de reflectar los rayos UV. (VisualBeer, 2013)

Cuadro 16: Comparativo de filtración solar por color de botella

Color	Transmisión de luz
Ámbar	2-7%
Verde oscuro	33-37%
Verde claro	34-50%
Transparente	83-90%

Fuente: (VisualBeer, 2013)

Es importante destacar las ventajas y desventajas de dicho envase. En cuanto a las ventajas de los envases, se sabe que son 100% impermeables, antióxidos, higiénicos para que una vez bien cerrado no se pierda la esencia del producto y tampoco pierda su atractivo al utilizarlo/reutilizarlo. Además, es sumamente apilable y no habría temor de que se aplaste o se deteriore por soportar peso encima. Como desventajas se podría decir que se debe tener mucho cuidado en la manipulación, tienen que estar bien sujetas para que en el transporte no tengan desplazamiento interno en las cajas y no sufrir roturas. Una vez abiertas deben ser consumidas rápidamente ya que es difícil que puedan ser tapadas y conservadas de la mejor manera. Éstas, son más caras en precio y se debe destacar que

son más pesadas teniendo en cuenta que el peso promedio es de 180 gramos por botella de 500 ml.

Una vez que se tiene la cerveza embotellada, se coloca en cajas de cartón donde entran doce botellas en tres columnas y cuatro filas. Dichas cajas son ajustadas al tamaño de las botellas para que no tengan desplazamiento ni se golpeen una con otra y, por ende, no se astillen ni se rompan. Luego las cajas son estibadas en pallets standard, en donde entran aproximadamente 10 pallets en los contenedores de 20 pies. Clarificando estos datos, se habla que por pallet entran 90 cajas conteniendo 1.080 botellas, es decir que en un contenedor entrarían 10.800 botellas, equivalente a 5.400 litros.

Ilustración 6: Pallet de madera con cajas de botellas, foto tomada en la fábrica de Cabesas Bier.

Fuente: Cabesas Bier

3.9.3 Medio de transporte

El traslado a Chile se hará de forma terrestre, específicamente por camión. El punto de partida será desde el departamento de Tacuarembó hasta Santiago.

La elección del punto de partida fue seleccionada ya que es donde se concentra la mayor cantidad de producción de cerveza artesanal. La empresa Cabesas Bier es la más grande del mercado por su gran inversión en una planta de producción moderna y, es por esto, que es capaz de realizar la producción y embotellado de otras marcas además de la suya propia. Por otro lado, la elección del punto de llegada se debe a que la mayoría de los transportes de carga terrestre en la región suelen tener ir a la capital como destino y es lo más conveniente por el hecho de que los principales proveedores que se encontraron en destino se encuentran allí.

Ilustración 7: Recorrido Tacuarembó – Santiago

Fuente: Google Maps

A la hora de realizar el tránsito se buscó más de una opción en la distancia y tiempo de recorrido para tener un abanico más amplio de alternativas por cualquier circunstancia que pueda suceder. Como se puede observar, los kilómetros varían de 1764-1797 dependiendo del camino que se realice.

Sin embargo, se analizará la más eficiente en kilómetros y tiempo. Las principales rutas carreteras que se tomarían para el trayecto son en el interior de Montevideo, la número 26 y luego al final un tramo en la ruta 3. En este caso, la aduana de salida es la de Paysandú y cruzaría hacia Argentina. En dicho país comienza el recorrido por la ruta 39 hasta llegar a Nogoyá, desde donde se ingresa en la ruta 25 (cruzando Rosario). Luego, se realizan otros tramos por la ruta 15, 6, 3, 11, 30 entre otras rutas menos relevantes hasta llegar a Mendoza. Posteriormente, se llega a la aduana de Los Libertadores entrando en Chile por la ruta 60, seguida de la 57 y tomando en última instancia la ruta 5 para llegar al destino (Santiago). En este recorrido cabe destacar la enorme cantidad de kilómetros que se realizan por Argentina (aproximadamente 1400 kilómetros).

Es importante mencionar que a pesar de que se usó dicho trayecto por ser el más eficiente, si hubiese en un futuro algún tipo de inconveniente en la aduana de Paysandú o en determinado tramo del camino, la aduana de Salto estaría habilitada para realizar el recorrido y el despacho en Uruguay.

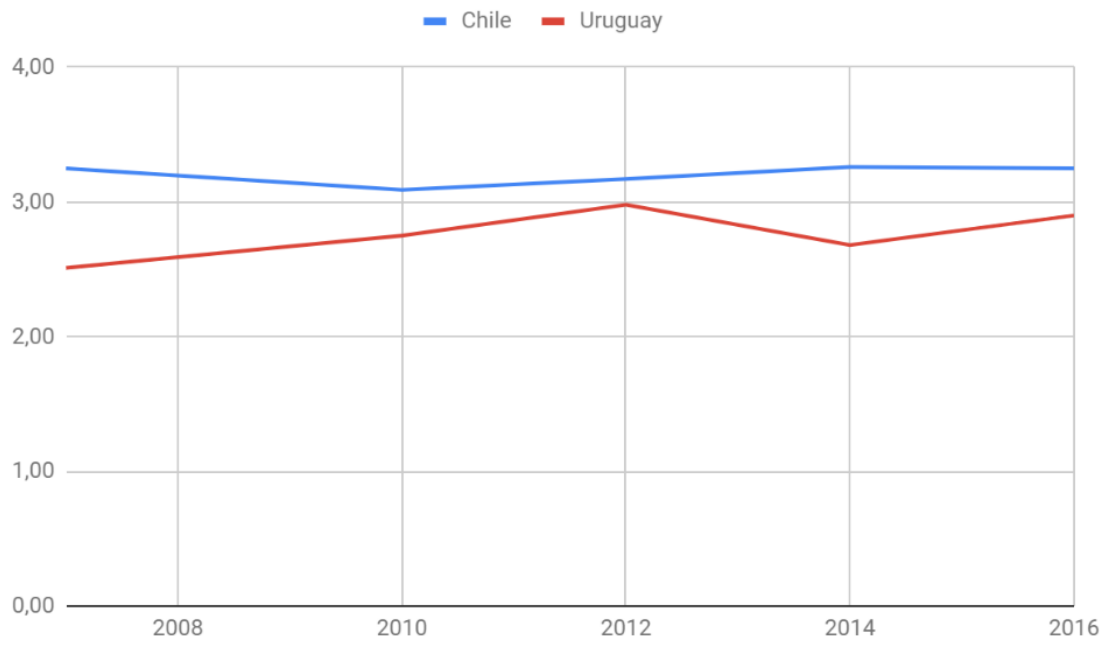
3.9.4 Indicadores

Hay múltiples indicadores logísticos para poder analizar ciertos puntos importantes al realizar la exportación de dicho producto.

