



UNIVERSIDAD DE TALCA
MAGÍSTER EN GESTIÓN TECNOLÓGICA

**“EFECTO DE LA CRISIS COVID-19 EN LA ADAPTACIÓN DEL MODELO DE
NEGOCIO DE LAS EMPRESAS CERVECERAS ARTESANALES DE CHILE”**

**PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER
EN GESTIÓN TECNOLÓGICA CON ÉNFASIS EN BIOTECNOLOGÍA.**

**ALUMNA: Ing. Agr. ALEJANDRA JÉLVEZ OYARZÚN
PROFESOR GUÍA: Ing. Agr. Dr. PABLO VILLALOBOS MATELUNA
PROFESOR CO-GUÍA: Ing. Agr. Dr. ROBERTO JARA ROJAS**

**SANTIAGO – CHILE
2022**

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
3. ESTADO DEL ARTE	8
3.1 Evolución histórica de la industria cervecera y de la cerveza artesanal.....	8
3.2 Impacto de la crisis sanitaria del COVID-19	11
3.3 Estudios del impacto de la crisis COVID-19 en el sector cervecero.....	12
3.4 Estructura y aplicación del modelo de negocios CANVAS	13
4. DISEÑO METODOLÓGICO	16
4.1 Grupo focal	16
4.2 Cuestionario estructurado y muestra	17
5. RESULTADOS	20
5.1 Caracterización general de los empresarios	20
5.2 Resultados Objetivo Específico 1: Describir el modelo de negocio del sector cervecero antes y durante la crisis COVID-19	21
5.2.1 Modelo de negocio general antes de la crisis COVID- 19	21
5.2.2 Modelo de negocio durante la crisis COVID-19	22
5.3 Resultados Objetivo Específico 2: Analizar los cambios en el modelo de negocio de las empresas del sector cervecero artesanal	22
5.3.1 Impacto de la crisis COVID-19	22
5.3.2 Análisis de los cambios en el Modelo de Negocio durante la crisis COVID-19 .	24
5.4 Resultados Objetivo Específico 3: Identificar los factores críticos (internos y externos) que influyeron en la adaptación de las empresas al nuevo escenario	28
5.5 Futuro y motivaciones de los empresarios	29

6. CONCLUSIONES	30
7. BIBLIOGRAFÍA CITADA	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocio creado por Osterwalder & Yves	14
Figura 2. Temáticas y preguntas abordadas en el focus group	17
Figura 3. Estructura cuestionario.....	18
Figura 4. Información de las empresas	20
Figura 5. Modelo de negocio antes de la crisis COVID-19	21
Figura 6. Modelo de negocio durante la crisis COVID-19	22
Figura 7. Impacto de la crisis COVID-19 en la empresa y sector	23
Figura 8. Impacto de la crisis COVID-19 en factores críticos	23
Figura 9. Variación de canales de comercialización antes y durante la crisis COVID-19	25
Figura 10. Cambio en las actividades claves	26
Figura 11. Innovaciones incorporadas por los empresarios	27

RESUMEN

El presente estudio tuvo por finalidad analizar el impacto de la crisis COVID-19 en las adaptaciones en el modelo de negocio de las empresas del sector cervecero artesanal chileno. Con este propósito se realizó un estudio exploratorio en un número representativo de empresas nacionales (49) de once regiones del país. En base a grupos focales y a la aplicación de un cuestionario estandarizado fue posible recabar información que permitió desarrollar un análisis cuantitativo y cualitativo de las variables relevantes.

Los resultados, permitieron observar que las empresas se vieron afectadas en un alto porcentaje (74%); siendo el alza del precio de materias primas, la demora en los tiempos de entrega de los proveedores y la disminución en ventas los principales efectos. Para adaptarse al nuevo escenario, realizaron modificaciones al modelo de negocio; particularmente en los canales de comercialización debido al cierre de los principales utilizados pre pandemia como bares y restaurantes, cambio al aumentar la relación con sus clientes que estaban en confinamiento, variación en las actividades claves (distribución, marketing, proveedores y producción), desarrollo de innovaciones (formatos de venta y tecnologías), nuevos recursos claves (equipamiento, producción y envasado), entre otras consideraciones.

Los principales factores críticos que influyeron en la adaptación de las empresas en su modelo de negocio fue la disminución de ingresos, debido al cierre de los principales canales de comercialización lo que implicó la modificación e innovación en los formatos de ventas, nuevos canales y marketing digital para poder llegar al cliente final en confinamiento.

Pese a los impactos de la crisis COVID-19 en el sector cervecero artesanal chileno y las modificaciones en el modelo de negocio que realizaron en las empresas para adaptarse y sobrevivir a ella, en su mayoría las empresas proyectan un futuro de mayor colaboración en el sector y optimista en el desarrollo de la industria en el país. Prevén un fortalecimiento económico para el sector como para sus propios negocios una vez pasada la crisis.

Palabras claves: modelo de negocio, adaptación a la crisis, crisis COVID-19, sector cervecero artesanal chileno, asociatividad.

1. INTRODUCCIÓN

La cerveza, si bien es una de las bebidas más antigua, en los últimos 150 años ha vivido el proceso de industrialización. Lo anterior, sumado al proceso de globalización, direccionó la masificación y distribución de la cerveza artesanal de forma mundial. Sin embargo, la industrialización utilizó ingredientes no tradicionales para aumentar su rentabilidad como el arroz y maíz. Además realizó una homogenización de las variedades disponibles en el mercado.

De modo de diferenciarse de la cerveza producida de forma industrial, nace a finales del siglo XX la denominada revolución de la cerveza artesanal. Con ella se comenzó a recuperar las formas tradicionales de producción y el uso de ingredientes de calidad como malta, lúpulo y levaduras. Esta revolución se vio reflejada en un aumento en el número de empresas que producen cerveza artesanal en el mundo. Del mismo modo, ha aumentado y especializado el mercado de este sector, los clientes perciben la cerveza artesanal de mayor calidad, con sabores novedosos y complejos. Es un sector muy dinámico en donde los consumidores buscan nuevos sabores, experiencias de consumo y valoran las empresas que realizan una producción sostenible.

Si bien en Chile hay registros de la primera cervecería artesanal en el año 1822, desde finales del siglo XX ha comenzado a instalarse y desarrollarse el sector cervecero artesanal. Se estima que existen más de 500 empresas distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional. Según datos de la Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACECHI), Chile es uno de los países que más cerveza consume per cápita en la región, con una evolución de 57% en 10 años, es decir, en 2010 se consumía 37 litros de cerveza, en el 2020 aumentó a 58 litros per cápita.

La crisis COVID-19 ha causado un impacto económico a nivel mundial, debido a las medidas de confinamiento, restricción de movilidad y cierre de fronteras principalmente. De forma inesperada la crisis condujo a un receso económicos, impactando en al aumento del riesgo de quiebra de las empresas, cierre algunas de ellas, despido de trabajadores, cambio en el patrón de consumo de los clientes, impacto en las cadenas de suministro, perturbó los mercados financieros, existió una caída brusca de la industria del turismo, causó un aumento de la inflación y una disminución de las exportaciones, por nombrar algunos de los efectos más significativos.

Estudios preliminares a principio de la pandemia, concluyeron en dar importancia en seguir investigando los mecanismos de adaptación de las empresas en diferentes países del mundo de modo de poder entender las modificaciones de sus estrategias. Lo anterior, daría información relevante para adoptar los aprendizajes en futuras crisis.

Debido a los grandes y negativos impactos, las empresas demostraron una alta capacidad de flexibilidad y adaptabilidad. Fue demostrado mediante la adaptación de sus modelos de negocio, los cuales describen cómo una empresa crea, gestiona y captura valor en un momento específico. En diversos estudios se lograron determinar que la crisis aumentó el comercio electrónico lo cual causó una rápida transformación digital de los negocios. La digitalización fue un elemento clave en el apoyo de la gestión de las cadenas de suministro globales, las cuales sufrieron colapso debido a la crisis.

El sector cervecero artesanal mundial también sufrió gran impacto por la crisis, debido principalmente al cierre de los principales canales de comercialización de venta al público como restaurantes, bares y pubs. Existieron casos de éxito donde las empresas innovaron en sus modelos de negocio para sobrevivir y adaptarse a la nueva forma de comercializar.

El presente estudio se enfoca en las empresas productoras de cerveza artesanal de Chile. Las preguntas de investigación de este trabajo son las siguientes: ¿Las pequeñas y medianas empresas (PYME) cambiaron sus modelos de negocio para adaptarse al entorno de incertidumbre en pandemia?; ¿Qué motivó a los empresarios a seguir adelante? y ¿Qué factores influyeron en la adaptación al entorno cambiante?. Las hipótesis planteadas son las siguientes: Las medidas gubernamentales de control de la pandemia afectarían el modelo de negocio de las empresas del sector cervecero artesanal. Como también, los factores externos como el cierre de los principales canales de comercialización e internos como la capacidad de innovar influirían en la adaptación de los modelos de negocio de las empresas cerveceras. El objetivo general es analizar las adaptaciones utilizadas en el modelo de negocio de las empresas del sector cervecero artesanal para adecuarse al escenario de pandemia (COVID-19).

2. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar las adaptaciones utilizadas en el modelo de negocio de las empresas del sector cervecero artesanal chileno para adecuarse al escenario de pandemia (COVID-19).

Objetivos Específicos

1. Describir el modelo de negocio del sector cervecero antes y durante la crisis COVID-19.
2. Analizar los cambios en el modelo de negocio de las empresas del sector cervecero artesanal.
3. Identificar los factores críticos (internos y externos) que influyeron en la adaptación de las empresas al nuevo escenario.

3. ESTADO DEL ARTE

De modo de poder comprender de mejor manera las temáticas abordadas en el presente estudio, en este apartado se detalla la evolución histórica de la industria cervecera y el sector artesanal. Posteriormente se realiza una revisión y actualización del impacto de la crisis COVID-19 a nivel económico y los principales estudios con relación al impacto de la crisis en el sector cervecero artesanal. Finalmente se abarca la estructura y aplicación del modelo de negocios CANVAS como herramienta de análisis.

