UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

"PLAN DE EXPORTACIÓN PARA CERVECERÍA ARTESANAL WEISSER"

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN
PARA LA GLOBALIZACIÓN

CARLOS ELÍAS ROCO BENAVIDES

PROFESOR GUIA:
LUIS VENEGAS NÚÑEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
FRANCISCA PINO ALARCÓN
CLAUDIO MORÁN OVALLE

SANTIAGO DE CHILE
2016

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en Gestión para la Globalización – Global MBA
POR: Carlos Elías Roco Benavides
FECHA: 15 de Marzo 2016
PROFESOR GUÍA: Javier Venegas

"PLAN DE EXPORTACIÓN PARA CERVECERÍA ARTESANAL WEISSER"

El presente plan de negocios nace desde la inquietud de la Cervecería Weisser, una cervecería chilena dedicada a la producción de cervecería artesanal que busca un crecimiento de sus ventas e internacionalizar sus productos, esto sumado a un problema de capacidad ociosa de la planta que desea solucionar. Con lo cual se plantea esta tesis de un plan de exportación de cerveza artesanal.

Luego de un análisis de zonas geográficas, se analiza un pool de 9 países con lo cual se llega a la conclusión de que Estados Unidos es el país que presenta las mejores cifras tanto en la industria de la cerveza en general, la cerveza artesanal, así como otros factores a considerar. Sumado lo anterior a un gran mercado e ingreso per cápita superior a los demás países hace que esta sea la alternativa elegida para la exportación.

El mercado Estadounidense se caracteriza por tener un esquema de 3 niveles de distribución: Importador-Mayorista/Distribuidor-Minorista, estructura que al ser considerada en los distintos análisis hace tomar la decisión de que la mejor estrategia de entrada es mediante el canal de distribución horeca, el cual tiene mayores precios al cliente final y por tanto lo mismo ocurre para la cadena y el exportador, quien puede tener un mayor margen. Se decide exportar mediante un importador alternativo, que tiene la característica de tener un menor margen, y que a su vez permite que el exportador pueda realizar la comercialización utilizando a toda su red de contactos y poniendo a personas a trabajar directamente para ello. Se concluye que California y San Francisco en particular es la mejor ciudad para entrar con la exportación, debido a que respecto a otras ciudades presenta gran población, mayores precios promedio para la cerveza, menor número de microcervecerías respecto a su población (menor competencia) y mayor cantidad de restaurantes para su población, lo que favorece el canal de distribución Horeca.

Luego de considerar todos los costos de los distintos planes, donde el de marketing incluye participación en ferias además de un plan de marketing digital y sumado a acciones con los puntos de venta, se concluye que bajo este esquema la exportación de cerveza artesanal Weisser al mercado de Estados Unidos es rentable en todos los escenarios, mostrando valores de VAN de 17.929.274 con una tasa de descuento del 20%, una TIR de 35,4% y un período de recuperación de capital de 3,1 años. Además de lo anterior todos los análisis de sensibilidad realizados muestran una TIR por sobre el 20%, por lo que este proyecto debería realizarse.

Como conclusión adicional se propone que a 5 años se pase a un sistema de exportación mediante una filial de la misma empresa en EE.UU., ya que puede generar mayores ganancias, pero esta alternativa es de mayor riesgo por lo que no se recomienda para comenzar a exportar por primera vez hasta tener conocimiento pleno del mercado mediante la experiencia.

Dedicatoria

…A mis familia, amigos y a todos quienes estuvieron en este proceso.

Agradecimientos

Agradecimientos a los socios de la cervecería artesanal Weisser por la disposición y tiempo para trabajar en este tema y al Global MBA, tanto alumnos, profesores y cuerpo académico por esta gran experiencia.

TABLA DE CONTENIDO

I Aspectos Generales 9
I.1 Introducción 9
I.2 Objetivos 12
I.3 Metodología 12
I.4 Resultados Esperados 12
I.5 Alcances 13
I.6 Marco Teórico 13
I.6.1 Estructura plan de negocios 13
I.6.2 Análisis Ghemawat's CAGE 13
I.6.3 Análisis PESTEL 14
I.6.4 Análisis FODA 14
I.6.5 Cinco fuerzas de Porter 15
I.6.6 Flujo de caja 16

II Antecedentes 17
II.1 Producción de cerveza a nivel mundial 17
II.2 Consumo de cerveza a nivel mundial 18
II.3 Industria cervecera en Chile 20
II.4 Cerveza artesanal en Chile 22
II.5 ¿Está lista la empresa para exportar? 23

III Análisis del mercado a abordar 24
III.1 Alternativa de países a los cuales exportar 24
III.1.1 Selección de zona a la cual exportar 24
III.1.2 Alternativa de países a los cuales exportar 27
III.2 Análisis macroeconómico 28
III.3 Indicadores de la industria de la cerveza por país 30
III.3.1 México 30
III.3.2 Estados Unidos 30
III.3.3 Canadá 31
III.3.4 Argentina 31
III.3.5 Bolivia 32
III.3.6 Perú 32
III.3.7 Colombia 33
III.3.8 Ecuador 33
III.3.9 Brasil 34
III.4 Factores adicionales respecto a algún país 34
III.5 Selección del país 35

IV Análisis del país seleccionado: Estados Unidos 36
IV.1 Análisis del mercado de la cerveza en el país seleccionado 36
IV.2 Tendencia cerveza artesanal 37
IV.3 Mercado potencial y mercado meta 38
IV.4 Dinámica de la industria de la cerveza en EE.UU. 39
IV.4.1 Estructura del mercado de la cerveza en Estados Unidos 39
IV.4.2 Competencia en el mercado de Estados Unidos 40
IV.4.3 Clientes 41
IV.4.4 Proveedores 42

IV.5 Análisis PESTEL 42
IV.6 Análisis FODA 44
IV.7 Análisis de Fuerzas de Porter 45
IV.8 Estrategia de entrada para la exportación 47
IV.8.1 Entrada con un importador con contactos en el mercado al mercado de licorerías y supermercados (Exportación indirecta) 47
IV.8.1 Estrategia de entrada mediante una filial en Estados Unidos (Exportación directa mediante creación de filial tipo greenfield) 48
IV.8.1 Entrada al mercado Horeca mediante una alianza estratégica con un importador con mayor flexibilidad. (Alianza estratégica con importador) 48

V Propuesta de Plan de Negocios 50
V.1 Plan de Marketing 50
V.1.1 Segmentación 50
V.1.2 Targeting 54
V.1.3 Posicionamiento 59
V.1.4 Marketing Mix 61
V.2 Plan de Operaciones 79
V.2.1 Ventajas de experiencia previa 79
V.2.2 Producción de cerveza para exportar 79
V.2.3 Logística de transporte de productos desde bodegas en Chile hasta puerto en Estados Unidos 80
V.2.4 Distribución de productos en Estados Unidos. 85
V.3 Plan de Recursos Humanos 86
V.3.1 Personal involucrado en la etapa de producción 87
V.3.2 Personal en la etapa de transporte y carga de productos en Chile 87
V.3.3 Organigrama Organización 88
V.4 Plan Financiero 89
V.4.1 Cifras involucradas en el plan de marketing 90
V.4.2 Cifras involucradas en el plan de operaciones 91
V.4.3 Cifras involucradas en el plan de recursos humanos 92
V.4.4 Contingencias 93
V.4.5 Tasa de descuento exportación 93
V.4.6 Impuesto a pagar 93
V.4.7 Horizonte de evaluación 93
V.4.8 Flujo de Caja 94
V.4.9 Análisis de sensibilidad 96

VI Conclusiones 98

VII Bibliografía 100

VIII Anexos 106
VIII.1 Anexo 1: Detalle de consumo mundial de cerveza por región 106
VIII.2 Anexo 2: Consumo global de cerveza por país en 2013 107
VIII.3 Anexo 3: Consumo de cerveza per cápita por país en 2013 108
VIII.4 Anexo 4: Bebidas alcohólicas en Chile: Valor/Volumen Ventas, Producción y Comercio 109
VIII.5 Anexo 5: Bebidas alcohólicas en EEUU: Valor/Volumen Ventas, Producción y Comercio 110
VIII.6 Anexo 6: Mejores estados para bebedores de cerveza en EE.UU. 111