A la hora de analizar la logística de Uruguay y la de Chile, el Banco Mundial (en adelante BM) evalúa y posiciona a los países en base a sus desempeños logísticos, dentro de dicho indicador existen múltiples variables que son tomadas en cuenta y que a continuación serán abordadas en mayor profundidad.

El Índice de Desempeño Logístico permite obtener una visión global de cuan eficiente es la logística dentro de ese pais en función de las siguientes variables: proceso de despacho de aduanas, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de organizar envíos a precios competitivos, la calidad de los servicios de logística, la capacidad de rastrear envíos y la frecuencia con la cual los envíos llegan al destinatario dentro del tiempo programado. (Banco Mundial, 2019)

Gráfica 17: Índice de desempeño logístico total (1 = Bajo, 5 = Alto)



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Banco Mundial

En el gráfico se pueden apreciar datos comparativos entre Uruguay y Chile desde el año 2007 – 2016. El rango de resultados va de 1 (siendo lo menos eficiente) a 5 (siendo lo óptimo).

En ningún momento del estudio el país andino es superado por los orientales lo que se podría interpretar como que Chile ha tenido mejores desempeños logísticos en el interior de su pais.

En base a todos los subíndices tratados, se seleccionaron dos para profundizar en ellos por parecer ser de los más relevantes.

- Eficiencia del despacho aduanero: En este aspecto lo que se evalúa principalmente es la velocidad en los despachos, la simplicidad de la aduana y la previsibilidad en los trámites. En este aspecto Uruguay nuevamente posee valores inferiores a Chile, en los años 2007 y 2014 se llegó a alcanzar una brecha de más de un punto a favor del país trasandino, mientras que en el resto de los años estudiados se mantuvo una diferencia a favor de Chile de 0,11 - 0, 25 aproximadamente.

  Datos del Banco Mundial estiman que para realizar un despacho de importación en Uruguay se requieren en promedio 3 días y de exportación 4 días, mientras que en Chile el promedio es de 1 día para ambos casos.

- Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte: dicho subíndice refleja datos relacionados a los puertos, ferrocarriles, carreteras y tecnología de la información implementada en servicios logísticos. Dicho indicador presenta valores muy similares al de eficiencia del despacho aduanero, donde Chile en general se ha ubicado siempre por encima de Uruguay en los años estudiados. Sin embargo, la calidad en 2017 para Chile resultó semejante a la de Uruguay (4,9 puntos sobre un máximo de 7).

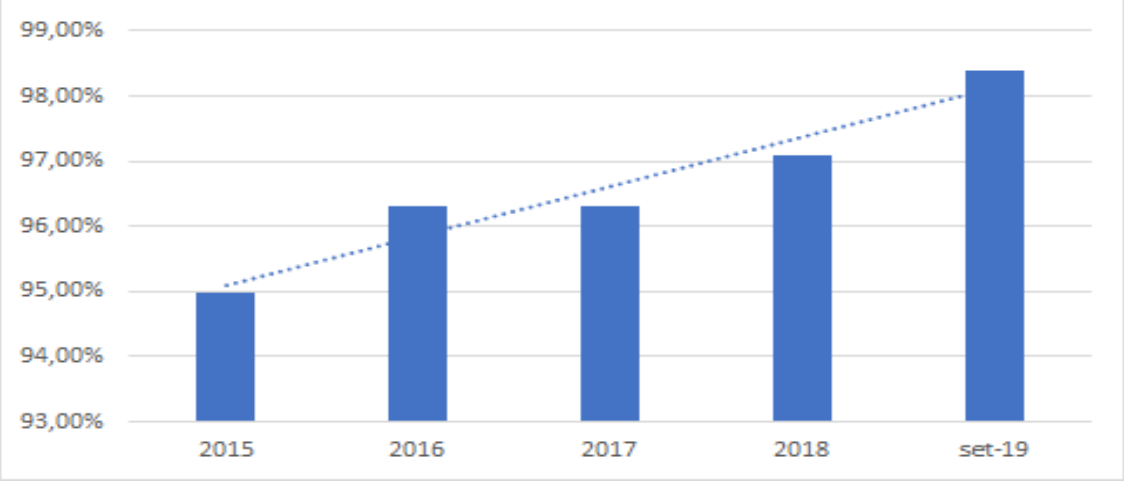
Además de los indicadores mencionados, el Banco Mundial realiza una tabla con todos los países del mundo acerca de cuánto cuestan los documentos para cumplir con los requisitos de exportación e importación. Los datos arrojados para Uruguay no son del todo favorables comparado con Chile. En Uruguay se estima que el costo documentario para realizar una exportación es de US$ 231 y para importación de US$ 285, mientras que en Chile es de US$ 50 en ambos casos. Comparando los mismos datos con países de la región, se puede observar que en Brasil para exportar se incurre en costos de US$ 227 y para importar US$ 106, mientras que en Argentina son de US$ 60 y US$ 120 para exportaciones e importaciones respectivamente.

Es indispensable ver los tiempos de despacho aproximados que incurrirán la mercadería. Como se ha mencionado durante el proyecto, las dos posibles aduanas de salida son las aduanas de Paysandú y/o Salto cuando se realiza el transporte terrestre.

Según informes realizados por la Dirección Nacional de Aduanas (DNA), el tiempo meta que se plantea para que un despacho sea “normal” y esté dentro de los parámetros establecidos es de 8 horas. Es por esto, que se realiza un análisis dimensionado por cada aduana que posee Uruguay, se realizan estadísticas de cuántos DUA’s se realizan dentro de las 8 horas pautadas dividido la cantidad total de DUA’s realizados en dicha aduana.