3.1 Evolución histórica de la industria cervecera y de la cerveza artesanal

La cerveza es una de las bebidas más antiguas, se elabora desde al menos el año 3.000 a.C. En el siglo XIX y XX se ha vivido un proceso de apogeo de la industrialización y con ello su masificación mundial. El proceso de industrialización automatizó y homogenizó el proceso de producción; simplificó los ingredientes de elaboración y con ello se disminuyeron las variedades disponibles en el mercado (Materna et al 2019; Swinnen y Garavaglia 2018). Existe una concentración en la producción industrial de cerveza, el 41% de ella está liderada por las empresas Anheuser–Busch InBev, SAB Miller, Heineken, Carlsberg y Asahi Group Holding (Jantyyk et al 2021; Savov y Szarková 2022). La homogenización en la producción y la baja diferenciación de la cerveza industrial ha sido un factor clave en el éxito de la cerveza artesanal. (Tremblay & Tremblay, 2011).

En las décadas del 60 y 70 se presentó lo que se ha denominado la revolución de la cerveza artesanal, con el retorno a la producción de cerveza en escala menor, cambios en el proceso de elaboración retornando a lo artesanal. En Estados Unidos, el año 1965 fue utilizado por primera vez el término revolución de la cerveza artesanal para describir los cambios en el mercado de la cerveza, el empresario Fritz Maytag compró Anchor Brewing Company y realizó cambios que alteraron tanto la receta como el proceso de elaboración de la cerveza pasando de industrial a artesanal (Acitelly 2013; Tremblay, 2004). Un segundo hito ocurrió en 1971 cuando se creó en Inglaterra la organización de consumidores de cerveza y sidra artesanal “Campaign for Real Ale” (CAMRA), quienes se opusieron a la creciente producción en masa y la homogenización de la cerveza británica, dedicados a apoyar el comercio, pubs y desarrollo del sector artesanal. (Cabras & Bamforth, 2016; Thurnell-Read, 2016). El término revolución, es usado ampliamente en la literatura para describir el fenómeno

del aumento dinámico del número de cerveceras artesanales, de los estilos cerveceros y también debido a que marcó su popularidad en el mundo (Acitelly 2013).

En las últimas dos décadas, la cerveza artesanal se ha posicionado a nivel global. En Estados Unidos ha madurado de tal modo que se ha convertido en una corriente cultural que brinda a sus consumidores sabores, emociones, sentido de pertenencia y oportunidades de romper el dominio hegemónico de la cerveza industrial (Simones, 2021; Wojtyra 2020; Hindy 2014). Por su parte, en Europa también se registró este crecimiento (Materna et al 2022), la preferencia de los consumidores varía dependiendo de cada país de la Unión Europea y del marco regulatorios de cada uno (Cabras, 2020; Thurnell-Read 2014).

Muchas de las empresas emergentes se convirtieron en cervecerías más grandes, elaborando y vendiendo su cerveza en otros mercados distintos al original. Del mismo modo, existen casos de empresas que han sido adquiridas por cerveceras industriales internacionales, en parte o por completo, y ahora venden a nivel mundial. Esto último sucedió como una respuesta de las cervezas industriales al rápido crecimiento del sector cervecero artesanal, en donde algunos incluyeron en sus producciones cervezas estilo artesanal para ingresar al creciente mercado. (Swinnen y Garavaglia 2018).

Las definiciones de cerveza artesanal varían ligeramente según el país de producción. Sin embargo, todas utilizan criterios que se refieren a la propiedad la cual debe ser independiente, proceso de producción con métodos artesanales, ingredientes tradicionales de calidad y con un máximo de volumen de producción anual. Relacionado con la independencia existen países con cierta flexibilidad, como Estados Unidos donde se permite que un máximo del 25% pueda pertenecer a una cervecería industrial. Asimismo, existen diferencias en el volumen, la Asociación Cervecera Independiente de Chile (ACI), indica como un máximo una producción de 80.000 hectolitros (hl) anual, mientras que en Holanda de 1.000.000 de hl anuales y en Estados Unidos es de 9.538.800 hl anuales tan sólo por indicar ejemplos.

La cerveza artesanal es percibida por los consumidores de mayor calidad, con sabores novedosos y complejos; genuina y natural en comparación a una industrial (Lerro y Nazzaro 2020; Jaeger et al, 2020). Las motivaciones de consumo de cerveza artesanal han sido ampliamente estudiadas y son principalmente sensoriales, placenteras, con identidad propia y la identidad territorial local. (Carbone y Quici 2020;

Melewar y Skinner, 2020; Rivaroli, et all 2021; Atallah et all, 2021; Gómez-Corona et all 2016). Los cambios en la demanda juegan un rol fundamental en la dinámica del sector, los consumidores buscan cada vez más nuevos sabores, experiencias de consumo, maridajes con alimentos, compromiso con el sector, mostrando disposición a pagar por productos de calidad superior e innovadores como cervezas orgánicas y sustentables (Capitello y Todirica 2021; Koch y Sauerbronn 2019)

El sector exhibe un alto nivel de colaboración, tanto con los competidores como con las comunidades y con sus clientes (Cunningham y Barclay, 2020 ; Munro y O'Kane, 2021). La proyección del sector se asocia al desarrollo sostenible, incorporando prácticas de sostenibilidad ambiental, económica y social en la producción, como por ejemplo, la reducción del uso de agua, reutilización de desechos, una mayor eficiencia energética, uso de ingredientes locales y disminución de la huella de carbono en todo el proceso (Hoalst-Pullen et all 2014; Herold et all 2016; Cimini y Moresi 2018; Jones 2018; Rosburg y Grebitus 2021).

En Chile se comenzó a consumir cerveza en los primeros años de la independencia del país. La primera cervecería, denominada La Chimba, se instaló en el año 1822 en la ciudad de Santiago. Sin embargo, la producción masiva comenzó a mediados del siglo XIX cuando se comenzó a producir en otras regiones del país, como en Valparaíso el año 1850 y en Valdivia el año 1851. En 1889 se inicia la Fábrica Nacional de Cervezas por una fusión de dos cerveceras y que al continuar con las fusiones en 1902 se constituye la Compañía Cerveceras Unidas S.A. (CCU), que continúa con la compra de cerveceras y 1916 se convierte en el principal productor de Chile. Ya en 1909 se registraron 65 fábricas de cerveza entre Tocopilla y Punta Arenas, sin embargo, su número fue reducido por el mismo efecto de la industrialización visto en otras partes del mundo. CUU al seguir comprando cerveceras en el país y acciones de otras, quedó con el principal control del mercado. En el 1930 esto afectó en la disminución de marcas y variedades disponibles en el mercado (Coyoumdjian, 2004).

En 1997 retomado la historia cervecera de Valdivia se inicia la cervecería artesanal Kunstmann. Desde inicios del siglo XXI comienzan a surgir nuevas empresas de cerveza artesanal en Chile, existiendo más de 500 cerveceras artesanales en la actualidad según la Asociación de productores de cerveza de Chile.

El consumo de cerveza en Chile ha tenido un crecimiento de un 92% en los últimos 15 años teniendo en 2020 un consumo per cápita de 58 litros anuales. Este aumento es

debido a una mayor sofisticación del consumidor y el auge en la innovación y nuevas variedades aportado principalmente por el sector de la cerveza artesanal según estudio de la Asociación de Productores de Cerveza de Chile A.G. (ACECHI) y publicado en su web en el 2021.

3.2 Impacto de la crisis sanitaria del COVID-19

La Pandemia causada por el Virus COVID-19 generó significativos efectos en las empresas a nivel mundial, generó un receso económico debido al confinamiento y las restricciones de movilidad (Gibson 2020). Las empresas de tamaños micro, pequeñas y medianas demostraron tener fragilidad financiera, lo cual fue reflejado despidos a trabajadores y al cierre de varias de estas (Bartik et all 2020). El cierre se dió en la mayoría de las industrias a nivel global, durante los primeros meses, de febrero a abril del 2020, en Estados Unidos existió un cierre del 22% de las empresas, siendo el evento de este tipo masivo más grande que se tenga registros (Fairlie 2020).

La crisis impactó severamente las cadenas de suministro, la industria del transporte, del turismo y los mercados financieros (Açikgöz y Günay 2020; Bashir y Shahzad 2020; Brown et all 2020; Bora y Basistha; Yang et all 2021). Otro efecto fue dado por la inflación de los precios de los alimentos (Akter 2020; Asante y Mills 2020).

El impacto en las cadenas de suministro mayoristas y minoristas fue transversal en diferentes países, debido a la suspensión de actividades de fabricación, problemas en la logística y con ello se afectó la oferta y demanda de diversos sectores (Gavalas et all 2022; Singh et all 2021). Estos efectos plantearon el desafío del desarrollo de una cadena de suministro resiliente, mediante la incorporación de tecnología (Sharma et all 2020).

Existió un alto impacto en la Industria de alimentos y bebidas de China e India, lo que implicó una disminución en el número de empresas, de ingresos y en las exportaciones. Lo cual trajo como consecuencia una reestructuración en la cadena de suministros basado en el comercio en línea, con foco en el cliente final, gestionando ofertas y servicios más creativos (Memon et all 2021).

La crisis COVID-19 obligó a una rápida transformación digital de las PYMES, dado el cierre de tiendas físicas. En tal sentido, el comercio electrónico tuvo un aumento en su reemplazo, junto con el desafío de mantener los suministros en toda la cadena, lo cual puso a prueba la operación, estrategia y resoluciones en tiempo real (Pollak et all.

2021; Gao et al 2020). Los negocios en línea demostraron que pudieron generar sostenibilidad de los negocios en crisis, con miras a su mantención en el futuro (Winarsih y Fuad 2020).