VIII.7 Anexo 7: Estados con mayor población en EE.UU.....112
VIII.8 Anexo 8: Cotización Transporte terrestre y marítimo 113
VIII.9 Anexo 9: Cotización Transporte terrestre y marítimo 113
VIII.10 Anexo 10: Datos de contacto 114
VIII.11 Anexo 11: Número de contenedores de cada tipo para satisfacer la demanda 115
VIII.12 Anexo 12: Número de contenedores de cada tipo para satisfacer la demanda (continuación) 116
VIII.13 Anexo 13: Flujo de caja escenario pesimista de demanda.....117
VIII.14 Anexo 14: Flujo de caja escenario optimista de demanda. 119
Parámetros y demanda 119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Top 5 de países con mayor consumo de cerveza 2013 20
Tabla 2: Top 5 de países con mayor consumo per cápita de cerveza en 2013 20
Tabla 3: Readiness Assessment de la empresa para la exportación 23
Tabla 4: Clasificación países según variables importantes para exportar 27
Tabla 5: Resumen ranking zona geográfica a exportar 27
Tabla 6: Comparación indicadores macroeconómicos 28
Tabla 7: Estructura estaría (Estimación 2014) 53
Tabla 8: Número de personas potenciales por edad segmento cerveza artesanal 54
Tabla 9: Ciudades con mayor valor promedio de vaso de 12oz de cerveza 55
Tabla 10: Ciudades con menor número de microcervecerías por cada 100.000 residentes 55
Tabla 11: Top 10 de ciudades con mayor número de restaurantes por cada 10.000 familias 56
Tabla 12: Top 10 de ciudades con mayor número de bares por cada 10.000 familias 57
Tabla 13: Ciudades con mayor número de Bares/Pubs por cada 100.000 residentes 58
Tabla 14: Tipo de cerveza y su volumen relativo 68
Tabla 15: Estimación de demanda por período de cerveza Weisser en canal horeca en California 69
Tabla 16: Estimación de demanda por período de cerveza Weisser en canal horeca en California. Escenario optimista 69
Tabla 17: Estimación de demanda por período de cerveza Weisser en canal horeca en California. Escenario pesimista 70
Tabla 18: Muestra de precios en Canal Restaurant 71
Tabla 19: Muestra de precios en Canal Bar/Club 71
Tabla 20: Cálculo de precio al exportador tomando como referencia el precio del minorista final (valores en USD) 72
Tabla 21: Flujo de caja: consideraciones y demandas 94
Tabla 22: Flujo de caja: Costos e inversión 94
Tabla 23: Flujo de caja final e indicadores 95
Tabla 24: Sensibilidad del proyecto respecto al escenario de demanda y crecimiento 97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Productos cervecería Weisser 10
Figura 2: Red de venta de cervecería Weisser 11
Figura 3: Esquema análisis FODA 15
Figura 4: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter 16
Figura 5: Market Share mundial industria de la cerveza 2013 17
Figura 6: Las principales cervecerías del mundo 18
Figura 7: Consumo global de cerveza por región (%) en 2013 19
Figura 8: Consumo anual de cerveza por región 2004-2013 19
Figura 9: Consumo de Cerveza en Sudamérica (ltrs per cápita al año) 20
Figura 10: Consumo de Cerveza países OECD (litros per cápita al año) 21
Figura 11: Países con mayor número de cervecerías artesanales.....26
Figura 12: Preferencias de Bebidas alcohólicas en Estados Unidos.....36
Figura 13: Comparación de consumo de cerveza y vino en Estados Unidos.....37
Figura 14: Venta minorista de cerveza artesanal en Estados Unidos 38
Figura 15: Preferencias de consumo de bebidas alcohólicas en EEUU.....39
Figura 16: Sistema de distribución de 3 niveles en EEUU 40
Figura 17: ¿Cuales estados beben más? (consumo per cápita en galones).....50
Figura 18: Estados que más beben cerveza en Estados Unidos (número de vasos de 16oz por día).....51
Figura 19: Las mejores 10 ciudades para bebedores de cerveza en EEUU. 52
Figura 20: Top 5 estados con mayor población en EE.UU.....53
Figura 21: Densidad de restaurantes en Estados Unidos 56
Figura 22: Densidad de Bares en Estados Unidos.....58
Figura 23: Marca Patagonia (Kunstmann).....60
Figura 24: Cerveza Weisser – Weisser 8 62
Figura 25: Cerveza Weisser – Golden Lager 62
Figura 26: Cerveza Weisser – Blond.....63
Figura 27: Cerveza Weisser – Stout.....63
Figura 28: Etiquetas antiguas de cerveza Weisser 64
Figura 29: Nueva etiqueta Weisser Blond para EEUU 65
Figura 30: Nueva etiqueta Weisser Golden Lager para EEUU.....65
Figura 31: Nueva etiqueta Weisser Stout para EEUU.....66
Figura 32: Nueva etiqueta Weisser Weisser 8 para EEUU 66
Figura 33: Cifras del mercado de la cerveza en Estados Unidos.....67
Figura 34: Esquema de creación y captura de valor 74
Figura 35: Nueva etiqueta Weisser Golden Lager para EEUU.....76
Figura 36: Símbolo que utiliza Kross para identificar restaurantes que venden su cerveza 77
Figura 37: Carta Gantt tentativa acciones de marketing por mes año 2017.....79
Figura 38: Los principales puertos de entrada de importaciones y exportaciones EE.UU, en el año 2011 81
Figura 39: Esquema de exportación.....82
Figura 40: Esquema clásico de distribución de productos en Estados Unidos 85
Figura 41: Organigrama cervecería Weisser y cambios debido a exportación.....89
Figura 42: Sensibilidad de la rentabilidad respecto al tipo de cambio 96
Figura 43: Sensibilidad de la rentabilidad respecto al precio 96
Figura 44: Sensibilidad del proyecto respecto a la demanda inicial 97

I Aspectos Generales

I.1 Introducción

El presente trabajo está enfocado en la industria de la cerveza artesanal, la cual se destaca por utilizar materias primas de primera calidad: cereal malteado (cebada, trigo, etc), levadura, lúpulos y agua, y se utiliza 100% de cebada malteada para el procesamiento. La diferencia con la cerveza industrial radica en que esta última permite la utilización de una mezcla de cebada malteada con arroz en hasta un 30% y además en el proceso de cocción del grano es distinto: en la cerveza artesanal mezclan de 3 a 5 tipos de lúpulos en distintas fases del proceso mientras que en el proceso industrial se utiliza solo lúpulo de un tipo. (Orellana, 2014)

En el mercado de la cervecería artesanal chilena uno de los actores es la cervecería Weisser, la que cuenta con más de 7 años de experiencia en este mercado en el cual ha ido creciendo paulatinamente y donde hoy se encuentra en una situación donde se desea crecer en ventas, se cuenta con capacidad para producir más y se desea expandir internacionalmente como una cerveza *Premium* dadas sus características de calidad.

Dado este escenario es que se plantea la exportación de la cerveza Weisser como una alternativa para lograr los objetivos de crecer en ventas y expandirse internacionalmente además de solucionar con esto mismo problemas de capacidad ociosa principalmente en temporada baja.

Descripción de la organización

La cervecería Weisser fue creada el año 2009 por tres hermanos: Diego, Oscar y Carlos Acuña Weisser como un emprendimiento familiar que los reunía en torno a una de sus pasiones: la cerveza artesanal. La empresa está ubicada en la localidad de San Fernando, VI Región de Chile y desde sus inicios ha tenido un carácter familiar con un personal de menos de 10 personas. La cervecería es liderada en planta por Diego, quien se encarga del proceso productivo y operativo, mientras que Oscar hace las relaciones comerciales con distintos *retailers* dentro del país. (Acuña O. , 2015)

Descripción del negocio

La cervecería Weisser cuenta con cuatro variedades de cerveza artesanal: Blond, Golden Lager, Stout y Weisser 8 las cuales se comercializan principalmente en el formato de botellas de 330 c.c., con una producción anual total en torno a los 33.000 litros. Una de las características que distinguen a la cerveza Weisser es el seguir fielmente recetas con procesos caracterizados por la no utilización de productos que alteren el sabor natural de la cerveza artesanal. Dado lo anterior es que la cerveza Weisser está compuesta por ingredientes 100% naturales y agua mineral extraída desde los pies de la cordillera del Valle de Colchagua. (Weisser, 2015)

Los productos que la empresa ofrece son los siguientes:

Figura 1: Productos cervecería Weisser

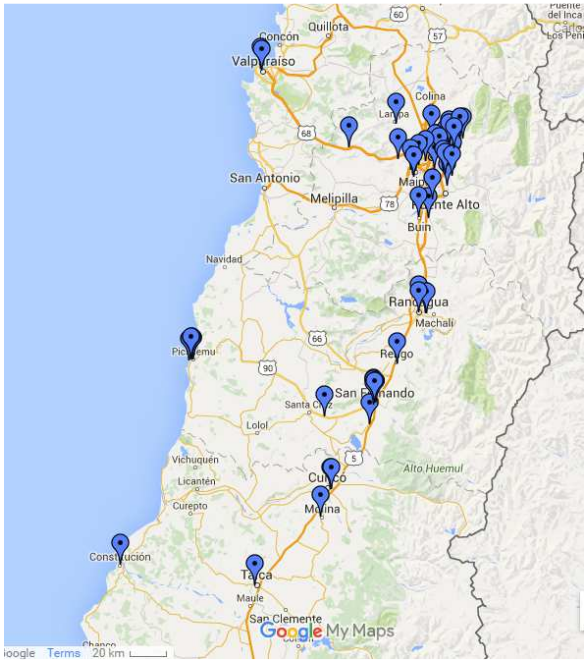
Fuente: (Weisser, 2015)

Las cuatro variedades de cerveza que produce cervecería Weisser son: Weisser 8; Golden Lager; Blond; Stout y sus características serán señaladas dentro de la sección “Producto” del Plan de Marketing.