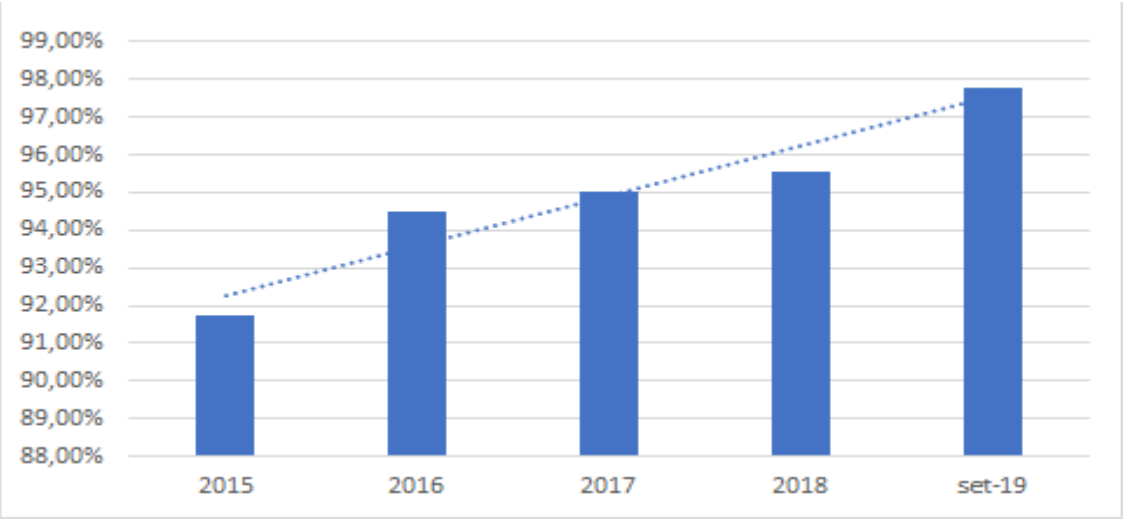
A continuación, se presentarán gráficos entre los años 2015 - 2018 y también el cierre estadístico del último mes del año (Setiembre 2019) por aduana midiendo la eficiencia de cada una:

Gráfica 18: Eficiencia de la aduana de *Paysandú*



Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de DNA

Gráfica 19: Eficiencia de la aduana de *Salto*



Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de DNA

Se podría considerar que las dos aduanas seleccionadas para realizar el despacho de la mercadería están acordes en tiempo y forma ya que mantienen promedios muy altos. Además de eso, se nota una fuerte tendencia a que los promedios sigan elevándose, lo que generaría mayores ventajas a la hora de exportar, requiriéndose de menores costos, en un menor plazo temporal.

3.10 Proyecciones financieras

La empresa en la cual se ha basado el trabajo para realizar las proyecciones financieras será Cabesas Bier por motivos mencionados anteriormente. Hoy en día la capacidad productiva de la empresa es de 150 mil litros por mes y de embotellado de 1200 botellas por hora. De todos modos, la empresa se encuentra con una capacidad ociosa de 30% (90 mil botellas de 500 ml) según conversaciones mantenidas con el director de la empresa, Rodrigo Ríos.

En el primer año, se podría esperar que se vendan dos contenedores anuales, es decir, 21.600 botellas. Para alcanzar dichas cantidades se deberían estimar ventas de unas 1.800 botellas mensuales realizando una división básica ya que no se posee estacionalidad y tampoco ciclicidad marcada.

Según conversaciones mantenidas con la empresa, el margen de ganancia manejado para la exportación es de 30% sobre los costos, es por esto que se podría decir que los costos variables de producción por botella de 500 ml son de 0,92 dólares.

Estructura de costos:

- Producción de la cerveza: USD 0,92
- Marketing: USD 1.500 anual
- Gastos generales y administrativos: USD 2.000 anual

Ingresos: 1,2x

Costos Totales: 0,92x + 3.500

Punto de equilibrio para la exportación: 1,2x - (0,92x + 3.500) = 12.500 unidades

En base a lo anteriormente expresado, se puede realizar un estado de resultados para tres escenarios posibles. Estos serán: el moderado que es igual a lo planeado para la empresa, el optimista que alcanzaría un 15% más en cantidad de ventas y, por último, un escenario pesimista que involucra un 15% menos de cantidades vendidas.

Cuadro 17: Proyecciones para el año de comienzo de las operaciones. Valores en dólares americanos.

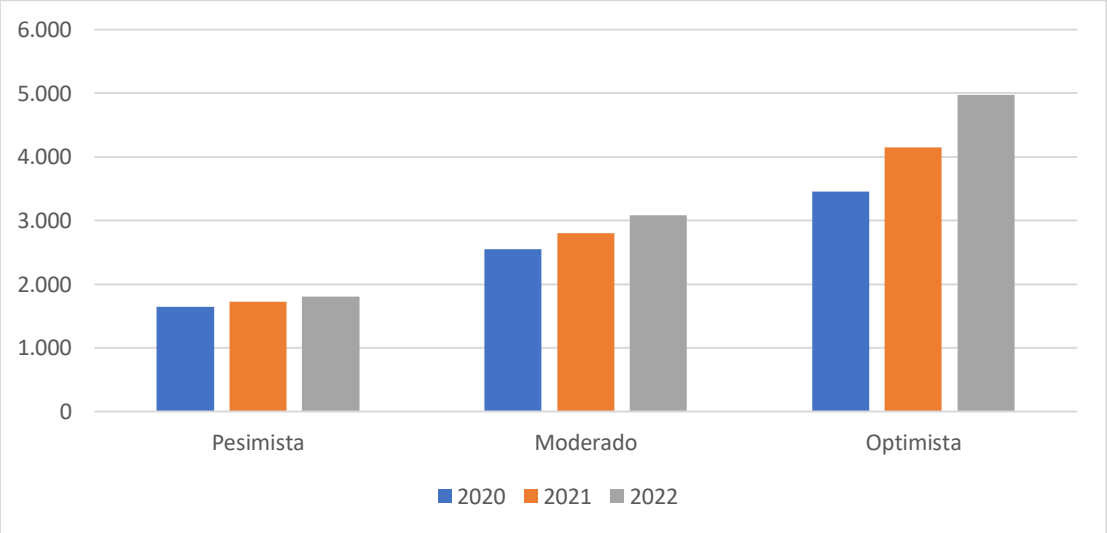
	Pesimista	Moderado	Optimista
Cantidades en unidades	18.360	21.600	24.840
Ingresos (dólares)	22.032	25.920	29.808
Costos (dólares)	20.391	23.372	26.353
Resultado (dólares)	1.641	2.548	3.455

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, los resultados no son del todo llamativos si se visualizan únicamente con objetivos económicos. Mediante conversaciones mantenidas con los directores de Cabesas Bier, el primer objetivo para ellos en la exportación no es obtener grandes réditos, sino que dar a conocer la empresa y su producto, al menos en los primeros años. En 2018 exportaban cervezas a Buenos Aires hasta que ocurrió el "boom" del tipo de cambio con el dólar, plantearon al importador bajar los precios de venta y aún perder su margen de ganancia para mantener las exportaciones y dar a conocer la empresa/producto.