A nivel global existieron instrumentos de apoyo gubernamentales para las empresas debido a la crisis, los cuales fueron importantes para compensar los efectos económicos debido a las medidas de restricción y control de la pandemia (Bartik et al 2020; Topcu y Gulal 2020; Singh et al 2021).

Estudios preliminares en inicio de la pandemia, concluyeron en dar importancia en seguir investigando los mecanismos de adaptación de las empresas en diferentes países del mundo, de modo de comprender los procesos de adaptación como aprendizajes para futuras potenciales crisis. (Kraus et al, 2020).

3.3 Estudios del impacto de la crisis COVID-19 en el sector cervecero

La industria cervecera de Estados Unidos, pese al gran impacto de la pandemia sobre sus empresas, pudieron realizar modificaciones en sus modelos de negocios e incorporaron innovaciones en el envasado de la cerveza, permitiendo sobrevivir y adaptarse a esta nueva forma de comercializar (Pitts, 2021).

La innovación en el modelo de negocio ayudó a las empresas a adaptarse a las crisis, un estudio de caso de una cervecería en Suiza describió tres cambios que ayudaron a enfrentar la crisis. Éstos fueron la capacidad de uso de recursos disponibles de forma fácil para crear una nueva fuente de ingreso, mediante la transformación de cerveza en etanol para vender en farmacias y hospitales. Un segundo cambio fue el convertir recursos existentes en nuevos productos o innovaciones, como por ejemplo, utilizar el sistema de transporte propio para distribuir alimentos en delivery. Finalmente, una tercera modificación fue la capacidad de movilización para aprovechar recursos disponibles, realizaron la implementación de una plataforma de financiamiento de cerveza para los restaurantes y realizando ventas online en ayuda a ellos. (Bivona y Cruz 2021).

Numerosas cervecerías y destilerías de Canadá produjeron desinfectante en base de alcohol para mantener sus ingresos durante la crisis. Esto debido al efecto de la interrupción de la cadena de suministros de desinfectantes de mano, uno de los más utilizados para evitar la propagación de virus (Thomson y Bullied 2020).

Clarke, D., Bowden, J. and Dinnie, K. (2021) realizaron un estudio en cervecerías de Reino Unido sobre el impacto del Covid-19, ocupando un análisis de transcripciones poéticas, mediante un enfoque de investigación integrado innovador que crea composiciones similares a poemas a partir de las palabras de los entrevistados, lograron determinar los siguientes efectos de la crisis: consumo de cerveza impredecible, redes sociales más importantes que nunca, consumidores reevaluaron sus hábitos de gasto y reconexión de los cerveceros con sus clientes.

Pubs y cervecerías se adaptaron a los efectos de la crisis creando valor para mantener viva la conexión y relaciones con sus clientes, utilizaron medidas como pedidos online, delivery, innovación en embalajes creativos e incorporaron tecnología en la cadena de proveedores (Singh et all 2021).

Un estudio sobre innovaciones en micro y nano cerveceros de Europa, determinó que en primer lugar de innovaciones fue la creación de nuevas recetas seguido por el marketing en redes sociales (Alonso et all 2017). Sin embargo, las redes sociales tomaron un rol relevante en la comercialización en pandemia, considerándose una de las formas más económicas para promocionar los productos y mantener contacto directo con los clientes. También, dieron oportunidad para adecuar las estrategias de márketing, estimulando las ventas y mejorando el posicionamiento en el mercado (Jantyyk et all 2021; Rivaroli et all 2021).

3.4 Estructura y aplicación del modelo de negocios CANVAS

Un modelo de negocios describe cómo una empresa crea, gestiona y captura valor (Osterwalder & Yves, 2010). Su estructura gráfica permite un diseño y visualización más sencillo de comunicar, puede ser utilizado de forma interna y externas al negocio con mayor posibilidad de ser entendido por personas relacionada al sector empresarial o comunidad (Pellegrini, 2021).

El modelo de negocios CANVAS fue desarrollado por Osterwalder & Yves Pigneur en 2004 como resultado de una tesis doctoral, dado el éxito de su uso el año 2010 publican un libro el cual posee la coautoría de 470 personas de 45 países. Presenta los aspectos básicos de un modelo de negocios del cómo una empresa crea, gestiona y captura valor en un formato visual sencillo y que permite describir, visualizar, evaluar y modificar éstos. El modelo posee nueve módulos que cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Son presentados usando la lógica en la cual una empresa consigue ingresos (Osterwalder

& Yves, 2010). Este modelo fomenta el seguimiento y mejora del modelo, al implementar revisión constante en el tiempo se podría ir adaptando. En la Figura 1 se muestra el formato lienzo que fue desarrollado

Figura 1: Modelo de negocio creado por Osterwalder & Yves

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Existen diversos tipos de asociaciones: 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras. 2. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios. 3. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.	Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.	Conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente elija por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.	La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: • Captación de clientes. • Fidelización de clientes. • Estimulación de las ventas (venta sugestiva).	Se define el segmento del mercado, indicando los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
	Recursos claves Permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.		Canales de comercialización Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.	
Estructura de costos Se describen los costos que implica la puesta en marcha del modelo de negocio.		Fuentes de ingresos Flujo de caja por cada segmento de mercado, se definen las fuentes de ingreso por cada segmento de mercado.		

Fuente: Elaboración propia con información de Osterwalder & Yves 2011.

Esta herramienta ha sido utilizada ampliamente por investigadores para analizar, estructurar y comunicar la información de los modelos de negocios para inversionistas (Sort y Nielsen 2018) como también para comparar y analizar representaciones del modelo entre gerentes y empresarios (Keane et all 2018). Ha sido utilizada para

desarrollar modelos de negocios sustentables de economía circular (Donner 2020), como base para estudios relacionados al desarrollo de modelos de negocios digitales (Ahamad et all 2020) y también se ha utilizado para análisis el sector cervecero artesanal (Pachura 2020).

El modelo de negocio es una herramienta dinámica, por lo que es una actividad clave dentro de las empresas, debe ser la evaluación frecuente de su propuesta, lo cual permite evaluar la posición de la empresa en el mercado y adaptarse en función de los resultados esperados. Esto promueve mejoras y ajustes de forma gradual o bien, realizar innovaciones en el modelo ante cambios inesperados como es en tiempos de crisis. De no detectar a tiempo los problemas que puede enfrentar el modelo, se podría tener como resultado la desaparición de una empresa (Liu y Bell, 2019).

4. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología propuesta para analizar las adaptaciones realizadas en el modelo de negocio de las empresas del sector cervecero artesanal, se organiza en dos aspectos. Por una parte, método cualitativo, a través del uso de la herramienta grupo focal y como método cuantitativo se diseña un cuestionario estructurado. Cuyo objetivo es la toma de datos específicos para el análisis posterior.

4.1 Grupo focal

La técnica de Grupos Focales o Focus Group, recolecta datos mediante una entrevista grupal semi estructurada, la cual se guía con un conjunto de preguntas diseñada de forma previa por el grupo de investigadores con el fin de lograr un objetivo planteado. Facilita la expresión de ideas y experiencias que podrían quedar poco desarrolladas en entrevistas individuales sumado a que se adecúa a estudios de actitudes y experiencias pudiendo examinar cómo las ideas se desarrollan y cómo se construyen las opiniones. (Kitzinger J. 1995). Es una técnica que se caracteriza por su sensibilidad para indagar valores, normas y conocimientos de determinados grupos. Del mismo modo, puede ofrecer reflexiones, críticas y opciones de solución (Hamui-Sutton and Varela-Ruiz, 2013). Esta herramienta proporciona un ambiente donde emergen sentimientos, aportando datos con mucho significado los cuales pueden permitir investigar también la forma de ver la vida y conexiones del grupo de personas (Thofehrn et al., 2013).

Dada las restricciones de movilidad, producto de la pandemia, el Focus Group se realizó mediante reunión online. En ella participaron cinco empresarios de la Unión de Cerveceros de La Región de Los Ríos (UCR) y dos investigadores del equipo técnico. Previo a la reunión, se determinaron temáticas y preguntas a abordar detalladas en la Figura 2. Se definieron con el fin de levantar información preliminar del efecto de la crisis COVID-19 en los empresarios del sector, además dicha información permitió contar con una base de datos utilizada en la segunda parte de la investigación.

Figura 2. Temáticas y preguntas abordadas en el focus group.

Efecto de la pandemia	Reinvención del modelo de negocio	Aprendizajes y buenas prácticas adquiridas	¿Cómo observa el futuro?
<ul style="list-style-type: none"> •¿Cómo ha impactado la Pandemia en su negocio? •¿Podría indicarnos, en qué se ha visto reflejado el impacto? 	<ul style="list-style-type: none"> •¿Qué cambios (o innovaciones) ha debido realizar usted en su empresa? en relación con: <ul style="list-style-type: none"> -Redefinición de su modelo de negocios. -Relación con sus clientes y proveedores. -Incorporación de nueva tecnología digital, aspectos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> •¿Cuáles han sido los aprendizajes que a usted le ha dejado esta crisis? •¿Qué nuevas habilidades ha descubierto en usted y en su equipo? 	<ul style="list-style-type: none"> •¿Qué certezas e incertidumbres lo acompañan hoy? •Producto de la experiencia vivida, ¿Cómo visualiza usted la industria cervecera de la Región de Los Ríos y del país en los próximos 5 años? •¿Qué oportunidades observa usted para el futuro?

Fuente: Elaboración propia.