La empresa actualmente desarrolla su negocio mediante dos principales canales de distribución: pubs, restaurants y botillerías cercanas entre la VI Región y Región Metropolitana y además tienen el canal de distribución retail mediante la cadena de supermercados Unimarc y prontamente se espera comenzar a distribuir en los supermercados Tottus y Jumbo. Adicionalmente una de las actividades características para la cervecería es la de participar en ferias de cerveza artesanal en distintas localidades, en donde el formato de venta es a granel y en botella. (Acuña O. , 2015)

La red de puntos de venta de la cervecería Weisser es la siguiente:

Figura 2: Red de venta de cervecería Weisser



Fuente: (Google, 2016)

Justificación de la oportunidad de globalización

La cervecería Weisser tiene dentro de sus objetivos tiene el de crecer de forma local bajo distintos canales de distribución, para lo cual cuenta con instalaciones que permiten producir una cantidad de cerveza muy superior a la que actualmente se comercializa, debido a que las negociaciones con *retailers* chilenos en general son lentas y además muchas veces se pide un volumen de ventas mínimo para poder entrar a ciertas cadenas de supermercados.

Otro de los puntos es que la cerveza en el mercado chileno tiene un comportamiento que es muy dependiente del clima, lo cual lleva a que las ventas tengan una variación muy amplia, que pueden llegar a 3.000 a 4.000 litros de cerveza en temporada alta y cayendo en un 50% en la temporada baja. Por lo anterior es que aumentar la venta total es una prioridad para la empresa ya que la capacidad ociosa necesita ser utilizada de alguna manera.

Es así como la exportación de cerveza artesanal es una de las alternativas que permite poder crecer en ventas y además poder expandirse internacionalmente, lo cual es un objetivo de la marca. La exportación permite aumentar el volumen de venta en general y aprovechar que la empresa puede seguir produciendo en mayor cantidad sin afectar sus costos unitarios y con esto se tiene la oportunidad de internacionalizar la cerveza como un producto Premium en mercados internacionales dadas sus características de calidad y agua utilizada. (Acuña D. , 2016)

El presente trabajo busca hacerse cargo del plan de exportación la cervecería Weisser.

I.2 Objetivos

Objetivo general:

El objetivo general de este trabajo es generar un Plan de Negocios para la cervecería Weisser para el ingreso a un país a determinar, con el propósito de aprovechar crecer en ventas y expandir la empresa internacionalmente.

Objetivos Específicos

Como objetivos específicos se plantean:

- Analizar y evaluar a un conjunto de países propensos al consumo de cerveza en términos macroeconómicos y en relación con la industria de la cerveza.
- Identificar el país con mayor atractivo para cervecería Weisser y que satisfaga sus intereses y deseos de comercialización
- Preparar y presentar a la empresa un plan de negocios acorde al país seleccionado para poder comercializar en él.
- Realizar una evaluación económica de la entrada al país seleccionado.

I.3 Metodología

Para este trabajo se plantea la utilización de la metodología clásica de un Plan de Negocios, en el cual se plantean las siguientes etapas:

- Elección de una país a abordar, luego de un análisis que comienza por preferencia por el producto y luego por comparación de países hasta llegar a la elección final.
- Cuantificación del mercado potencial y mercado meta
- Estrategia de penetración comercial, la cual dependerá de la estructura del mercado y de cómo operan sus principales actores
- Plan Operacional, de Marketing, de Recursos Humanos y Financiero, todos ellos alineados con la estrategia de entrada.
- Recomendaciones y conclusiones basadas en los análisis previos, en la propuesta y en los escenarios avistados.

I.4 Resultados Esperados

Los resultados esperados son: el análisis preliminar de los países con mayor potencial para el mercado de cerveza artesanal, selección de la mejor alternativa, evaluación y cuantificación del mercado objetivo y la definición de entrada a un país en particular que considere aspectos operacionales, de recursos humanos, de finanzas y de marketing. Estos entregables permitirán a la cervecería Weisser dirigir sus esfuerzos y tomar decisiones estratégicas en materia de exportación al país seleccionado.

I.5 Alcances

Por un tema de información valiosa para la cervecería Weisser, esta memoria debe quedar con carácter de privada, no aprobando su difusión tanto de manera impresa como de manera digital.

I.6 Marco Teórico

A continuación se muestran las herramientas y/o metodologías a utilizar en este trabajo para comprensión del lector y justificación de su uso.

I.6.1 Estructura plan de negocios

Dado que este trabajo es un "Plan de Negocios", se utilizará la estructura estándar que se considera para este tipo de proyectos, que en resumen incluye las siguientes partes (Medina, 2009):

- Resumen Ejecutivo. (Busca captar el interés de los potenciales inversores, por ello debe contener una síntesis del Plan de Negocio)
- Emprendimiento.(Descripción del producto y valor distintivo)
- Segmentación, Targeting y Positioning
- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Plan de Recursos Humanos
- Plan Financiero
- Conclusiones y recomendaciones

Adicionalmente se han incluido otras secciones al presente trabajo de modo de enriquecer esta base de un plan de negocios, ya sea separando partes de esta estructura en secciones menores para mayor comprensión o bien agregando nuevas secciones específicas que aportan valor a la estructura.

I.6.2 Análisis Ghemawat's CAGE

La metodología de "*Ghemawat's GACE framework*" (Diez, Apuntes curso: IN7A8 International Competitiveness - Global Business Strategy, 2015) señala que cuando una empresa pretende internacionalizar parte de sus operaciones debe tener en consideración ciertas "Distancias" o variables entre la cultura del país en el cual opera y aquel en el cual desea entrar, para así poder elegir de mejor manera cuál es o son los países más adecuados para comenzar en un proceso de globalización, partiendo de la idea de que mientras menor es la distancia entre los países, más fácil será la adaptación a éste. Las cuatro distancias a considerar son: Cultural, Administrativa/Política, Geográfica y Económica. Para cada una de las distancias se pueden considerar las siguientes variables (Wikipedia, 2015):

Distancia Cultural: Diferencias de lenguaje; Diferencias étnicas; Diferentes religiones,

falta de confianza, diferentes valores, normas y disposiciones.

Distancia Administrativa/Política: Falta de lazos coloniales, Falta de bloques de comercio comunes; Falta de moneda común; Hostilidad política.

Distancia Geográfica: Distancia física, Falta de frontera terrestre; Diferencias en zonas horarias; Diferencias en clima

Distancia Económica: Distancia entre ricos y pobres; Otras diferencias en costos o calidad de los recursos naturales, recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, información o conocimiento.

A partir de estas distancias se puede prever qué tan difícil será para la empresa la fase internacional dependiendo de qué tan lejanos son los países que se comparan.

I.6.3 Análisis PESTEL

Según define (Parada, 2013) “la herramienta PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos”, para la confección de dicha herramienta se consideran distintos aspectos generales o áreas, de los cuales se pueden apreciar a continuación algunos ejemplos (Parada, 2013):

Político: Las diferencias políticas del Gobierno; Las subvenciones; La política fiscal de los diferentes países; Las modificaciones en los tratados comerciales; etc.
Económicos: Los ciclos económicos; Las políticas económicas del gobierno; Los tipos de Interés; Los tipos de cambio e inflación; etc.
Socio – Culturales: Cambios en los gustos o en la modas que repercutan en el nivel de consumo; Cambios en l nivel de ingresos; Cambios en el nivel poblacional, etc.
Tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC; La inversión en I+D; Cambios tecnológicos futuros; etc.
Ecológicos: Leyes de protección medioambiental; Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos; Preocupación por el calentamiento global; etc.
Legales: Licencias; Leyes sobre el empleo; Derechos de propiedad intelectual; Sectores protegidos o regulados; etc.

A partir de esta herramienta se puede describir el contexto que una empresa debe enfrentar y a partir de ello utilizarlo como fuente para otras herramientas o bien para tomar decisiones estratégicas directamente a partir de ella.