En base a lo anteriormente mencionado, se puede esperar que en el futuro aumente el posicionamiento de mercado y la empresa se dé a conocer de mejor manera, es por ello que se puede plantear posibles escenarios futuros para los siguientes años, considerando que no ocurre ningún imprevisto y que se puede crecer a tasas del 10% anual en un plano moderado, 20% en un escenario optimista, mientras que en el pesimista el crecimiento sería de apenas un 5%.

Gráfica 20: Proyecciones de resultados en dólares para tres escenarios en los años 2020 – 2022.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien en la realidad no siempre se tiene un crecimiento sostenido, se puede ver como los ingresos aumentan considerablemente. Más allá de los resultados finales esperados,

es relevante conocer el retorno por cada dólar invertido que se obtiene mediante el cálculo del retorno sobre inversión (en adelante, ROI)

ROI = ((Ingresos – Costos) / Costos) * 100

Cuadro 18: Análisis de resultado para el año 2020

Datos	Pesimista	Moderado	Optimista
Costos Fijos	3500	3500	3500
Costo Variable unitario	0,92	0,92	0,92
Número de ventas esperadas:	18.360	21.600	24.840
Precio de Venta:	1,2	1,2	1,2
Ingresos generados:	22.032	25.920	29.808
Costos Totales:	20.391	23.372	26.353
ROI %	8,05%	10,90%	13,11%

Fuente: Elaboración propia

A modo de conclusión, se puede estimar que por cada dólar invertido la empresa obtendría aproximadamente entre 0,0805 y 0,1311 dólares si los supuestos realizados se mantienen. De todos modos, se podría esperar en el futuro aumente la rentabilidad por medio de diferentes circunstancias como ser la reducción de costos de producción, con el transcurso del tiempo y la cantidad de veces exportadas se pueda realizar asociaciones con empresas logísticas para optimizar gastos de transporte, despachos y costos "invisibles".

Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones

A modo de conclusión, se podría decir que el consumo de cerveza artesanal a nivel mundial se encuentra en pleno auge, pero aún le queda mucho camino por recorrer a las cervecerías. Específicamente en Uruguay, el sector se encuentra en una etapa de "estancamiento" dado que las empresas lograron colmar el mercado interno y debido a eso, muchas microcervecerías que tienen capacidad ociosa empezaron con ideas de "salir" al mercado exterior, como lo han hecho Cabesas Bier y Volcánica en operaciones puntuales que no han podido mantener en el tiempo por diferentes motivos.

Mediante una matriz de mercado se decidió apuntar al mercado de Chile, luego de una comparación profunda con otros tres países (México, Paraguay y Perú). Las razones principales fueron el poder adquisitivo de la población, las recomendaciones de Uruguay XXI para exportar cerveza a dicho pais, por su estabilidad económica-financiera y, por último, por hábito de consumo de esta población que generan preferencia de las cervezas artesanales frente a las industriales.

Para la exportación, se optó por centrarse en la empresa Cabesas Bier, ya que es la más grande del mercado en capacidad productiva y ventas, se encuentra en una etapa de perfeccionamiento de la producción (maquinaria nueva, equipos de laboratorio, entre otros) y además porque ha tenido experiencia exportadora previamente, lo que hace que se encuentre en ventaja frente a otras microcervecerías uruguayas. El estilo elegido para la exportación será el *Blonde Ale* ya que es el más consumido en Chile. La exportación será en botellas opacas de vidrio de 500 ml, en cajas de 12 unidades. El mercado Objetivo son las tiendas gourmet y canal Horeca, ya que el nivel de competencia en supermercados es muy alto y permite una participación de mercado muy baja. Además, en Chile los supermercados suelen ser grandes cadenas (Líder, Jumbo), por lo que la capacidad productiva de Cabesas Bier no alcanzaría a abastecer todos los puntos de ventas requeridos. Dado que el cliente meta son los jóvenes de entre 20-40 años, con poder adquisitivo medio alto, la principal vía de promocionar el producto será mediante las redes sociales (de Cabesas Bier y las empresas importadoras) por el uso que implica en estas personas y, mediante una página web llamada "Guía Horeca", la cual consta de conectar importadores/distribuidores/empresas de este canal. A su vez, se debería realizar un catálogo bilingüe con el que contar siempre a la hora de las negociaciones y poder dar fácilmente a conocer las diferentes variedades del producto.

El precio de venta al que se espera llegar es de $CH 2.816 (tiendas delicatessen) y $CH 3.032 (Horeca) por lo que es un precio razonable en comparación con los de la competencia, pero igualmente la estrategia debe apuntar al valor percibido por el cliente, ya que hay marcas más económicas.

En cuanto a las cantidades a comercializar, se esperaría que en el primer año se vendan dos contenedores anuales. Es un producto que no posee estacionalidad ni ciclicidad marcada, debido a eso puede esperarse que se vendan mensualmente cantidades constantes. El precio unitario para la exportación sería de 1,20 dólares, de todos modos, el 30% sería de dicho importe sería ganancia para la empresa. Se estima que 3.500 dólares serían los costos totales para la inserción internacional, que se componen de gastos en marketing, administrativos y generales. En base a lo anteriormente mencionado, el punto de equilibrio se alcanzaría a las 12.500 unidades vendidas. Se podrían plantear tres posibles escenarios: pesimista, moderado y optimista con variaciones entre sí que son diferencias de 15% respecto al moderado. En el plano pesimista se esperaría obtener ganancias por USD 1.641, en el moderado de USD 2.548, mientras que en el optimista la proyección apunta a obtener ganancias de USD 3.455. Como se ha mencionado en el apartado de proyecciones financieras, el interés principal para Cabesas Bier no es obtener réditos económicos grandes, al menos en los primeros años. Se trataría de una estrategia de mediano/largo plazo para poder posicionarse y dar a conocer la marca uruguaya. De todos modos, se esperaría un retorno sobre la inversión que oscilaría entre 8 – 13% dependiendo del desempeño de los consumidores chilenos frente a la entrada del nuevo producto al mercado.