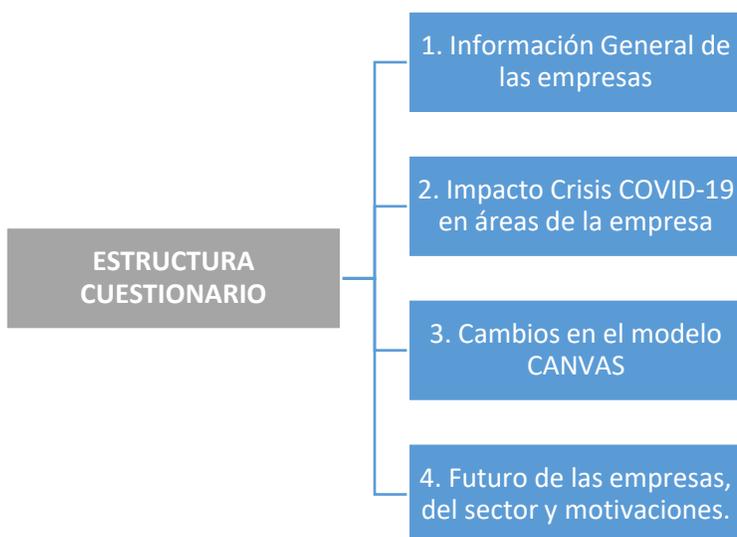
La reunión se realizó en escenario de pandemia en el mes de junio del 2021, fue grabada con la autorización de los presentes y transcrita para poder detallar la información a analizar. La grabación tuvo una duración de 1 hora 52 minutos, mientras que la transcripción contiene 15.518 palabras.

4.2 Cuestionario estructurado y muestra

La segunda fuente de información utilizada fue la aplicación de un cuestionario estructurado (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018), el cual se diseñó tomando como base la información recabada en el grupo focal.

El cuestionario se elaboró a través de la plataforma Formulario de Google el cual es auto administrado y se compuso de 31 preguntas. La estructura del cuestionario se dividió en 4 ámbitos (Figura 3).

Figura 3: Estructura cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la muestra de empresas a las cuales se les invitó a participar del estudio, primero se realizó una búsqueda de las empresas activas durante la pandemia. Para ello se efectuó una búsqueda de cervecerías artesanales en medios digitales, tales como: Google, Facebook e Instagram. Asimismo, se revisaron las redes sociales y páginas web y se seleccionaron las empresas activas con publicaciones recientes de al menos 3 meses previo a la revisión (julio, agosto y septiembre 2021). En función de esta revisión, se determinó un universo de 201 empresas, a las cuales fue enviado el cuestionario; obteniendo una tasa de respuesta del 24% (49 empresas).

La primera parte del cuestionario se enfocó en obtener información general de las empresas, tales como: nombre de la persona que respondió el cuestionario, cargo, nombre de la empresa, región, comuna, antigüedad del negocio, áreas del negocio, período de producción, tipo de envase en el que comercializan, número de variedades, número de trabajadores y tamaño de la empresa según ingresos anuales determinada por el Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII).

La segunda parte abordó preguntas para determinar el impacto de la Crisis COVID-19 en las áreas de producción, gestión de recursos humanos, ventas, distribución, precios de materias primas y materiales, logística (tiempo de entrega de los proveedores), reducción de clientes, entre otras consideraciones. Además, se les consultó si debido al impacto de las crisis, generaron innovaciones o cambios significativos dentro de la empresa.

La tercera parte se enfocó en tomar datos sobre los cambios producidos en el modelo de negocio, para ello se utilizaron los elementos claves del modelo CANVAS, siendo éstas: propuesta de valor, canales de comercialización, relación con el cliente, actividades y recursos claves, socios estratégicos, costos e ingresos de financiamiento.

Una cuarta parte del diseño consistió en conocer la apreciación de los empresarios, con relación a las oportunidades de innovación que potenció la crisis, también sobre la importancia del apoyo de políticas públicas para el sector y sobre la visión de la colaboración entre los empresarios en el futuro posterior a la pandemia.

Finalmente, el cuestionario cerró con preguntas en relación a captar la mirada sobre la proyección de futuro de sus empresas, del sector y conocer sus motivaciones.

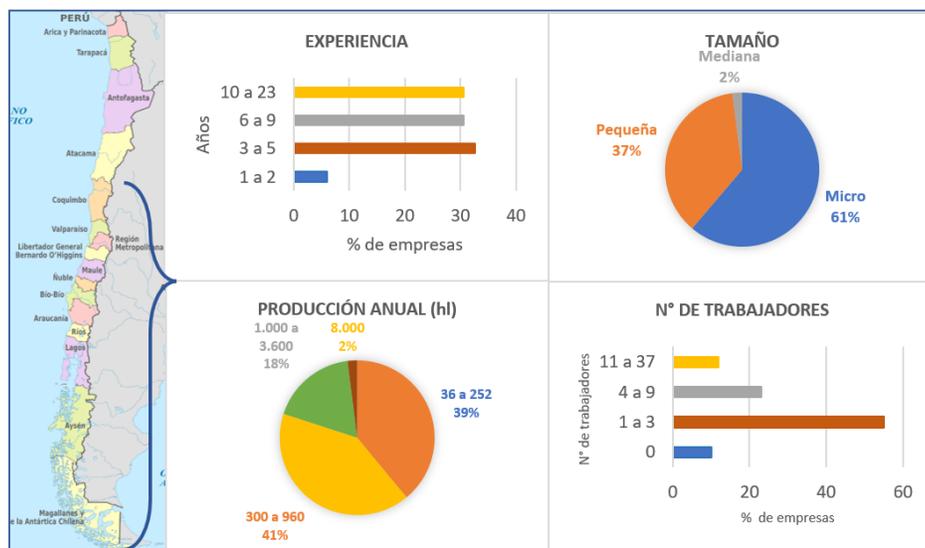
5. RESULTADOS

Se presentan los resultados en orden de respuesta a los objetivos específicos. Se inicia con una descripción general de la muestra. Posteriormente se describe el modelo de negocio de las empresas antes y durante la pandemia. Luego se analizan en detalle los cambios, para luego identificar los factores críticos que influyeron en la adaptación del modelo de negocio. Finalmente se abordará la mirada de futuro y motivaciones de los empresarios y el sector. Cabe destacar que los resultados presentan una tasa del 24% de respuestas con 49 empresas analizadas a nivel nacional.

5.1 Caracterización general de los empresarios

Las empresas analizadas producen cerveza todo el año, en la Figura 4 se puede visualizar que están ubicadas desde la Región de Coquimbo a la de Magallanes y Antártica. En relación a la experiencia, el 31% posee de 10 a 23 años, el 31% de 6 a 9 años, un 33% de 3 a 5 años y tan sólo un 5% posee experiencia de 1 a 2 años.

Figura 4. Información de las empresas



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

La distribución de los tamaños de las empresas según sus ventas, el 61% son micro, el 37% pequeña y un 2% mediana. Relacionado al número de trabajadores, el 55 tiene de 1 a 3, el 23% de 4 a 9, 12% de 11 a 37 y tan solo un 10% no posee trabajadores. Presentan una amplia diversidad de producción, un 38,8% de ellas producen de 36 a 252 (hl), un 40,8% de 300 a 960 (hl), un 18,4% de 1.000 a 3.600 (hl) y un 2% 8.000

(hl). También existe diversidad en el número de variedades que producen, un 41% poseen de 2 a 5 variedades, el 37% de 6 a 10, un 18% de 11 a 20 y un 4% de 25 a 40. El 32,7% de ellas posee restaurante propio.

5.2 Resultado Objetivo Específico 1: Describir el modelo de negocio del sector cervecero antes y durante la crisis COVID-19.

5.2.1 Modelo de negocio general antes de la crisis COVID-19

Utilizando la herramienta de gestión estratégica, Modelo CANVAS, se elaboró un modelo de negocio general de las empresas del sector cervecero de Chile, el cual se presenta en la Figura 5. Para ello se recopilaron diversos estudios que analizaron y desarrollaron el modelo CANVAS a empresas cerveceras artesanales del país (Bascur. G. 2013; Jorquera 2013, León, 2016; Morales, 2019; Zamorano. R. 2017) y se sumaron los datos recopilados en el presente estudio.

Figura 5: Modelo de negocio antes de la crisis COVID-19.

Socios claves <ul style="list-style-type: none"> - Empresas de distribución. - Organizadores de ferias cerveceras y costumbristas. - Locales de venta. - Empresas proveedoras. - Servicio de laboratorio para análisis. - Universidades y centros de investigación. - Asociaciones y gremios cerveceros. 	Actividades claves <ul style="list-style-type: none"> - Producción de cerveza. - Venta y distribución. - Abastecimiento. - Marketing. - Gestión comercial y financiera. - Investigación y desarrollo de nuevos productos. 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> - Cerveza elaborada de forma artesanal con materias primas de alta calidad. - Presencia de alta variedad de estilos. - Cervezas con características organolépticas nuevas, atractivas y con identidad local. 	Relaciones con clientes <p>De mayor a menor uso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales. - Relaciones públicas con principales clientes como bares, pubs y restaurantes. - Salas de venta propia. - Ferias cerveceras o costumbristas. - Página Web. 	Segmento de clientes <p>Hombres y mujeres mayores de 25 años con una vida social activa que buscan una experiencia en sabor y calidad en cerveza alternativa a la industrial. Dispuestos a pagar por calidad y a conocer nuevas variedades.</p>
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - Materias primas e insumos. - Planta de producción, envasado y oficina. - Gastos de administración y ventas. - Marketing. - Relaciones públicas. - Distribución. - Inversiones. 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Venta de barril principalmente y menor proporción botellas y latas. - Venta por shop en eventos. - Venta a granel en formato Growler. - Venta de souvenir y/o productos complementarios. 		

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Modelo de negocio durante la crisis COVID-19

La Crisis COVID-19 impactó en el modelo de negocio de los empresarios del sector cervecero artesanal debido las medidas gubernamentales de restricción de movilidad. Los principales cambios fueron relación de uso canales de comercialización, actividades claves, recursos claves, costos e ingresos. A continuación, se analizan los principales cambios en el modelo de negocio en Figura 6.