I.6.4 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que se puede aplicar a cualquier persona, empresa, institución, etc. que permite obtener una visión de la situación actual que dicha entidad tiene analizando internamente las Fortalezas y Debilidades de la misma así como externamente las Oportunidades y Amenazas que ésta enfrenta en un determinado contexto para luego sacar conclusiones de ello. “En términos del proceso

de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado." (Matriz FODA, 2016)

Figura 3: Esquema análisis FODA

Fuente: www.comfiacontigo.es

I.6.5 Cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un estudio que se enfoca en analizar las distintas relaciones de la empresa con respecto a su entorno. Las fuerzas a analizar son las siguientes (Cinco Fuerzas de Porter):

- Amenaza ante la entrada de nuevos competidores.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- El poder de la negociación de los diferentes clientes
- Amenaza de ingresos por productos sustitutos.
- La rivalidad entre los competidores.

Estas 5 fuerzas permiten obtener implicancias a partir del análisis y con ello diseñar estrategias a seguir acorde a los resultados de dichas implicancias. La diferencia con el FODA radica en que este último genera descripciones de una situación en particular, pero no necesariamente implicancias a partir de ello.

Figura 4: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Cinco Fuerzas de Porter)

I.6.6 Flujo de caja

"El flujo de caja es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado" (CreceNegocios, 2016). En este caso, dicha herramienta servirá para evaluar la rentabilidad del proyecto. El flujo de caja permitirá determinar los flujos estimados de dinero en cada período de tiempo para luego resumir dichos flujos en indicadores financieros de rentabilidad como son el "Valor actual neto" (VAN) y Tasa interna de retorno" (TIR), los cuales se definen como (CreceNegocios, 2016):

El VAN es un indicador financiero que actualiza los flujos a un valor actual equivalente, ocupando para ello una tasa de descuento porcentual que permite llevar esos flujos futuros a valores presentes.

La fórmula del VAN es: VAN = Suma de Beneficios netos actualizados - Inversión

Entre las implicancias más importantes está que si el VAN es mayor o igual que cero, el proyecto es rentable para realizarse y si el VAN es negativo el proyecto no alcanza la rentabilidad esperada y por lo tanto no debiese realizarse.

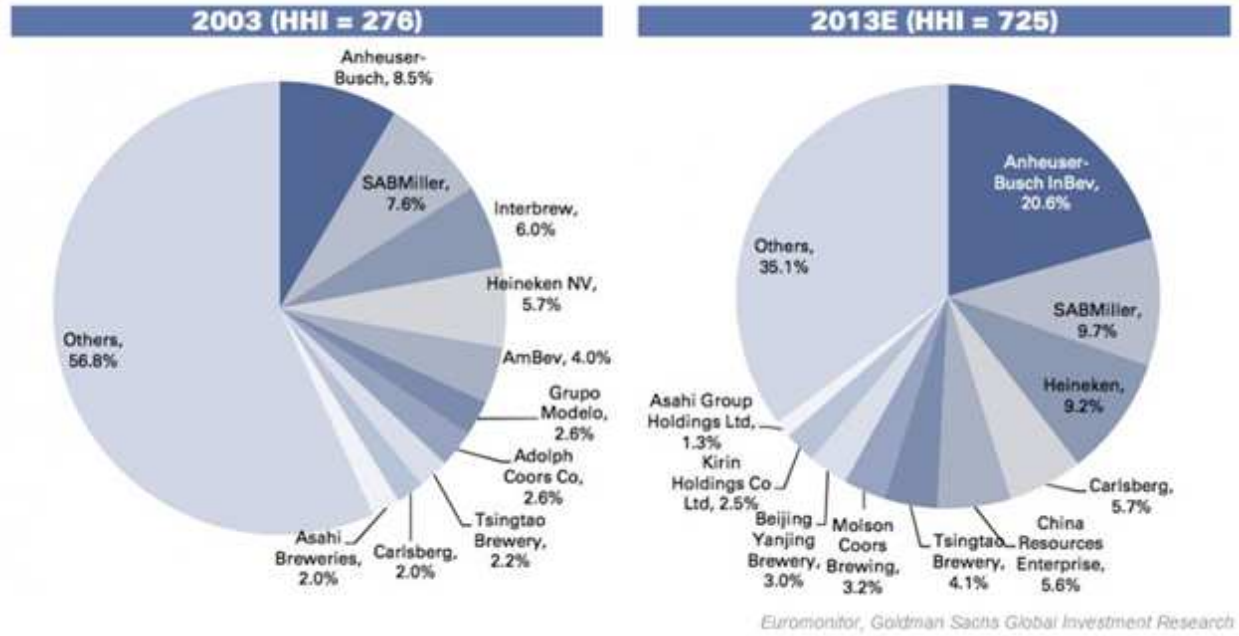
La TIR es un indicador financiero que permite obtener la rentabilidad que el proyecto genera por sí mismo. Dicho valor a su vez coincide con la tasa de descuento con la cual el proyecto genera un VAN igual a cero.

II Antecedentes

II.1 Producción de cerveza a nivel mundial

El mercado mundial de la cerveza es quizás uno en los cuales la estrategia de adquisición de otras compañías para añadirlas al portfolio de productos es la estrategia dominante, pues en comparación al año 2003, donde los 5 mayores *players* de la industria sumaban un *market share* en torno a un 35% de la Industria, a cifras del año 2013 se puede apreciar que en estos diez años el panorama es distinto: los 5 mayores *players* de la industria en base a adquisiciones ahora controlan más del 50% del *market share* mundial (Business Insider, 2014)

Figura 5: Market Share mundial industria de la cerveza 2013



Fuente: (Euromonitor.com)

En cuanto a la distribución por zonas geográficas (CNN expansión, 2014):

- Anheuser-Busch InBev, que es la más grande de todas cuenta en su cartera con Budweiser, Bud Lite y la importada Corona entre muchas otras y se enfoca fuertemente en Estados Unidos
- SABMiller es conocida en Estados Unidos por su cerveza Miller en distintas variedades y tiene sede en Londres y adquisiciones también en Australia e intentó adquirir a Heineken pero la oferta fue rechazada.
- Heineken cuenta con su marca homónima y se enfoca principalmente a los mercados Europeos con cervezas premium y se ha expandido a Asia al igual que sus competidores y ha comprado fábricas en África y Sudamérica
- Finalmente la cervecería Carlsberg tiene su foco en el mercado de Rusia y en pequeños lugares de Europa

Con lo anterior el panorama mundial queda de la siguiente forma:

Figura 6: Las principales cervecerías del mundo

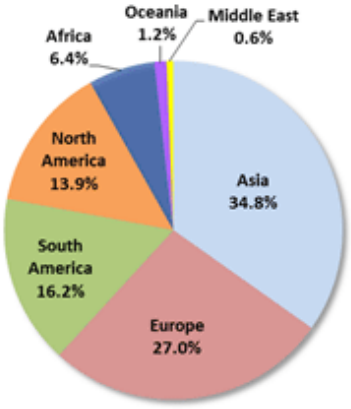
Fuente: (Thomson Reuters, 2014)

II.2 Consumo de cerveza a nivel mundial

La industria de la cerveza a nivel mundial en el año 2013 presentó un crecimiento de un 0,5% con respecto al año anterior, con lo cual se llegó a una cifra total de 188,81 millones de miles de litros. Con este crecimiento se cuantifica 28 años consecutivos de crecimiento positivo en este mercado nivel mundial.

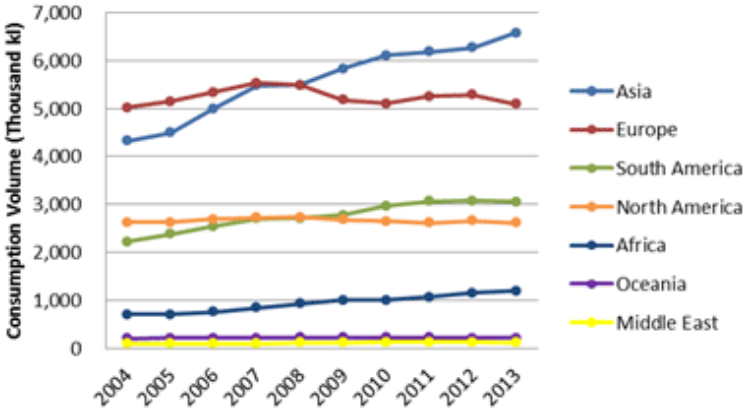
Las tendencias y distribución en el consumo de cerveza a nivel de regiones se aprecian en los siguientes gráficos (Kirin, 2014):

Figura 7: Consumo global de cerveza por región (%) en 2013



Fuente: (Kirin, 2014)

Figura 8: Consumo anual de cerveza por región 2004-2013



Fuente: (Kirin, 2014)

En ambos gráficos se observa que el mercado de Asia es el que lidera el consumo de cerveza y esto se debe principalmente a la presencia de China como uno de los mayores consumidores (cervezas del tipo lager principalmente). Asimismo, se aprecia que los mercados de Sudamérica, Asia y Oceanía presentan una tendencia al crecimiento mientras que las demás regiones muestran tendencias a mantener el nivel de consumo. El detalle por región se puede revisar en el Anexo 1.