En base a todo lo mencionado anteriormente, se considera que el plan de negocio es viable a pesar del pequeño rédito económico que esto implicaría para la empresa que, como se dijo anteriormente, no es el único propósito para una futura exportación de Cabesas Bier. Se espera generar cierto posicionamiento en la mente de los consumidores chilenos, dar a conocer la marca de la cerveza artesanal uruguaya fuera de fronteras nacionales y poder colocar ese excedente del producto que tienen las empresas uruguayas que quieren ir al exterior.

Las principales recomendaciones son en base a dos puntos: medio de pago internacional y optimización de costos de producción. En relación con el primer punto, a pesar de que se ha elegido la carta de crédito internacional por diversas razones (ver capítulo 3.7), se espera que a medida que se genere confianza entre las partes se pueda cambiar a un medio de pago más económico como son las trasferencias bancarias. Por otro lado, si la exportación tiene éxito y se mantiene el negocio en el correr del tiempo, se podría comenzar a importar bajo el régimen de admisión temporaria[18] la mercadería que se importa para producir (tapas, botella, malta especial) ya que disminuiría en gran medida los costos (por estar exenta del pago de tributos) en la mercadería que se produce para exportar, llegando a un precio más competitivo al mercado chileno.

[18] Entrada de mercadería, exenta de tributos, procedente del exterior del territorio aduanero nacional, con un fin específico, sin ser consumo. Luego de determinado plazo de tiempo, deben ser reexpedidas, sea en el mismo estado que fueron introducidas al territorio nacional o después de una transformación, elaboración o reparación.

Bibliografía

5 días, pasión por los negocios. (5 de Febrero de 2019). *Aumentó el consumo de cerveza en 2018*. Obtenido de 5 días, pasión por los negocios: https://www.5dias.com.py/2019/02/aumento-el-consumo-de-cerveza-en-el-2018/

Acechi. (s.f.). *¿Qué es Acechi?* Obtenido de Acechi: https://acechi.cl/nosotros/#QueEsACECHI

Actitud Saluda. (s.f.). *BENEFICIOS DE LA CERVEZA*. Obtenido de Actitud Saluda: https://actitudsaludable.net/beneficios-de-la-cerveza/

Aladi. (2019). *SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de Importador: Chile - Exportador: Uruguay: http://consultawebv2.aladi.org/sicoexV2/jsf/consulta_integrada_item_arancelario_resultado.seam?cid=868529

Banco Mundial. (2019). *Indicadores Económicos*. Obtenido de Banco Mundial: https://datos.bancomundial.org/

Banco Mundial. (2019). *Índice de Desempeño Logístico Total*. Obtenido de Banco Mundial: https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2016&locations=CL-UY&start=2007&view=chart

Biobio Chile. (20 de Mayo de 2019). *Crece consumo de cerveza en Chile: ventas registran casi 1.000 millones de litros en 2018*. Obtenido de Biobio Chile: https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2019/05/20/crece-consumo-de-cerveza-en-chile-ventas-registran-casi-1-000-millones-de-litros-en-2018.shtml

Brewers Association. (s.f.). *An American craft brewer is a small and independent brewer.* Obtenido de Brewers Association: https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/craft-brewer-definition/

Cabesas Bier. (s.f.). *Historia*. Obtenido de Cabesas Bier: https://cabesasbier.uy/#historia

CCEAU (Colegio de Contadores Economistas y Administradores del Uruguay). (s.f.). *Medios de pago en el comercio internacional: Carta de Crédito*. Obtenido de CCEAU (Colegio de Contadores Economistas y Administradores del Uruguay): http://www.ccea.org.uy/ccea_nws04/docs/trabajo.tecnico.esmite.12.pdf

Cervecistas. (s.f.). *El proceso de fabricación de la cerveza.* Obtenido de Cervecistas: https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/

Cervepedia. (26 de Septiembre de 2018). *Molienda, todo lo que necesitas saber*. Obtenido de Cervepedia: http://cervepedia.com/2018/09/26/molienda/

Cerveza artesana. (19 de Setiembre de 2014). *La guía definitiva de la malta.* Obtenido de Cerveza artesana: https://www.cervezartesana.es/blog/post/la-guia-definitiva-de-la-malta.html

Cerveza y Salud. (s.f.). *Bajo contenido calórico*. Obtenido de Cerveza y Salud: http://www.cervezaysalud.es/evidencia-cientifica/bajo-contenido-calorico/

Craft Beer. (s.f.). *Beer Style* . Obtenido de Craft Beer: https://www.craftbeer.com/beer-styles

Datosmacro. (2019). *Chile: Economía y demografía*. Obtenido de Datosmacro: https://datosmacro.expansion.com/paises/chile

Datosmacro. (2019). *Comparar economía países: Chile vs Uruguay*. Obtenido de Datosmacro: https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/chile/uruguay

Deloitte. (2017). *La cerveza artesanal, una experiencia multisensorial*. Obtenido de Historia de la cerveza artesanal: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf

Dirección Nacional de Aduanas. (s.f.). *Glosario*. Obtenido de Dirección Nacional de Aduanas: https://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/227/8/innova.front/glosario.html

El Economista. (18 de Octubre de 2018). *Fanáticos de la cerveza: chilenos consumen en promedio cerca de 70 litros al año*. Obtenido de El Economista: https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/9462050/10/18/Fanaticos-de-la-cerveza-chilenos-consumen-en-promedio-cerca-de-70-litros-al-ano.html

El Observador . (24 de Septiembre de 2018). *6 datos impactantes sobre el consumo de alcohol en el mundo*. Obtenido de El Observador : https://www.elobservador.com.uy/nota/6-datos-impactantes-sobre-el-consumo-de-alcohol-en-el-mundo-incluido-en-que-paises-de-america-latina-se-consume-mas--2018924113818

El Observador. (31 de Mayo de 2013). *Cervezas artesanales uruguayas premiadas.* Obtenido de El Observador: https://www.elobservador.com.uy/nota/cervezas-artesanales-uruguayas-premiadas-201353118540

El Observador. (7 de Julio de 2017). *Las malterías con actividad en Uruguay*. Obtenido de El Observador: https://www.pressreader.com/uruguay/agropecuario/20170707/281663960040022