Figura 6: Modelo de negocio durante la crisis COVID-19

<p>Socios claves <u>Mismos: variación en la relación.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas de distribución. - Locales de venta. - Empresas proveedoras. - Servicio de laboratorio para análisis. - Universidades y centros de investigación. - Asociaciones y gremios cerveceros. 	<p>Actividades claves <u>Mismas con modificación en algunas (*).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción de cerveza. - Venta*. - Distribución*. - Abastecimiento. - Marketing*. - Gestión comercial y financiera. - Investigación y desarrollo de nuevos productos*. <p>Recursos claves <u>Modificaciones en algunas (*):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Insumos, materiales y equipamiento*. - Trabajadores*. - Instalaciones. - Financiamiento. -NUEVA: Digitalización. 	<p>Propuesta de valor <u>Mismo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cerveza elaborada de forma artesanal con materias primas de alta calidad. - Presencia de alta variedad de estilos. - Cervezas con características organolépticas nuevas, atractivas y con identidad local. 	<p>Relaciones con clientes <u>Existió un aumento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales. - Página Web. - Salas de venta propia. <p>Canales de comercialización <u>Cambió, en orden decreciente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Botillerías - Redes sociales. - Ecommerce propio - Minimarket. 	<p>Segmento de clientes <u>Mismo</u> en confinamiento.</p> <p>Hombres y mujeres mayores de 25 años que buscan una experiencia en sabor y calidad en cerveza alternativa a la industrial.</p> <p>Dispuestos a pagar por calidad y a conocer nuevas variedades.</p>
<p>Estructura de costos <u>Mismos: existió variación en la estructura y aumento de ellos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Materias primas e insumos. - Planta de producción, envasado y oficinas. - Gastos de administración y ventas. - Marketing; Distribución e Inversiones. 		<p>Fuentes de ingresos <u>Disminución de ellos al inicio y aumento incremental en pandemia.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de botellas y latas como principal. - Venta a granel en formato Growler. - Venta de Barriles una vez abiertos los canales presenciales con aforo reducidos. - Ventas de souvenir y/o productos complementarios. 		

Fuente: Elaboración propia.

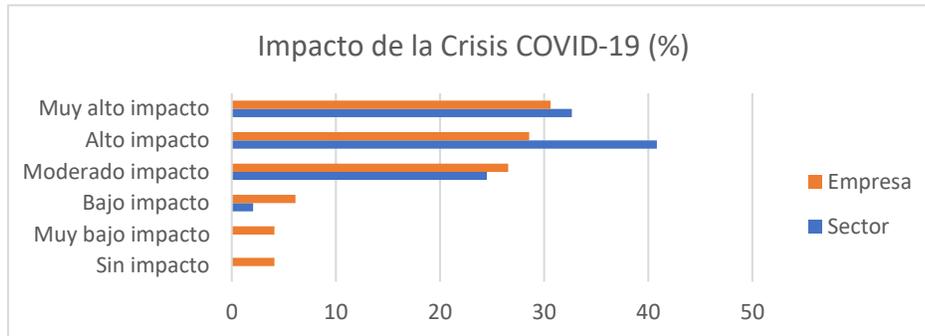
5.3 Resultados Objetivo Específico 2: Analizar los cambios en el modelo de negocio de las empresas del sector cervecero artesanal.

5.3.1 Impacto de la crisis COVID-19

La percepción del impacto de la crisis COVID-19 en las empresas y en el sector cervecero artesanal nacional se visualiza en la Figura 7. A modo general, la crisis generó un gran impacto en el sector. Un 74% percibió un impacto alto y muy alto, mientras que un 25% lo percibió moderado y tan solo un 2% con bajo impacto. Dentro

del propio negocio un 59% dice haber tenido un impacto alto y muy alto, un 27% moderado, un 10% bajo y muy bajo y tan solo el 4% declara no haber tenido impacto.

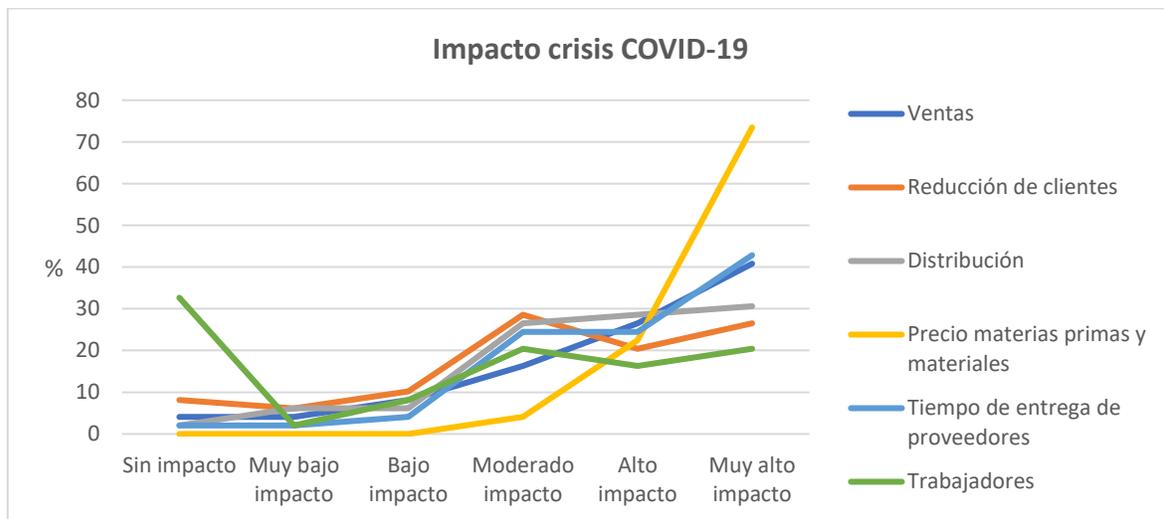
Figura 7: Impacto de la crisis COVID-19 en la empresa y sector.



Fuente: Resultados cuestionario.

En la Figura 8, se aprecia la tendencia del impacto en diversos factores críticos.

Figura 8. Impacto de la crisis COVID-19 en factores críticos.



Fuente: Resultados cuestionario.

El precio de las materias primas tuvo un muy alto impacto en el 74% de los empresarios. El tiempo de entrega de los proveedores presentó un impacto muy alto en el 43% de ellos, debido a las complicaciones en las cadenas de suministros. En tercer lugar, la disminución de las ventas presentó un muy alto impacto en el 41%, debido al cierre de los principales canales de comercialización. La distribución tuvo un muy alto impacto en el 31%, debido al alza del costo de envíos y demoras de los proveedores. La reducción de clientes tuvo un muy alto impacto en un 27%. Finalmente, un 20% indicó un muy alto impacto en los trabajadores, destacando que

un 35% indicó un impacto muy bajo a sin impacto, porque las empresas en su mayoría no hicieron cambios en sus equipos, los adaptaron a los nuevos trabajos y funciones.

5.3.2 Análisis de los cambios en el Modelo de Negocio durante la crisis COVID-19

Propuesta de valor

Un 51% de los empresarios indicaron haber realizado cambios en su propuesta de valor. Sin embargo, da la impresión de que no es un concepto correctamente incorporado dentro de las empresas, debido a que la propuesta de valor indicada en la Figura 5, no sufrió grandes modificaciones por la crisis. Los empresarios indicaron como cambios en la propuesta de valor diversos cambios en el modelo de negocio como la incorporación de nuevos formatos de venta, incorporación de canales de venta online, nuevas variedades, ventas colaborativas con empresas del sector y delivery.

Relación con los clientes.

Existió un mejoramiento y acrecentamiento en la relación con los clientes por el aumento en el uso de las redes sociales y los canales ecommerce como medio de comunicación. Esto fue coincidente con los resultados de las investigaciones de Jantyyk et al 2021 en Hungría y Rivaroli et al 2021 en Italia que destacan estos medios.

Se logró determinar que la relación con los clientes aumentó en *ecommerce* propio de estrecha y muy estrecha en un 25%, luego le siguió el *ecommerce* de un tercero con un aumento del 23% y redes sociales con un 17%. Lo anterior fue dado porque los clientes estaban en condiciones de restricción de movilidad comprando desde sus casas. Las empresas como respuesta aumentaron la gestión de contenidos de marketing digital, pudiendo tener relación directa con sus clientes y así poder comunicar la propuesta de valor, generar retroalimentación y conocerlos aún más.

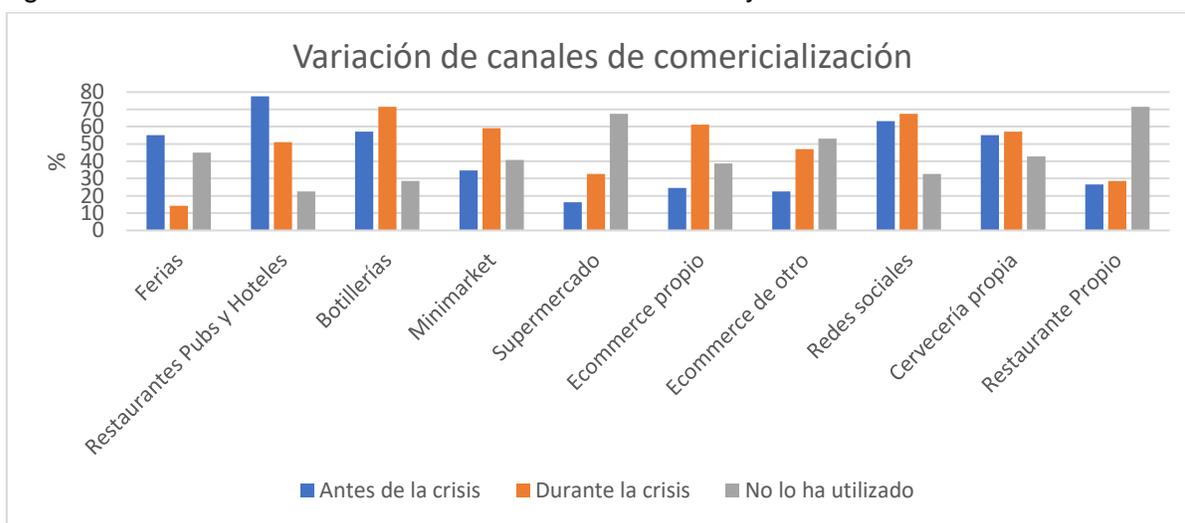
Segmento de clientes

En relación con el segmento de clientes, la información permite inferir que no existió un cambio en él, aunque sí en el comportamiento y en la forma en que adquirieron el producto en pandemia. Previo a la crisis, lo adquirirían en locales como pubs, bares y restaurantes. Sin embargo, en pandemia estuvieron comprando por medios online y en locales como minimarkets, botillerías y supermercados.