Con respecto a los países que más consumen cerveza en el mundo, el país con mayor consumo es China, con un total de 24,5% de market share, en segundo lugar aparece Estados Unidos con un 12,8% del total mientras que los países que conforman el top 5 son los siguientes:

Tabla 1: Top 5 de países con mayor consumo de cerveza 2013

2013 Rank	2012 Rank	Country	2013			2012	
			Consumption Volume (thousand kl)	Global Market Share	Growth Rate 2012-2013	Consumption Volume (thousand kl)	Global Market Share
1	1	China	4,631.3	24.5%	4.8%	4,420.0	23.5%
2	2	United States	2,408.2	12.8%	-1.3%	2,440.9	13.0%
3	3	Brazil	1,252.0	6.6%	-2.0%	1,277.6	6.8%
4	4	Russia	1,005.6	5.3%	-8.0%	1,093.0	5.8%
5	5	Germany	841.0	4.5%	-2.2%	859.8	4.6%

Fuente: (Kirin, 2014)

Un mayor detalle de la tabla se puede encontrar en el Anexo 2.

Al hablar de consumo de cerveza en términos de consumo per cápita, se debe señalar que el país que lidera este ranking es República Checa con más de 147 litros de cerveza per cápita por año, muy lejos del segundo en el ranking: Namibia, con 108 litros per cápita. El top 5 de consumo per cápita por países a nivel mundial es el siguiente:

Tabla 2: Top 5 de países con mayor consumo per cápita de cerveza en 2013

2013 Rank	2012 Rank	Country	Per-capita Beer Consumption				Total Consumption Volume (thousand kl)
			Consumption Volume (liters)	633-ml Bottle Equivalent (bottles)	Bottle difference 2012-2013 (bottles)	Volume Ratio (Japan = 1)	
1	1	Czech Republic	147.1	232.4	-2.3	3.4	190.9
2	2	Namibia	108.6	171.6	-3.3	2.5	25.0
3	3	Austria	105.9	167.3	-3.4	2.5	89.8
4	4	Germany	101.7	160.7	-3.4	2.4	841.0
5	5	Belize	99.4	157.0	1.0	2.3	3.3

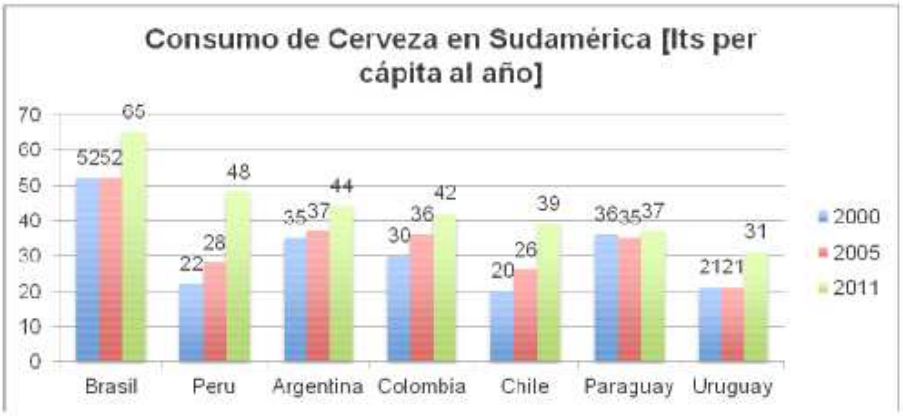
Fuente: (Kirin, 2014)

Un mayor detalle de la tabla se puede encontrar en el Anexo 3.

II.3 Industria cervecera en Chile

Chile es conocido a nivel mundial por ser un gran actor en el mercado del vino, sin embargo la industria de la cerveza ha ido evolucionando y crecido con el tiempo, pasando desde niveles de consumo per cápita en torno a los 25 litros en el año 2001 a niveles actuales que superan los 42 litros totalizando un volumen global de 735 millones de litros anuales generando ventas por un total de US$2.600 en el año 2013. (La Tercera, 2014)

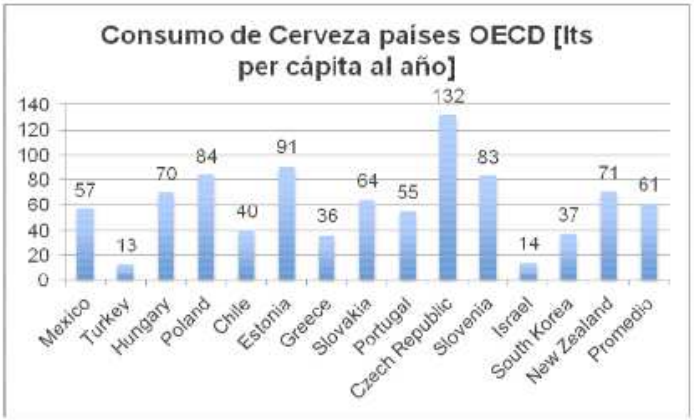
Figura 9: Consumo de Cerveza en Sudamérica (ltrs per cápita al año)



Fuente: (Letelier & Acuña, 2013)

Como se observa en la Figura 9 el consumo de cerveza en Chile no destaca con respecto a los demás países sudamericanos, pero al igual que todos ellos, se aprecia una tendencia a la alza en el consumo per cápita anualmente.

Figura 10: Consumo de Cerveza países OECD (litros per cápita al año)



Fuente: (The brewers of Europe, 2014)

Con respecto a los países de la OECD, Chile tiene un nivel de consumo per cápita muy por debajo de gran parte de los países, los cuales en general se encuentran en un nivel de consumo por sobre los 50 litros per cápita.

El mercado chileno se mantiene robusto, creciendo en el año 2014 un 5,1% en valor y un 0,7% en volumen (BMI Research, 2015). Los principales actores dentro del mercado chileno son la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU) que controla cerca de un 75% de la producción nacional que controla las marcas como Cristal y Escudo además de comercializar marcas como Heineken y las artesanales Kunstmann y Austral, más atrás se ubica cervecería Chile con un 15% del mercado con una variedad importante de marcas y finalmente un tercer player es Desa, que importa y distribuye la cerveza Corona y tiene un 6,5% de participación de mercado (La Tercera, 2014). Se pronostica que las ventas se continuarán expandiendo entre el 2014 y 2019, con un crecimiento

pronosticado de un 10,9% en volumen y un 30,7% en valor, así además la cerveza seguirá siendo el producto con mayor crecimiento dentro del mercado de las bebidas alcohólicas (BMI Research, 2015). El detalle de los datos de volumen de consumo de cerveza en Chile desde el año 2012 hasta la fecha y el pronóstico hasta el 2019 se pueden ver en el Anexo 4.

El mercado de la cerveza en Chile se ha ido diversificando fuertemente con el pasar del tiempo, desde tiempos en donde Chile vivió durante décadas una especie de monopolio de la cerveza Lager o Rubia sin tener más alternativas (MyD., 2012), hasta estos días en donde la diversificación de sabores ha crecido fuertemente y contando hoy en día con más de 170 marcas en el mercado, lo cual ha hecho ceder terreno a la principal marca del mercado: cerveza Cristal, la cual ha pasado de un *market share* de 36% del mercado en el 2011 a un 32% en el 2013.

II.4 Cerveza artesanal en Chile

La cerveza en términos de categorías de productos puede ser dividida normalmente en tres segmentos: Descuento, *Mainstream* y *Premium*. Este último grupo ha tenido un gran crecimiento en el último tiempo, con tasas por sobre un 15% incluso en el año 2013 (La Tercera, 2014). Es en este segmento donde se encuentran las cervezas de mayor valor y también en donde las cervezas artesanales tienen su lugar.

La cerveza artesanal se caracteriza en términos prácticos por ser una cerveza producida utilizando ingredientes de primera calidad: cereal malteado (cebada, trigo, etc), levadura, lúpulos y agua. La cerveza artesanal utiliza el cereal malteado con un 100% de pureza al igual que los lúpulos utilizados, a diferencia de la cerveza industrial, en donde se permite una mezcla con arroz de hasta un 30% y además se utiliza extractos de lúpulos, los cuales entregan sabor pero no aroma (Orellana, 2014).

La otra diferencia en ambos procesos radica en que en el proceso industrial la cocción se hace con un solo tipo de lúpulo mientras que en el proceso artesanal se utilizan entre 3 y 5 lúpulos distintos en el proceso de cocción del grano, de modo que el producto final pueda tener sabores y aromas distintos a los originales y que tengan un carácter propio (Orellana, 2014).

La utilización de materias primas de calidad y compradas a menor escala así como el procesamiento tan personal que cada cervecería da al producto hace que finalmente el proceso total tenga un costo superior al del proceso industrial y es por eso que normalmente el valor de una cerveza artesanal es superior al de una cerveza industrial.