El Observador. (12 de Septiembre de 2018). *Las cervecerías artesanales buscan crecer sin perder la escencia.* Obtenido de El Observador: https://www.elobservador.com.uy/nota/las-cervecerias-artesanales-buscan-crecer-sin-perder-su-esencia-20189125016

El Pais. (03 de Octubre de 2016). *Se cumplen 150 años de la primera cerveza uruguaya* . Obtenido de El Pais: https://www.elpais.com.uy/vida-actual/cumplen-anos-primera-cerveza-uruguaya.html

El Pais. (10 de Agosto de 2017). *¿Por qué las botellas de cerveza son de color marrón?* Obtenido de El Pais: https://elpais.com/elpais/2017/08/10/tentaciones/1502359435_605323.html

El Pais. (19 de Febrero de 2017). *Diez años de cerveza artesanal*. Obtenido de El Pais: https://www.elpais.com.uy/informacion/diez-anos-cerveza-artesanal.html

El Pais. (19 de Mayo de 2017). *Uruguay, a mitad de tabla en el ranking de consumo de alcohol*. Obtenido de El Pais : https://www.elpais.com.uy/informacion/uruguay-mitad-tabla-ranking-consumo-alcohol.html

El Pais. (16 de Octubre de 2018). *Habrá menos cerveza por el cambio climático*. Obtenido de El Pais: https://www.elpais.com.uy/vida-actual/habra-cerveza-cambio-climatico.html

Emprende Pyme. (16 de Febrero de 2018). *¿Qué es un certificado de calidad?* Obtenido de Emprende Pyme: https://www.emprendepyme.net/que-es-un-certificado-de-calidad.html

Espacio Food & Service. (s.f.). *Information* . Obtenido de Espacio Food & Service: http://www.espaciofoodservice.cl/informacion/

Icex. (Octubre de 2018). *El consumo de cerveza en Chile continúa su trayectoria alcista*. Obtenido de Icex: https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018800860.html?idPais=CL

IContainers. (10 de Mayo de 2018). *Packing list: qué es y cómo rellenarlo*. Obtenido de IContainers: https://www.icontainers.com/es/ayuda/packing-list-que-es-y-como-rellenarlo/

Impulsa Industria. (20 de Agosto de 2019). *Informe de tendencias - Cerveza Artesanal.* Obtenido de Impulsa Industria: http://www.impulsaindustria.com.uy/wp-content/uploads/2019/09/Informe-de-Tendencias-Cerveza-Artesanal-Impulsa-Industria-2019.pdf

Infobae. (22 de Octubre de 2019). *El Ejército de Chile anunció toque de queda por cuarto día consecutivo en Santiago*. Obtenido de https://www.infobae.com/america/america-latina/2019/10/22/el-ejercito-de-chile-anuncio-toque-de-queda-por-cuarto-dia-en-santiago/

InfoNegocios. (03 de Agosto de 2019). *La cerveza artesanal uruguaya no es competitiva en el exterior*. Obtenido de InfoNegocios: https://infonegocios.biz/plus/la-cerveza-artesanal-uruguaya-no-es-competitiva-en-el-exterior

Institución Universitaria Escolme. (s.f.). *Carta de porte o conocimiento de embarque*. Obtenido de Institución Universitaria Escolme: http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/doc_comerciales/contenido_u3_2.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Pearson Educación.

La Diaria. (16 de Marzo de 2019). *Investigadores llevan a cabo estudio para determinar cómo, por qué y qué tipos de cerveza artesanal consumen los uruguayos.* Obtenido de La Diaria: https://ciencia.ladiaria.com.uy/articulo/2019/3/investigadores-llevan-a-cabo-estudio-para-determinar-como-por-que-y-que-tipos-de-cerveza-artesanal-consumen-los-uruguayos/

Larousse. (24 de Julio de 2018). *El proceso de elaboración de la cerveza artesana, paso a paso.* Obtenido de Larousse: https://blog.larousse.es/el-proceso-de-elaboracion-de-la-cerveza-artesana-paso-a-paso/

Lider. (s.f.). *Supermercado*. Obtenido de Lider: https://www.lider.cl/supermercado/

Logros. (s.f.). *Boom de las tiendas de conveniencia: La nueva guerra del retail en Chile*. Obtenido de Logros: https://www.empresaslogros.cl/blog/boom-de-las-tiendas-de-conveniencia-la-nueva-guerra-del-retail-en-chile

Mastra Cerveza Artesanal. (s.f.). *Historia*. Obtenido de Mastra Cerveza Artesanal: https://mastra.com.uy/nosotros/historia/

MercadotecniaPublicidadMedios. (08 de Mayo de 2019). *Lo mejor de la cerveza en el mundo, en cifras*. Obtenido de MercadotecniaPublicidadMedios: https://www.merca20.com/lo-mejor-de-la-cerveza-en-el-mundo-en-cifras/

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (Enero de 2020). *República de Chile.* Obtenido de Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CHILE_FICHA%20PAIS.pdf

Ministerio de Salud. (26 de Junio de 2019). *Manual de Etiquetado Nutricional de Alimentos.* Obtenido de Ministerio de Salud: https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2019/06/2019.06.26_MANUAL-DE-ETIQUETADO_ACTUALIZADO-2019-2.pdf

Montevideo Portal. (17 de 12 de 2019). *¿En qué consiste la ley que se aprobó este martes para regular la venta de alcohol?* Obtenido de Montevideo Portal: https://www.montevideo.com.uy/Noticias/-En-que-consiste-la-ley-que-se-aprobo-este-martes-para-regular-la-venta-de-alcohol--uc738819

National Geograhic. (s.f.). *¿Cuál es el país que exporta más cerveza al mundo?* Obtenido de National Geograhic: https://www.ngenespanol.com/el-mundo/mexico-pais-exporta-cerveza-mundo/

National Geographic. (s.f.). *Alemania celebra 500 años de la "pura" cerveza germana*. Obtenido de National Geographic: https://www.ngenespanol.com/travel/500-anos-de-la-pura-cerveza-alemana/

National Geographic. (s.f.). *Hallan la cerveza más antigua del mundo*. Obtenido de National Geographic: https://www.ngenespanol.com/ciencia/hallan-la-cerveza-mas-antigua-del-mundo/

nFerias. (s.f.). *Espacio Food & Service 2019.* Obtenido de nFerias: https://www.nferias.com/espacio-food-service/