Canales de comercialización

Si bien los resultados indicaron que los canales de comercialización son los mismos que previo a la crisis, existió una variación en el uso de los canales por los empresarios cerveceros antes y en pandemia, los cuales se pueden apreciar en la Figura 9.

Figura 9: Variación de canales de comercialización antes y durante la crisis COVID-19



Fuente: Resultados cuestionario.

Los canales más utilizados en pandemia por los empresarios fueron en un 71% las botillerías, las redes sociales con un 67%, en tercer lugar, ecommerce propio con un 61% y los minimarket con un 59%.

Antes de pandemia el canal más utilizado fue restaurantes, pubs y hoteles con un 78% y sufrieron una baja en su uso en un 51% en pandemia. En un inicio de la pandemia y por algunos meses se cerraron completamente estos canales. Dada esta situación las empresas aumentaron la producción de botellas y latas para llegar a los clientes y así generar ingresos. Esto presentó un gran desafío para aquellas que no tenían embotelladoras ni enlatadoras, ya que significó una obligatoriedad el incorporarlas para permanecer en el mercado. Lo ocurrido en Chile también ocurrió en el mercado de EEUU según Pitts, 2021 que detalla la misma situación. Con el avance de la pandemia y la flexibilidad de las medidas gubernamentales comenzaron las aperturas de los restaurantes con aforo reducido. De esta manera aumentó la demanda de barriles pero en menor volumen en comparación pre pandemia. Otro canal que sufrió una gran baja, de 55% a 14% fue el de ferias, estos eran eventos masivos que se realizaban en mayor proporción en el período estival.

El canal con mayor alza en uso en pandemia fue el *ecommerce* propio con un aumento del 37%, usado por el 61% de las empresas. Significó un gran desafío, lo que implicó la incorporación de cambios internos para mantener una logística, gestión de pagos, mantener stock y llegar a tiempo al cliente. También aumentaron en un 25% en la participación en *ecommerce* manejados por otras empresas como por ejemplo mercado libre, lo cual fue utilizado por el 47% de las empresas. Los minimarkets aumentaron en un 25%, supermercados con el 16% y botillerías un 14%.

Si bien las redes sociales sufrieron una leve variación, es un canal que es utilizado un 63% y durante la pandemia por 67% de las empresas. La propia cervecería y restaurante propio que no tuvieron grandes variaciones, siguieron siendo utilizados como lugares de venta con todas las medidas sanitarias de funcionamiento exigidas.

Actividades claves

Todos los empresarios indicaron haber realizado cambios en las actividades claves a causa de la pandemia, los cuales se desglosan en el Figura 10.

Figura 10: Cambio en las actividades claves



Fuente: Resultados cuestionario.

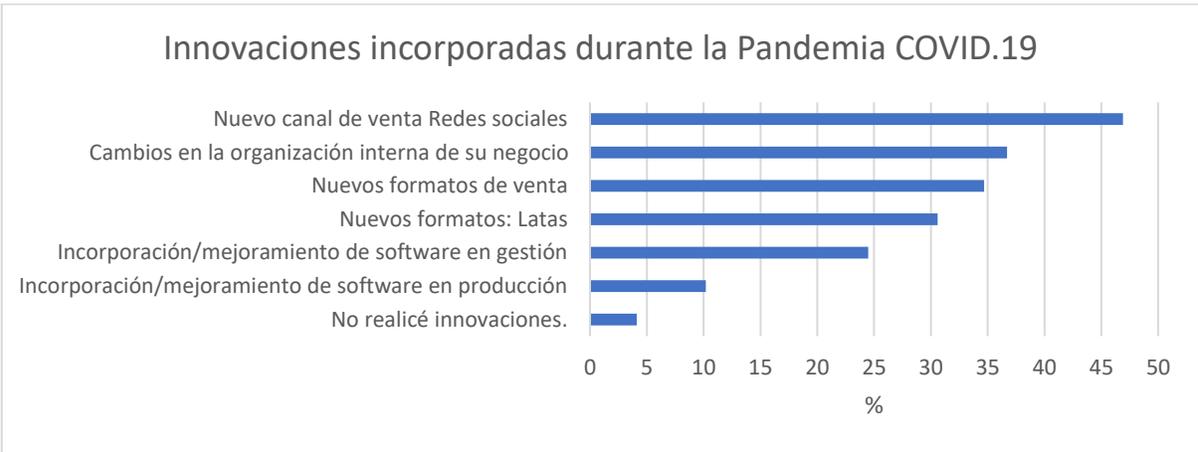
La actividad distribución tuvo cambios en el 82% de ellos, debido al cambio en el formato de venta, de barriles a cajas de botellas o latas. El marketing cambió en un 76% de ellos, potenciando el marketing digital. El abastecimiento y proveedores sufrió cambios en un 74%, debido al aumento en el tiempo de entrega de los proveedores por la disminución de personal en las empresa. También existió escasez de insumos y alza de los precios. El 71% indicó cambio en la producción, debido a los cambios para producir botellas y latas. La gestión comercial y financiera sufrió cambios en un 55%, debido a las inversiones en el área productiva, implementación del *ecommerce* y mejora de los espacios para la atención de clientes para ventas en la cervecería.

También el delivery fue indicado como una actividad clave nueva para generar ingresos, sin embargo, no existe en Chile regularización al respecto, razón por la cual

este recurso fue usado sólo los primeros meses de crisis y eliminado completamente cuando se regularon las ventas con la apertura de locales de atención a público.

El 96% de las empresas incorporaron innovaciones a causa de la pandemia, en la Figura 11 se observan las innovaciones incorporadas, el 47% incorporó nuevo canal de venta, 36,7% realizó cambios en la organización y el 35% nuevos formatos de venta. Esto coincide con el estudio de Pitts, 2021 quien señala que la industria cervecera de Estados Unidos se adaptó a través de innovaciones como lo fue con el envasado. Por otro lado, el 49% de las empresas estuvieron completamente de acuerdo que la pandemia presentó oportunidades de innovar y un 36% indicó estar de acuerdo con ello.

Figura 11: Innovaciones incorporadas por los empresarios



Fuente: Resultados cuestionario.

Recursos Claves

El 67% de las empresas realizaron cambios en equipamiento, producción y envasado, esto debido al aumento en la demanda del formato de botellas y latas. Un 57% de ellos indicaron haber realizado cambios en los proveedores debido a los problemas de stock y alza de precios. El 57% realizó cambios en trabajadores dada las medidas de suspensión laboral, despidos, sistemas de turnos, polifuncionalidad y modificación de labores dentro de las fábricas, un 55% en la digitalización permitiendo llegar a clientes de forma directa junto con hacer mejoras dentro de la empresa y un 14% en registro de marca. Otros cambios indicados fueron cambio en formato de entrega del producto y compra de vehículo para distribución propia.

Socios clave

Durante la pandemia las relaciones con los socios estratégicos aumentaron en un 33% de las empresas, otro 59% indicó que se mantuvo y un 8% señaló una disminución de ellos. Los empresarios destacaron el apoyo de medidas gubernamentales del área económica, en donde pudieron optar a fondos públicos de apoyo. También existió colaboración dentro de los mismos empresarios, aumentando su comunicación.

Costos

Existió una modificación en los costos del 94% de las empresas. De este porcentaje, un 86% indicó el alza del precio de insumos y materia prima, mientras que un 16% indicó el alza de los costos de distribución por el aumento de los combustibles, por último, un 4% señaló el alza del costo financiero.

Ingresos

La pandemia trajo una caída brusca en la proyección de ingresos anuales del año 2020 y una brusca reducción de las ventas. Con el tiempo fueron aumentando los ingresos a medida que los empresarios adaptaron su producción a los formatos más comercializados. Previo a la pandemia, los ingresos eran generados en un alto porcentaje por la venta de barriles, mientras que con la pandemia esto varió siendo las ventas de botellas y latas en un mayor porcentaje. Los ingresos principales fueron por venta de botellas, latas, a granel en envases como growlers y barriles en menor medida.

En la temporada estival del 2020 e inicio del 2021, los empresarios indicaron que lograron un incremento de los ingresos debido al aumento del turismo interno, producido principalmente por el cierre de las fronteras. Sumado a la apertura de locales como restaurantes, bares y hoteles, permitieron generar ingresos para sostener los meses de menor venta en el segundo año de la pandemia.

En pandemia un 67% de los empresarios tuvieron financiamiento de fondos públicos, bonos y ayuda gubernamental. También existieron créditos con garantía estatal y bajas tasas en donde el 41% de las empresas lo utilizaron. Ambos financiamientos fueron utilizados principalmente para cubrir costos y realizar nuevas inversiones para adaptarse al nuevo escenario.

5.4 Resultados Objetivo Específico 3: Identificar los factores críticos (internos y externos) que influyeron en la adaptación de las empresas al nuevo escenario.

Luego de analizar los impactos y las modificaciones dentro del modelo de negocio de los empresarios cerveceros artesanales se pueden identificar los factores críticos que influyeron en la adaptación de ellas al nuevo escenario.