El mercado de la cerveza artesanal tiene una preferencia por las cervezas de categoría Ale, las cuales requieren menores tiempos de maduración para alcanzar los resultados deseados de sabor, aroma, etc. Por otro lado el consumidor chileno no está habituado a grados de altos de sabor amargo en la cerveza aunque con el pasar de los años las cervezas más amargas comienzan a ser más valoradas. El mercado de las cervezas artesanales en Chile corresponde a un 2% de la venta total de cerveza, pero se caracteriza por tener un fuerte crecimiento, el cual llega a cifras en torno al 30% anual (MyD., 2012).

Finalmente cabe señalar que el mercado local de la cerveza artesanal reúne a más de 300 marcas de más de 120 productores, los cuales se caracterizan por crear variedades propias de productos con ingredientes que resaltan aromas y sabores particulares, estos productos se distribuyen sus productos mayoritariamente en bares, pubs y restaurantes, que son los lugares donde mayor disposición hay a pagar por estos productos. Hoy en día ya se puede ver que cadenas de supermercados destinan góndolas a para la exhibición de estos productos (Orellana, 2014).

II.5 ¿Está lista la empresa para exportar?

A continuación se muestra un Readiness Assessment de la empresa para exportar:

Tabla 3: Readiness Assessment de la empresa para la exportación

Dimensión	Ítem	Estado de Preparación	Observaciones
Líderes	Líderes	Alto	Tanto el líder a cargo de la producción como el líder a cargo de la comercialización tienen un alto conocimiento de sus áreas por lo que debiesen estar listos para el impacto que supondrá en ellos la exportación
Recursos Empresa	Dinero	Medio	Se tiene recursos para la exportación totalmente indirecta mediante importador que se encarga del resto del proceso. Sin embargo, no se tiene certeza de que existan recursos para poder exportar teniendo un mayor control del proceso interviniendo en las demás etapas del proceso.
	Instalaciones	Medio	Se tiene capacidad para aumentar la producción, pero no se tiene certeza que al aumentar la producción de manera muy considerable se tenga los recursos suficientes para poder crecer a la par de esa demanda
	Personal	Alto	El personal es una de las dimensiones fuertes, pues tanto la persona a cargo del proceso de producción como de la comercialización son parte de los socios de la empresa y por otra parte al necesitar personal, la operación misma no es de gran nivel de complejidad, por lo que el aumento de personal en producción podría hacerse sin mayores dificultades de ser necesario
Requerimientos	Etiquetado	Alto	Se tiene todo el etiquetado acorde a las normas estadounidenses, este etiquetado se realizó y revisó con ayuda de un importador de EEUU y personal de ProChile en conjunto con la empresa, por lo que está todo en regla.
	Sanitarios	Alto	En la misma ocasión en que se realizó el etiquetado, se enviaron y analizaron muestras de la cerveza para la aprobación por parte de la FDA, las cuales fueron aprobadas así que también está todo en regla.

Fuente: Información Empresa y entrevistas - Elaboración propia

Respecto a las inversiones necesarias, si bien no se tiene certeza del flujo real de demanda y por lo mismo de si la empresa tiene los recursos para afrontar esa inversión para la producción. Es de conocimiento común en evaluación de proyectos que si un flujo de caja es rentable considerando una inversión inicial hecha de parte de la empresa (proyecto puro), entonces al considerar alternativas de financiamiento dicha rentabilidad aumenta al considerar financiamiento (proyecto financiado) y debido al

escudo fiscal que descuenta el pago de intereses del préstamo para el financiamiento (LinkedIn, 2010). Este criterio es el que se utilizará para evaluar la rentabilidad sin tener que considerar si la empresa tiene o no actualmente el dinero necesario para dicha inversión, ya que el origen del mismo no es lo importante para la rentabilidad del proyecto.

Se concluye que la empresa se encuentra en buen pie para poder exportar pues en las distintas áreas se ve fuerte o simplemente tienen que poner atención en algunas áreas que están en estado Medio para que estén listos para la exportación en poco tiempo más.

Por un tema de un acotado acceso a la información financiera de la empresa es que no se puede analizar esta perspectiva en detalle. Sin embargo, una forma de poder tener un proxi de si la empresa está lista para exportar desde la perspectiva financiera y otras perspectivas es que se puede observar que ProChile en su página web tiene un evaluador para medir si la empresa está lista o no, los cuales luego son corroborados por analistas de ProChile, con lo cual de ser cierto, la empresa se puede incorporar a los programas que están destinados a promocionar los productos y es ahí donde “sabores de Chile” es el programa que invitó a la empresa Weisser a intentar esta exportación por lo que la evaluación de la empresa debe haber sido realizada anteriormente. (ProChile, 2016)

III Análisis del mercado a abordar

Para la selección del país a abordar se procederá a evaluar desde lo macro a lo micro hasta llegar a distintos países para luego evaluarlos en detalle y elegir uno de ellos. Para lo anterior se comenzará a seleccionar zonas geográficas que sean más atractivas para la exportación de cerveza comenzando a evaluar los distintos continentes utilizando en primer lugar indicadores de la cerveza a nivel global además de utilizar indicadores de la metodología de trabajo “Ghemawat’s CAGE framework” para evaluar la cercanía con los países para hacer una preselección de ellos para evaluarlos luego individualmente en mayor profundidad.

Luego de tener una preselección de países se hace un análisis macroeconómico y de variables de comercio que maneja el banco mundial y luego un análisis de los países respecto a la industria de la cerveza en general y cerveza artesanal, para finalizar con variables que sean importantes a considerar para algún país en particular. Luego de esto se decidirá cuál país será el seleccionado tratando de considerar todos los ámbitos señalados anteriormente.

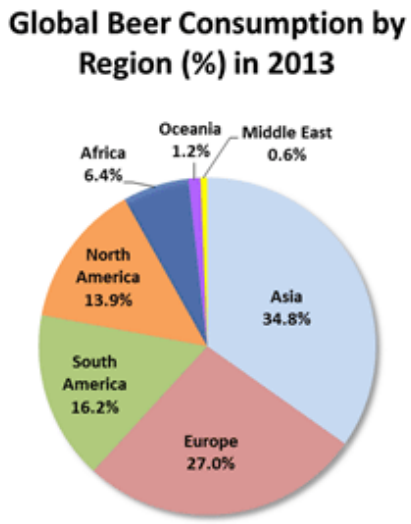
III.1 Alternativa de países a los cuales exportar

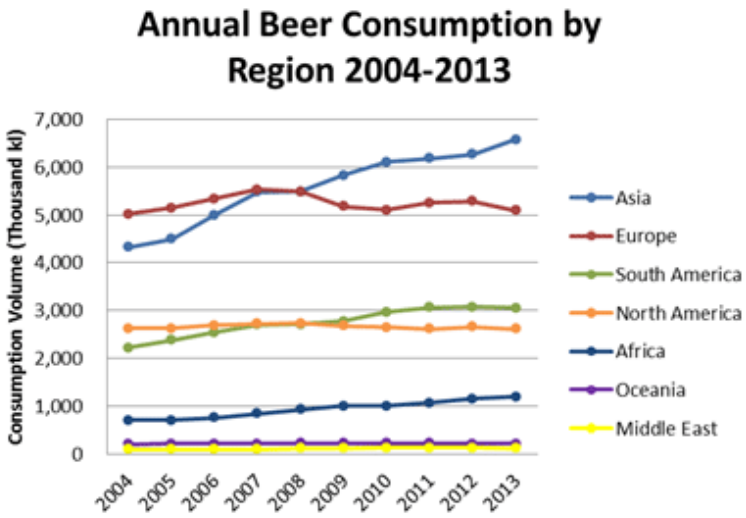
III.1.1 Selección de zona a la cual exportar

Al mirar el consumo de cerveza nivel de zonas geográficas se puede obtener una medida del interés y tendencias de consumo con respecto a este producto a nivel

global, lo cual puede dar indicios de zonas más favorables para la exportación de cerveza artesanal.