Organización Panamericana de la Salud . (2017). *Beber y Conducir.* Obtenido de Organización Panamericana de la Salud : https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=hojas-informativas-5231&alias=41188-hoja-informativa-beber-conducir-188&Itemid=270&lang=es

Pantallazo. (19 de Noviembre de 2018). *"Brew Master", el reality uruguayo que buscará al cervecero del año.* Obtenido de Pantallazo: https://www.pantallazo.com.uy/Pantallazo/-Brew-Master--el-reality-uruguayo-que-buscara-al-cervecero-del-ano-uc702249

Penta Transaction . (s.f.). *Estadísticas Online*. Obtenido de Penta Transaction : https://v5.penta-transaction.com/

ProChile. (2015). *Estudio de Canal de Distribución HORECA para Alimentos y Bebidas en Taiwán.* Obtenido de ProChile: https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1445948801Canal_Taiwan_HORECA_2015.pdf

Publiko. (16 de Noviembre de 2018). *Las 7 bebidas que más se consumen en el planeta*. Obtenido de https://publiko.mx/noticias/explora/bebidas-mas-consumidas-del-mundo-liquido-vital-coca-cola-cafe-naranja/

Radio Carve . (19 de Octubre de 2019). *¿En qué situación se encuentra la producción de cerveza artesanal en Uruguay?* Obtenido de http://www.carve850.com.uy/2018/10/19/en-que-situacion-se-encuentra-la-produccion-de-cerveza-artesanal-en-uruguay/

Ríos, R. (7 de Setiembre de 2019). Director de Cabesas Bier. (R. Canil, & A. Giovanelli, Entrevistadores)

Self Bank. (13 de Agosto de 2019). *Tendencias del mercado mundial de la cerveza*. Obtenido de Self Bank: https://blog.selfbank.es/tendencias-del-mercado-mundial-de-la-cerveza/

Tabla de Calorias. (s.f.). *Cerveza: tabla de calorías*. Obtenido de Tabla de Calorias: https://www.tabladecalorias.net/alimento/cerveza

The Beer Times. (s.f.). *¿Qué es la cerveza y cómo se elabora?* Obtenido de The Beer Times: https://www.thebeertimes.com/que-es-la-cerveza-y-como-se-elabora/

The Beer Times. (s.f.). *10 cosas que deberías saber del lúpulo.* Obtenido de The Beer Times: https://www.thebeertimes.com/10-cosas-que-deberias-saber-acerca-del-lupulo/

The Beer Times. (Enero de 2017). *Las 10 cervezas mas vendidas del mundo*. Obtenido de The Beer Times: https://www.thebeertimes.com/cervezas-mas-vendidas-del-mundo/

The Beer Times. (s.f.). *Glosario Cervecero*. Obtenido de The Beer Times: https://www.thebeertimes.com/glosario-cervecero/

The Beer Times. (s.f.). *NACE BEERPASSPORT, PORTAL ESPAÑOL DE RESERVAS DE EXPERIENCIAS CERVECERAS*. Obtenido de The Beer Times: https://www.thebeertimes.com/nace-beerpassport-portal-reservas-de-experiencias-cerveceras/

The Beer Times. (s.f.). *Tipos de cerveza, origen y estilo*. Obtenido de The Beer Times: https://www.thebeertimes.com/tipos-de-cerveza-origen-y-estilo/

Tottus. (s.f.). *Supermercado*. Obtenido de Tottus: https://www.tottus.cl/tottus/

Trade Map. (s.f.). *Importaciones - Exportaciones*. Obtenido de Trade Map: https://www.trademap.org/

Unesco. (2016). *La tradición cultural cervecera en Bélgica*. Obtenido de Unesco: https://ich.unesco.org/es/RL/la-tradicion-cultural-cervecera-en-belgica-01062

Unidiversidad. (21 de Octubre de 2019). *Las causas de la crisis en Chile: desigualdad y hogares endeudados*. Obtenido de http://www.unidiversidad.com.ar/las-causas-de-la-crisis-en-chile-desigualdad-y-hogares-endeudados

Unit. (s.f.). *Certificación* . Obtenido de Unit: https://www.unit.org.uy/

Uruguay XXI. (s.f.). *Oportunidades Comerciales*. Obtenido de Uruguay XXI: https://www.uruguayxxi.gub.uy/exportaciones/oportunidades-comerciales/index.html

VisualBeer. (07 de Noviembre de 2013). *BOTELLAS DE CERVEZA (II): CARACTERÍSTICAS.* Obtenido de VisualBeer: http://visualbeer.blogspot.com/2013/11/botellas-de-cerveza-ii-caracteristicas.html

Viva xpress logistics. (2019). *Obligations, Delivery and Transfer of Risk - Incoterms*. Obtenido de Viva xpress logistics: https://vivaxpresslogistics.com/incoterms/

Vix. (s.f.). *¿Cerveza ale o cerveza lager?* Obtenido de Vix: https://www.vix.com/es/imj/gourmet/3332/cerveza-ale-o-cerveza-lager#targetText=Adem%C3%A1s%2C%20este%20tipo%20de%20levaduras,ale%E2%80%93%20y%20se%20fermentan%20all%C3%AD.

Anexos

Anexo 1: Mail enviado a empresa solicitando flete y seguro para la mercadería que se desea exportar

JL

José López
Lun 07/10/2019 5:46
murchison@murchison.com.uy

A quien corresponda,

Somos una agrupación de cerveceros artesanales de Uruguay y estamos buscando exportar a Santiago de Chile ya que se nos presentó una oportunidad.

Estaríamos solicitando una cotización de flete + seguro vía terrestre en camión. Lo que queremos exportar son botellas de cerveza de 500 ml en cajas de 12. Aproximadamente queremos enviar un contenedor de 20' (10 pallets que contienen 90 cajas cada uno), no se si se envía en un camión porta contenedor o es mas económico en un camión con lona donde entren esas cantidades.

Aproximadamente la carga sería de unos 15.000 a 20.000 dólares.

Aguardo su respuesta
Saludos
José

Anexo 2: Respuesta de la empresa frente a la consulta sobre flete

VD

Víctor Delgado <vdelgado@murchison.com.uy>
Lun 07/10/2019 12:05
Usted

Hola Jose;
El flete aproximado para esta carga estaría en 2.100 dólares.

De todas maneras si queres llamame y vemos detalles para poder darte un número exacto.

Gracias!
Saludos.