El primer factor crítico identificado de forma externa, fue el cierre de los principales canales de venta, los cuales eran restaurantes y pubs. Lo anterior debido a las restricciones producidas como medida de control de la pandemia. Esto implicó de forma directa en la disminución de los ingresos de forma brusca al inicio de la crisis.

El factor interno que mayor influyó en la adaptación de las empresas fue la capacidad modificar sus actividades claves e innovar. El 96% de las empresas incorporó innovaciones en relación a nuevos formatos de venta, para llegar al cliente final que estaba en confinamiento, modificación en la distribución de éstos nuevos formatos, marketing digital, como los más importantes en relación a la adaptación y así llegar por los nuevos canales al cliente.

5.5 Futuro y motivaciones de los empresarios

En relación a la proyección de futuro, el 80% de los empresarios indica que será optimista para el sector y un 84% para su propio negocio. Un 14% indicó que será conservador, tanto en el sector como para su propio negocio. La mayoría de los empresarios espera que pasada la pandemia el sector tenga una buena proyección de crecimiento y desarrollo.

En relación a la importancia de los instrumentos de política pública en el futuro para la consolidación de la industria, un 69% indica que está completamente de acuerdo con que estos instrumentos son importantes y un 16% está de acuerdo con ello.

Una vez superada la pandemia, el 67% de los empresarios indican que el comportamiento en el sector será de un aumento en su trabajo colaborativo, un 22% indica que será el mismo escenario previo a la crisis y un 10% indica que será un trabajo individualista y competitivo.

Una de las principales motivaciones para continuar con el negocio en pandemia fue el sustento económico indicado por el 78% de las empresas. Un 71% indicó que la motivación es ser independiente, mientras que la autorrealización es relevante para el 65%. Por otra parte, un 51% señala que lo motiva el contribuir a la sociedad y un 43% señaló su preferencia por liderar su equipo de trabajo.

6. CONCLUSIONES

En la presente investigación se analizaron y caracterizaron las adaptaciones en el modelo de negocio de las empresas del sector cervecero artesanal de Chile, utilizadas para adecuarse al escenario crisis COVID-19.

La crisis COVID-19 provocó un alto impacto en las empresas, lo cual motivó cambios en el modelo de negocio. El mayor impacto recayó en la disminución de las ventas, debido al cierre de los principales canales de comercialización utilizados pre pandemia como bares y restaurantes. Por esta razón, se modificaron los canales de venta en pandemia y con ello aumentó el uso en los cuales se podía llegar al cliente final. Asimismo, aumentaron las relaciones con los clientes que se encontraron con restricción de movilidad por medios digitales como redes sociales y ecommerce. Del mismo modo, se modificó la estructura de costos junto con un alza de ellos. Los ingresos fueron disminuidos al máximo en un inicio de la crisis sin embargo con el tiempo lograron ir aumentando al ir adaptándose al nuevo escenario.

Los empresarios reaccionaron rápidamente a la crisis realizando cambios en las actividades claves, tales como la distribución de los nuevos formatos y el marketing digital. Otro aspecto de adaptación fue la incorporación de innovaciones como nuevos formatos de venta (botellas y latas) y la incorporación de nuevos canales de venta online. Además, realizaron cambios en los recursos claves modificando equipamientos para la producción y envasado para aumentar la producción de botellas y latas.

Asimismo, se logró identificar que los factores externos críticos que influyeron en la adaptación de la empresa fueron en primer lugar el cierre de los principales canales de comercialización por las medidas de restricción de movilidad, lo que implicó disminución de las ventas. Los factores internos críticos que influenciaron en la adaptación fueron la incorporación de innovaciones.

Las empresas proyectan en su mayoría un futuro optimista, tanto para el sector como para sus propios negocios. La crisis COVID-19 no los desmoralizó y por el contrario, los alentó a innovar y modificar su modelo de negocio para mantenerse durante la crisis y proyectarse para un futuro mucho más colaborativo entre los pares.

La presente investigación recopiló los datos para analizar en el segundo semestre del año 2021, estando aun en pandemia, por lo cual nos permite entender cómo ven los

empresarios el año y medio de pandemia vivido. Sin embargo, queda por definir aun una mirada más completa con el fin de ella.

El presente trabajo si bien analiza los modelos de negocios en el marco de la crisis COVID-19, es importante mencionar que al momento de finalizar esta publicación estamos inmersos en una nueva crisis la cual ha aumentado la inflación a nivel mundial y con ello da la oportunidad de poder seguir investigando para poder entender y apoyar a las empresas a adaptarse a los entornos de crisis que puedan ir surgiendo.

7. BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Acitelly, T (2013). *The Audacity of Hops: The History of America's Craft Beer Revolution*, Chicago Review Press, Chicago, ISBN 9781613743881
- Açikgöz, Ö.T., & Günay, A. (2020). The early impact of the Covid-19 pandemic on the global and Turkish economy. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 50, 520 - 526. doi:10.3906/sag-2004-6
- Ahmad, M.; Botzkowski, T.; Klötzer, C.; Papert, M. (2020). Behind the Blackbox of Digital Business Models. In *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui, HI, USA, 7–10 January 2020.
- Akter, S. (2020). The impact of COVID-19 related 'stay-at-home' restrictions on food prices in Europe: findings from a preliminary analysis. *Food Security*, 12, 719 - 725. <https://doi.org/10.1007/s12571-020-01082-3>
- Alonso, A. D., Bressan, A., Sakellarios, N. (2017) Exploring innovation perceptions and practices among micro and small craft breweries. *International Journal of wine Business Research*, 19(2), 140-158. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-03-2016-0011>
- Asante, L.A., & Mills, R.O. (2020). Exploring the Socio-Economic Impact of COVID-19 Pandemic in Marketplaces in Urban Ghana. *Africa Spectrum*, 55, 170 - 181. <https://doi.org/10.1177%2F0002039720943612>
- Atallah, S., Bazzani, C. Ha, K., & Nayga, R. (2021). Does the origin of inputs and processing matter? Evidence from consumers' valuation for craft beer, *Food Quality and Preference*, 89, 104146 - 104146. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104146>
- Bartik, A.W., Bertrand, M., Cullen, Z.B., Glaeser, E.L., Luca, M., & Stanton, C.T. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 117, 17656 - 17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- Bascur, G. 2013. Plan de negocio de una cervecería artesanal en la Región Metropolitana. Tesis Pre-grado. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113903>
- Bashir, M.F., Ma, B., & Shahzad, L. (2020). A brief review of socio-economic and environmental impact of Covid-19. *Air Quality, Atmosphere, & Health*, 13, 1403 - 1409. <https://doi.org/10.1007/s11869-020-00894-8>

- Bivona, E., & Cruz, M. (2021). Can business model innovation help SMEs in the food and beverage industry to respond to crises? Findings from a Swiss brewery during COVID-19. *British Food Journal*, 123(11), 3638 - 3660. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2020-0643>
- Bora, D., & Basistha, D. (2021). The outbreak of COVID-19 pandemic and its impact on stock market volatility: Evidence from a worst-affected economy. *Journal of public affairs*, e2623. <https://doi.org/10.1002/pa.2623>
- Brown, R., Rocha, A., & Cowling, M. (2020). Financing entrepreneurship in times of crisis: Exploring the impact of COVID-19 on the market for entrepreneurial finance in the United Kingdom. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38, 380 - 390. <https://doi.org/10.1177%2F0266242620937464>
- Cabras, I. (2020). Craft Beer in the EU: Exploring Different Markets and Systems Across the Continent. In *The Geography of Beer*; HoalstPullen, N., Patterson, M., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 149–157. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41654-6_12
- Cabras, I. & Bamforth, C. (2016). From reviving tradition to fostering innovation and changing marketing: The evolution of micro-brewering in the UK and US, 1980-2012. *Business History*, 58(5), 625-646. <https://doi.org/10.1080/00076791.2015.1027692>
- Capitello, R. y Todirica, I. (2021). Understanding the behavior of beer consumers, Editor(s): Roberta Capitello, Natalia Maehle, In *Woodhead Publishing Series in Consumer Sci & Strat Market, Case Studies in the Beer Sector*, Woodhead Publishing, 15-36, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-817734-1.00002-1>
- Carbone, A. y Quici, L. (2020), "Craft beer mon amour: una exploración de los consumidores artesanales italianos", *British Food Journal*, 122(8), 2671-2687. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2019-0476>
- Cimini, A y Moresi, M. (2018) Mitigation measures to minimize the cradle-to-grave beer carbon footprint as related to the brewery size and primary packaging materials, *Journal of Food Engineering*, 236, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2018.05.001>
- Clarke, D., Bowden, J. and Dinnie, K. (2021), "Illuminating Craft Brewers' Experiences of Dealing with Covid-19 and Making Fresh Sense of What Covid-19 Can Do To/For Craft Beer: An Intègraphic Approach", Clarke, D., Ellis, V., Patrick-Thomson, H. and Weir, D. (Ed.) *Researching Craft Beer: Understanding*

- Production, Community and Culture in An Evolving Sector, Emerald Publishing Limited, Bingley, 49-72. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-184-320211004>
- Couyoumdjian, J. (2004). Una bebida moderna: la cerveza en Chile en el siglo XIX. Instituto de Historia Pontificia Universidad Católica de Chile, *Historia*, 37(2), 311-336. ISSN 0073-2435
- Cunningham, J, Barclay, S (2020) Craft beer sector collaboration in north east Scotland: The role of individual success. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(4), 263–274. <https://doi.org/10.1177%2F1465750320921296>
- Donner, M., Gohier, R., & de Vries, H. (2020) A new circular business model typology for creating value from agro-waste. *The science of the total environment*, 716, 137065. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.137065>
- Fairlie, R.W. (2020). The impact of COVID-19 on small business owners: Evidence from the first 3 months after widespread social-distancing restrictions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(4), 727-740, <https://dx.doi.org/10.1111/jems.12400>.
- Gao, X., Shi, X., Guo, H., & Liu, Y. (2020). To buy or not buy food online: The impact of the COVID-19 epidemic on the adoption of e-commerce in China. *PLoS one*, 15(8), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237900>
- Gavalas, D., Syriopoulos, T., & Tsatsaronis, M. (2022). COVID–19 impact on the shipping industry: An event study approach. *Transport Policy*, 116, 157-164. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.11.016>
- Gibson, C. (2020), “From ‘social distancing’ to ‘care in connecting’: an emerging organizational research agenda for turbulent times”, *Academy of Management Discoveries*, 6(2), 165-169, <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0062>
- Gómez-Corona, C, Escalona-Buendía, HB, García, M, et al. (2016) Craft vs. Industrial: habits, attitudes and motivations towards beer consumption in Mexico. 96, 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.10.002>
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2, 55-60. ISSN 2007-5057.
- Herold, D. M., Manwa, F., Sen, S. and Wilde, S. (2016), “It’s the yeast we can do: Untapping Sustainability Trends in Australian Craft Breweries”, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 12(2), 82-110
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Ch. (2018). Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