El panorama a nivel global de consumo y tendencias de consumo de cerveza a nivel global es el siguiente:





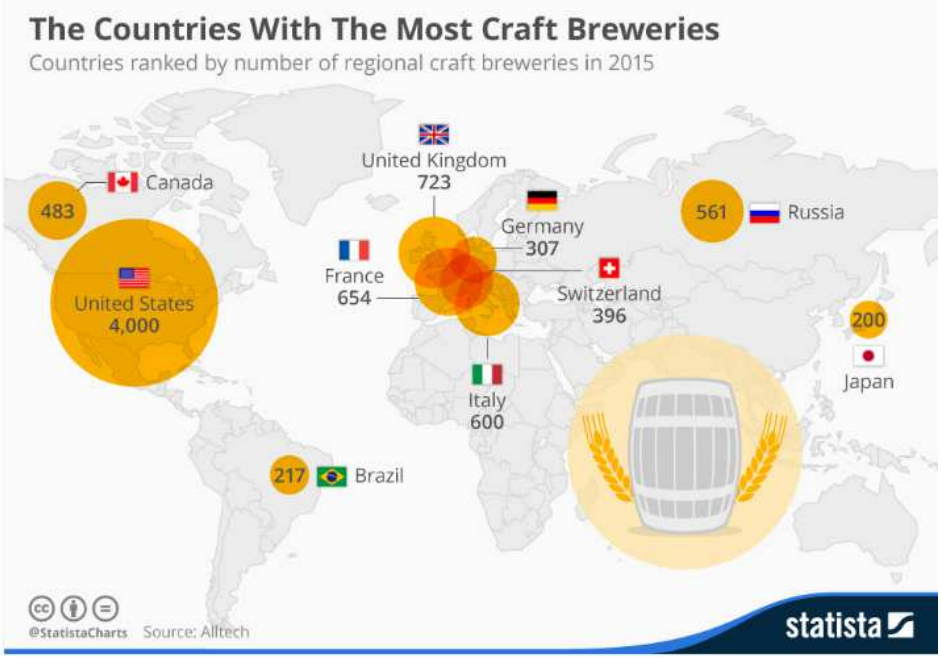
Fuente: (Kirin, 2014)

Como se concluye en la misma fuente:

- Asia registró un incremento de un 4,8% versus el año anterior, siendo Korea del Sur, Indis y Vietnam los que lideran este crecimiento. Africa también se encuentra en con un crecimiento importante de la región, con un 4,1% versus el año anterior.
- En Sudamérica en se observa una disminución de un 0,5% en la tendencia, la cual es la primera en 10 años de crecimiento. En Europa se observa una caída de un 3,5% en el consumo total.
- Norteamérica mostró una tendencia a la baja hasta el año 2011 la cual se ha estabilizado en los últimos años y se observa plana.

Por otro lado se puede observar una tendencia específica respecto a la cerveza artesanal y el gusto de los consumidores respecto a ésta. Si bien es difícil encontrar cifras globales de este tipo de cerveza en específico, si hay un proxy respecto a esta preferencia y es el número de cervecerías de cerveza artesanal que existen en el mundo, la cual se puede observar en la siguiente figura:

Figura 11: Países con mayor número de cervecerías artesanales



Fuente: (Statista, 2015)

Como se aprecia en la figura anterior las zonas geográficas con mayor preferencia por consumo de cerveza artesanal son:

- Norteamérica
- Europa

Destacan también Rusia, Brasil y Japón, en sus regiones, pero los dos primeros coinciden con ser países de gran cantidad de habitantes, por lo que no es extraño que se de este comportamiento. No se aprecia mayor preferencia por este tipo de cerveza en Asia, Oceanía o África.

Según el esquema de "*Ghemawat's GACE framework*" otras consideraciones importantes al momento de internacionalizar una empresa son: Distancia Cultural; Distancia Administrativa/Política; Distancia Geográfica y Distancia Económica.

En este caso, dado que se está hablando de una exportación de productos, las distancias que se hacen más relevantes son: Cultural y Geográfica, ya que las distancias Administrativa/Política y Económica se hacen más relevantes al querer realizar inversiones en países extranjeros que requieren operación o producción en el mismo, que en este caso no es así.

Respecto a la distancia Cultural es que Sudamérica es favorable, puesto que se comparte gran parte de costumbres y gustos además de un lenguaje común pata varios países de la región.

En cuanto a la distancia geográfica el continente Americano es lo más cercano, pues hay rutas directas de navegación de navieras por el continente, lo que permite una mayor conexión y menores costos de transporte de productos.

Dadas estas 4 dimensiones que parecen relevantes para la elección de la zona geográfica es que se genera un ranking asignándole igual valor a las 4 variables y se dividirá en 3 sectores las zonas geográficas, asignando 3 puntos a los que tengan favorable la variable, 2 puntos a las que tengan neutra la variable y 1 punto a los que tengan desfavorable la variable y haciendo una suma final para generar y un ranking:

Tabla 4: Clasificación países según variables importantes para exportar

Tendencia Cerveza	Preferencia Cerveza Artesanal	Distancia Cultural	Distancia Geográfica
Asia	Norteamérica	Sudamérica	Sudamérica
Africa	Europa	Idioma Español	Norteamérica
Sudamérica	Sudamérica	Idioma Inglés	Europa
Norteamérica	Oceanía	Otros idiomas	Asia
Europa	Asia	Países con otras costumbres	Oceanía
Oceanía	Africa		Africa

Verde: Países con variable favorable (3 puntos)
Amarillo: Países con variable neutra (2 puntos)
Rojo: Países con variable desfavorable (1 punto)

Fuente: Elaboración propia

Con lo anterior el ranking de zonas geográficas quedaría de la siguiente manera:

Tabla 5: Resumen ranking zona geográfica a exportar

Zona Geográfica	Puntaje ranking
Sudamérica	10
Norteamérica	10
Asia	7
Europa	7
Africa	6
Oceanía	4

Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior es que se decide que la exportación debe ser realizada a países de Norteamérica o bien de Sudamérica.

III.1.2 Alternativa de países a los cuales exportar

Los países seleccionados para definir el destino de la exportación son los siguientes:

Norteamérica:

- Estados Unidos
- Canadá
- México

Sudamérica:

- Argentina

- Ecuador
- Perú
- Bolivia
- Colombia
- Brasil

Esto por una decisión que con lleva cercanía a los mismos en Sudamérica e idioma español y se incluye a Brasil por la importancia económica del mismo.

Dada esta selección de países es que ahora se hará un análisis de estos países, en donde se compararán en materias macroeconómicas, con respecto a la industria y finalmente en materias cualitativas para finalmente tomar la decisión de qué país elegir para exportar.

III.2 Análisis macroeconómico

A continuación se muestra un análisis macroeconómico de los países señalados anteriormente, en el cuál se compararán las principales variables macroeconómicas de los países.

Tabla 6: Comparación indicadores macroeconómicos

Área	Índice	México	Estados Unidos	Canadá	Argentina	Bolivia	Perú	Colombia	Ecuador	Brasil
Macroeconómicos	Población, total	123.740.109	316.497.531	35.155.499	42.538.304	10.399.931	30.565.461	47.342.363	15.661.312	204.259.377
	Crecimiento de la población (% anual)	1,4	0,8	1,2	1,0	1,6	1,3	1,0	1,6	0,9
	PIB (US$ a precios actuales)	1,3E+12	1,7E+13	1,8E+12	6,1E+11	3,1E+10	2,0E+11	3,8E+11	9,5E+10	2,5E+12
	Crecimiento del PIB (% anual)	1,4	2,2	2,0	2,9	6,8	5,8	4,9	4,6	3,0
	INB per cápita, PPA (a $ internacionales actuales)	15.680	54.000	43.680	-	5.900	11.080	12.240	10.820	15.090
	Inflación, precios al consumidor (% anual)	3,8	1,5	0,9	10,6	5,7	2,8	2,0	2,7	6,2
Relacionados a Importacions o Exportaciones	Calidad de infraestructura portuaria, WEF (1= muy precaria a 7= buen desarrollo y eficiencia conforme a estándares internacionales)	4,4	5,7	5,5	3,7	2,5	3,7	3,5	4,2	2,7
	Costo de importaciones (US$ por contenedor)	1.805	1.276	1.680	2.260	1.745	1.010	2.470	1.520	2.414
	Importaciones de productos manufacturados (% de importaciones de mercaderías)	79,1	71,6	75,6	78,7	77,3	72,4	75,4	74,5	72,3
	Mercaderías importadas desde economías en desarrollo de América Latina y el Caribe (% del total de mercaderías importadas)	3,0	16,9	8,2	33,4	29,9	19,7	18,2	27,2	6,2
	Documentos exigidos para poder exportar (número)	4	3	3	6	7	5	4	7	6
	Documentos exigidos para poder importar (número)	4	5	3	8	6	7	6	6	8
	Tiempo para exportar (días)	12	6	8	12	21	12	14	20	13
	Tiempo para importar (días)	11	5	10	30	24	17	13	25	17
	Tiempo necesario para iniciar un negocio (días)	6	6	6	25	50	26	11	56	87
Otros	Usuarios internet	44	84	86	60	37	39	52	40	51

* Observación: Se muestra el porcentaje de usuarios de internet porque podría ser de utilidad para otros análisis y no directamente en éste.

Fuente: (Banco Mundial, 2015) - Elaboración propia

En general, al observar el conjunto de los países en cuanto a indicadores macroeconómicos y relacionados con el comercio se aprecia que Estados es el que

lidera entre éstos, destacando su Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita, el cual alcanza a 54.000 dólares. Por otra parte, Brasil, Argentina y Perú destacan como aquellos con cifras más desfavorables.