Víctor Delgado
Área Comercial
vdelgado@murchison.com.uy

MURCHISON URUGUAY
Camino Bajo de la Petisa 5205
12800 Montevideo - Uruguay
T. (+598) 2313 3020 – M. (+598) 95 457 618
www.murchison.com.uy

Agente Oficial MarcoPoloLine®.

...

Anexo 3: Respuesta de la empresa frente a la consulta sobre flete

FG

Fernando Giglio <Fernando@decre.com.uy>
Mar 08/10/2019 5:26
Usted

Estimado José,
Buen día,
Tenemos embarques compartidos todos los viernes
Si los pallets son de 1 x 1,20 de base con un peso máximo de los 10 pallets de 12.000 kilos el costo es U$S 1.950 desde Montevideo hasta Santiago
Quedo a tus ordenes por cualquier duda o consulta

Saludos

Anexo 4: Detalle de algunas de las importadoras más importantes del sector alimenticio en el mercado de Chile.

Nombre	Ubicación	Teléfono	Mail	Enlace web
Asociación de Empresas de Alimentos de Chile A.G.	Av. Andrés Bello Nº 2777, Las Condes, Santiago	+562-2899 9600	chilealimentos@chilealimentos.com	www.chilealimentos.com/wordpress/asociacion_categoria/quienes-somos/
The Power Foods	Alianza 1713, of 23, Vitacura	+569-9173 3166	contacto@thepowerfoods.com	www.thepowerfoods.com
Infusiones del Este	Av. Apoquindo 4215, Las Condes	+569-9231 4624	contacto@infusionesdeleste.cl	www.infusionesdeleste.cl
Distribuidora las Palmas	Av. Joaquín Rodríguez 2170, Macul, Santiago	+569-9332 6696	contacto@distribuidoralaspalmas.cl	www.distribuidoralaspalmas.cl
Ilan alimentos del mundo	Av. Club Hípico 4676 Of. 838-Santiago	+562-2466 5135	ventas@ilan.cl	www.ilan.cl
Importadora Altamira	Santiago, brigadier de la cruz 858, Santiago Chile	+569-9635 4200	Información@importadoraaltamira.cl	www.importadoraaltamira.cl

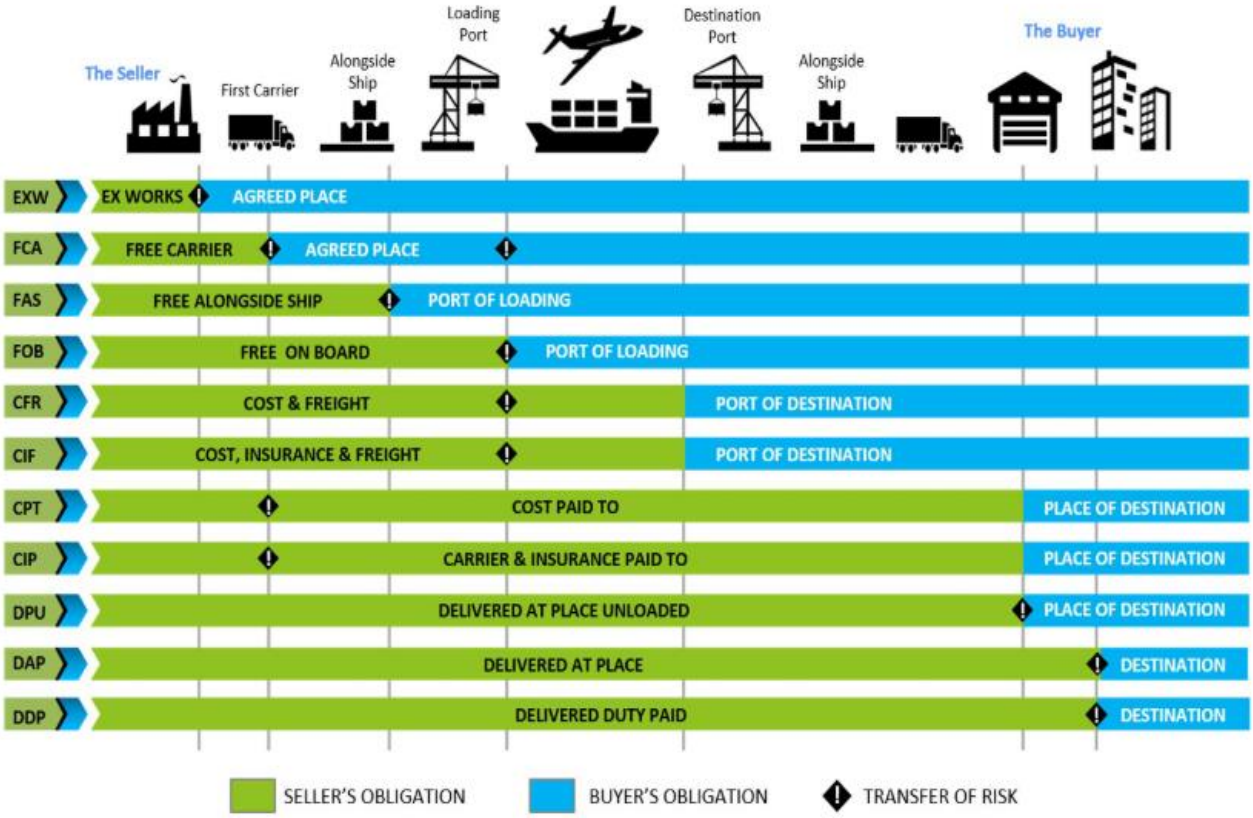
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Detalle de algunas de las importadoras más importantes del sector de bebidas alcohólicas en el mercado de Chile.

Nombre	Ubicación	Teléfono	Mail	Enlace web
Pisquera Portugal	Calle Cañaveral Nro. 600, Quilicura	+562-2668 6520	ventas@pisquera.cl	www.pisquera.cl
El Cielo, supermercado de licores	San Diego 1430, Santiago de Chile	+569-6437 4749	ventas@elcielo.cl	www.elcielo.cl
Zapata SA	Caopolicán 9941, complejo Bonaventura	+569-2796 3900	contacto@zapata.cl	www.zapata.cl
Licores	Av. Manuel Montt 1546	+569-6421 9954	ventas@licores.cl	www.licores.cl
Vinos Wine	Av. Apoquindo 4521	+562-2979 7600	ventas@vinoswine.cl	www.vinoswine.cl

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Incoterms 2020



Fuente: (Viva xpress logistics, 2019)