- Hindy, S. (2014) *The craft beer revolution: How a band of microbrewers is transforming the world's favorite drink*. New York, NY: Macmillan
- Hoalst-Pullen, N., Patterson, M.W., Mattord, R.A., & Vest, M.D. (2014). Sustainability Trends in the Regional Craft Beer Industry, n: Patterson, M., Hoalst-Pullen, N. (eds) *The Geography of Beer*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-7787-3_11
- Jaeger, S.R., Worch, T., Phelps, T., Jin, D., & Cardello, A. (2020). Preference segments among declared craft beer drinkers: Perceptual, attitudinal and behavioral responses underlying craft-style vs. traditional-style flavor preferences. *Food Quality and Preference*, 82, 103884. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.103884>
- Jantyk, L.; Balogh, J.M.; Török, Á. (2021) What Are the Reasons behind the Economic Performance of the Hungarian Beer Industry? The Case of the Hungarian Microbreweries. *Sustainability*, 13, 2829. <https://doi.org/10.3390/su13052829>
- Jones, E. (2018). *Brewing Green: Sustainability in the Craft Beer Movement*. In: Slocum, S., Kline, C., Cavaliere, C. (eds) *Craft Beverages and Tourism, Volume 2*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57189-8_2
- Jorquera, M. 2013. *Plan de Marketing para cervecería Grassau*. Tesis de Pre-grado. Universidad Andrés Bello. <https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/16978>
- Keane, S., Cormican, K., & Sheahan, J. (2018). Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.02.004>
- Kitzinger J. *Qualitative Research: introducing focus group*. (1995), *BMJ*, 311, 299-302. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>
- Koch, ES, Sauerbronn, JFR. (2019) To love beer above all things: An analysis of Brazilian craft beer subculture of consumption. *Journal of Food Products Marketing* 25(1): 1–25. <https://doi.org/10.1080/10454446.2018.1431577>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1355-2554. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>
- León. D. 2016. *Plan de negocios para la creación de una empresa de productora y comercializadora de cerveza artesanal*. Tesis de Pre-grado. Universidad Técnica Federico Santa María. <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/22588?locale-attribute=es>

- Lerro, M., Marotta, G., & Nazzaro, C. (2020). Measuring consumers' preferences for craft beer attributes through Best-Worst Scaling. *Agricultural and Food Economics*, 8, 1-13. <https://doi.org/10.1186/s40100-019-0138-4>
- Materna, K., Hasman, J., & Hána, D. (2019). Acquisition of industrial enterprises and the role of regional identity: The case of beer industry in central Europe. *Norsk Geografisk Tidsskrift-Norwegian Journal of Geography*, 73(4), 197–214. <https://doi.org/10.1080/00291951.2019.1684987>
- Materna, K., Bernhäuserová, V., & Hána, D. (2022). How microbreweries flooded Europe: mapping a new phenomenon in the beer industry, *Journal of Maps*. <https://doi.org/10.1080/17445647.2021.2012536>
- Melewar, TC y Skinner, H. (2020). Territorial brand management: Beer, authenticity, and sence of place, *Journal of Business Research*, 116, 680-689. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.038>
- Memon, S., Pawase, V.R., Pavase, T.R., & Soomro, M.A. (2021). Investigation of COVID-19 Impact on the Food and Beverages Industry: China and India Perspective. *Foods*, 10, 1069. <https://doi.org/10.3390/foods10051069>
- Morales, J. 2019. Estudio de factibilidad para la elaboración y comercialización de producto en la industria cervecera artesanal en la Región del BíoBío. Tesis Magister. Universidad Técnica Federico Santa María. <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/47130>
- Munro, K, O’Kane, C (2021). The artisan economy and the new spirit of capitalism. *Critical Sociology* 48(1), 37–53. <https://doi.org/10.1177%2F0896920521991195>
- Osterwalder, A. & Yves, P. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Pachura, P. (2020). The role of space in the business models of microbreweries, *Applied Geography*, Volume 125, 2020, 102303, <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2020.102303>.
- Pellegrini, M. (2021). The Business Canvas* : An Emerging Visual Genre of Professional Communication. In *The 39th ACM International Conference on Design of Communication (SIGDOC '21)*, October 12–14, 2021, Virtual Event, USA. ACM, New York, NY, USA, 7 pages. <https://doi.org/10.1145/3472714.3473645>
- Pitts, E. & Witrick, K. (2021). Brewery Packaging in a Post-COVID. Economy within the United States. *Beverages*, 7(1), 14. <https://doi.org/10.3390/beverages7010014>

- Pollak, F., Malinak, B., Markovic, P. Vilagri R. (2021). Innovations in the Management of E-Commerce Entities Operating on the Slovak Market – Analysis of Customer Interactions during the COVID-19 Pandemic, Vilagi, SHS Web of Conf, 90, 1016, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219001016>
- Rivaroli, S., Hingley, M. & Spadoni, R. (2021), "Motivations Behind Craft Beer Online Buying Habits among Italian Millennials", Researching Craft Beer: Understanding Production, *Community and Culture in An Evolving Sector*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 195-223. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-184-320211013>
- Rosburg, A., & Grebitus, C. (2021). Sustainable development in the craft brewing industry: A case study of Iowa brewers. *Business Strategy and The Environment*. 30(7), 2966 - 2979. <https://doi.org/10.1002/bse.2782>
- Savov, R., & Szarková, X. (2022). Craft beer revolution: formation of a new segment in Slovakia. *Equilibrium*. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 17(1), 225–246. <https://doi.org/10.24136/eq.2022.009>
- Sharma, A., Adhikary, A., & Borah, S.B. (2020). Covid-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. *Journal of Business Research*, 117, 443 - 449. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.035>
- Simones, B., Carrillo, B., & Szczytko, R. (2021). A phenomenological exploration of the craft beer movement. *Journal of Foodservice Business Research*. 0(0): 1-22. <https://doi.org/10.1080/15378020.2021.1964932>
- Singh, P., Brown, D.M., Chelekis, J., Apostolidis, C., & Dey, B.L. (2021). Sustainability in the beer and pub industry during the covid-19 period: an emerging new normal. *Journal of Business Research*, 141, 656-672. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.066>
- Singh, S., Kumar, R., Panchal, R., & Tiwari, M.K. (2021). Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain. *International Journal of Production Research*, 59, 1993 - 2008. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1792000>
- Sort, J.C. and Nielsen, C. (2018), "Using the business model canvas to improve investment processes", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 10-33. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0048>
- Swinwn, J., & Garavaglia, C. (2018): Economic Perspectives on Craft Beer. A revolution in the global beer industry, Cham, Palgrave Macmillan

- Thofehrn, M.B., Montesinos, M.J., Porto, A.R., Amestoy, S.C., Arrieira, I.C., & Mikla, M. (2013). Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. *Index de Enfermería*, 22, 75-78. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962013000100016>
- Thurnell-Read, T. (2014). Craft, tangibility and affect at work in the microbrewery. *Emotion, Space and Society*, 13, 46-54. <https://doi.org/10.1016/j.emospa.2014.03.001>
- Thurnell-Read, T. (2016). 'Real ale' enthusiasts, serious leisure and the cost of getting 'too serious' about beer. *Leisure Sciences*, 38(1), 68-84. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1046618>
- Tomson E, Bullied A. (2020). Production of Ethanol-Based Hand Sanitizer in Breweries During the COVID-19 Crisis. *Technical Quarterly*, 57(1), 47-52. <https://doi.org/10.1094/TQ-57-1-0417-01>
- Topcu, M. y Gulal, OS (2020). The impact of COVID-19 on emerging stock markets. *Finance Research Letters*, 36, 101691 - 101691. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101691>
- Tremblay, V.J.; Tremblay, C.H. (2004) The US brewing Industry: Data and Economic Analysis; MIT Press: Cambridge, USA, 2004, ISBN 9780262201513.
- Tremblay, C. H., & Tremblay, V. J. (2011). Recent economic developments in the import and craft segment of the US brewing industry. In J. F.M. Swinnen (Ed.). *Economics of beer*. Oxford Scholarship Online, 141–160. doi:10.1093/acprof:oso/9780199693801.003.0008.
- Winarsih, Indriastuti, M., & Fuad, K. (2020). Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual Framework. In: Barolli L., Poniszewska-Maranda A., Enokido T. (eds) *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems*. CISIS 2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1194. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0_48
- Wojtyra, B. (2020). How and why did craft breweries 'revolutionise' the beer market? The case of Poland. *Moravian Geographical Reports*, 28, 81 - 97. <https://doi.org/10.2478/mgr-2020-0007>
- Yang, Y., Altschuler, B., Liang, Z., & Li, X. (2021). Monitoring the global COVID-19 impact on tourism: The COVID19tourism index. *Annals of Tourism Research*, 90, 103120 – 103120. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103120>
- Zamorano. R. 2017. Plan de negocios para la cerveza artesanal FEM. Tesis Magíster. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/150549>