Ya en detalle, en cuanto a variables macroeconómicas:

En términos de mercado potencial claramente los países que destacan son Estados Unidos junto a Brasil, ambos con una marcada diferencia frente al resto de países y también México aparece como un país interesante en término de mercado potencial.

Con respecto a crecimiento de la población los países que destacan son Ecuador, Bolivia y México, lo que podría hablar de demanda futura de productos.

En cuanto al PIB es Estados Unidos el país que por lejos destaca frente a los demás, dejando incluso a Brasil, México y Canadá con un orden de magnitud por debajo de la cifra de Estados Unidos.

En términos del crecimiento del PIB los países que destacan son Bolivia, Perú y Colombia, los cuales muestran tasas de crecimiento interesantes, lo cual atrae a nuevas inversiones en países con esa característica.

En cuanto a Ingreso Nacional Bruto (INB), nuevamente Estados Unidos es el que supera a todo el resto con creces, dejando en segundo lugar a Canadá y muy lejos a todo el resto. Esta cifra es importante para el tipo de producto a exportar, ya que los consumidores tienen mayor disposición a pagar por productos no básicos en mercados con mayor ingreso per cápita.

Finalmente en cuanto a inflación la mayoría de los países tienen cifras menores a un 5% por lo que no hay peligro, sin embargo Bolivia y Brasil tienen una cifra un poco mayor, mientras que Argentina tiene una inflación más preocupante pues supera el 10%.

En resumen, Estados Unidos es el país que más sólido se muestra en términos macroeconómicos, destacando su tamaño de mercado, Ingreso Nacional Bruto per cápita versus el resto de países, pues habla de un mercado potencial grande y con mayores ingresos, por lo que dichos consumidores debiesen tener mayor disposición de pago que los demás por productos no básicos como la cerveza artesanal.

En cuanto a las cifras de comercio o facilitación de importaciones y exportaciones nuevamente al hacer una comparación general destaca Estados Unidos frente al resto y Brasil y Perú son los que tienen cifras más desfavorables.

En cuanto a variables a destacar, las variables que hablan de burocracia para importa, exportar o crear una empresa, que se traduce en días promedio de tramitación, favorecen notoriamente a Estados Unidos frente al resto de países. Ecuador, Perú, Bolivia y Brasil destacan por ser países más burocráticos en este sentido, tanto en tiempo como en documentos exigidos.

El porcentaje de importaciones de productos manufacturados es muy similar entre los países, con una variación muy pequeña, por lo que no se destacó a ningún país.
Finalmente, el porcentaje de importaciones desde países emergentes de América latina y Centroamérica favorece a Argentina y Bolivia y desfavorece a México fuertemente.

En resumen, nuevamente Estados Unidos destaca en temas de comercio frente a los demás países, haciendo los procesos más expeditos para realizar comercio en general.

Se presenta el porcentaje de hogares con acceso a internet solamente porque esta cifra puede ser valiosa para las siguientes partes de este trabajo.

III.3 Indicadores de la industria de la cerveza por país

A continuación se muestra un breve resumen de la industria para cada país, destacando las principales características y tendencias en cada uno de ellos en los últimos años.

III.3.1 México

México se encuentra ubicado en el sexto lugar a nivel mundial en consumo de cerveza, con un *market share* mundial de un 3,6%. Sin embargo, no aparece dentro de los 35 países con mayor consumo per cápita de cerveza que muestra el Anexo 3 (Kirin, 2014).

En cuanto a la cerveza artesanal, en cifras al 2013 se estima que existían cerca de 300 empresas artesanales de cerveza y en el año 2014 la venta de este producto tuvo un crecimiento de un 4,7% y con una participación de mercado del 0,16%, cifra que se pretende subir hasta un 1% en el 2016 (CNN Expansion, 2015).

En cuanto a la competencia, se debe señalar que en México existe un duopolio muy fuerte entre los grupos cerveceros Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma, los cuales tienen una inversión en contratos de exclusividad con el 95% de los centros de consumo como parte de su estrategia de marketing, por lo que incluso este panorama no permite que productores locales puedan vender sus productos en puntos de venta ya establecidos, dejando el margen solamente a nuevos puntos de venta. (Bernáldez Camiruaga 1, 2013)

III.3.2 Estados Unidos

A cifras del año 2013, Estados Unidos ocupa el lugar número 2 en términos de volumen total de cerveza consumida con un total de 2.408,2 (miles de kl) lo que equivale a un 12,8% de market share mundial. Adicionalmente, en cuanto al consumo per cápita, ocupa el lugar número 13 a nivel mundial, con un promedio de 76,2 litros por persona al año (Kirin, 2014).

El mercado de la cerveza artesanal hoy en día representa el 18% del total, el crecimiento es considerable y sostenido en los últimos años debido principalmente a la búsqueda de sabores distintos y una calidad de producto superior debido a la utilización de ingredientes de mayor calidad. (BMI Research EEUU, 2015). Así es como a pesar de

que el volumen de cerveza total consumida en Estados Unidos cayó cerca de un 1,3% con respecto al año anterior, la cerveza artesanal creció en un 14% su consumo en el mismo período (Kirin, 2014).

Si bien el número de brewpubs en Estados Unidos es alto y por lo tanto existe alta competencia, aún no es claro que los grandes actores quieran entrar a competir en este mercado, pues si bien Anheuser-Busch InBev compró a una cervecera neoyorquina, Molson Coors Brewing Company introdujo una variedad propia y finalmente desde Constellation señalan que puede haber algunas “dis-sinergias” que puedan hacer la logística demasiado compleja debido a que las marcas no tienen un valor más que a nivel local y se debe adquirir a demasiados distribuidores, lo que podría ser perjudicial para las ventas (CNN Expansion, 2014).

III.3.3 Canadá

Canadá se encuentra en el lugar número 17 del ranking mundial de consumo de cerveza total, con un 1,1% del *market share* mundial (Anexo 2). Sin embargo, aparece al final del ranking de de los 35 países con mayor consumo per cápita de cerveza que muestra el Anexo 3 (Kirin, 2014), ocupando el lugar 34 con 60,3 litros al año per cápita.

En cuanto a la cerveza artesanal, un reciente estudio (Agrimundo, 2016) se señala que entre las tendencias de consumo relevantes destacan las bebidas de lujo, en donde si bien el mercado de la cerveza en general ha caído un 1%, el mercado de la cerveza artesanal se mantiene con una fuerte tendencia de crecimiento con cifras de crecimiento de más del 10% en los principales mercados de: British Columbia, Quebec y Ontario).

El estudio (Observariorio Vitivinícola, 2013) señala que las bebidas premium y súper premium muestran fuertes crecimientos que impulsan la demanda y ventas. Dentro de las cervezas, es la categoría de artesanal la que muestra el crecimiento más saludable.

Sin embargo, se aprecia que este fenómeno de gran demanda por este producto ha disparado la apertura de nuevas microcervecerías a nivel local, tal es el caso de Ontario, en donde de las 167 microcervecerías la mitad tiene menos de dos años de antigüedad mientras que dos tercios tienen menos de 4 años. Lo que habla de una fuerte competencia en brewpubs debido a que la burocracia en la distribución mediante supermercados es muy grande y todas las estanterías están fuertemente cubiertas (The10and3, 2015).

III.3.4 Argentina

Argentina se encuentra en el lugar número 22 del ranking mundial de consumo de cerveza total, con un 1,0% del *market share* mundial (Anexo 2). Sin embargo, no aparece dentro de los 35 países con mayor consumo per cápita de cerveza que muestra el Anexo 3 (Kirin, 2014).

Al igual que en los demás países analizados la tendencia dentro de la cerveza artesanal

es al crecimiento, tanto así que el consumo se duplicó en los últimos 3 años y ya cuenta con 300 productores locales (Cronista.com, 2015). Se habla de cifras de crecimiento en torno al 30%, pero el porcentaje de participación llega solo al 0,6% esperando un 1% a finales de 2016 (Clarin, 2015).

Según el observatorio vitivinícola argentino (Observariorio Vitivinícola, 2013) basado en el estudio de Euromonitor señala que una de las barreras a las importaciones de bebidas alcohólicas importadas son la Inflación y además las licencias de importación necesarias y que encarecen los productos. Sin embargo, con el nuevo gobierno estas licencias han sido eliminadas, permitiendo una mayor importación y exportación de productos. El tema de la inflación no ha sido superado aún, ya que si bien se muestran cifras de un 10% de inflación oficialmente, son numerosas las fuentes que estiman que dichas cifras podrían ser del doble de lo mostrado oficialmente por lo que aún se tiene un escenario de relativa incertidumbre respecto a esto.

III.3.5 Bolivia

Bolivia no aparece dentro de los 25 países con mayor volumen mundial que se muestra en el Anexo 2 ni tampoco dentro de los 35 países con mayor consumo per cápita de cerveza que muestra el Anexo 3 (Kirin, 2014).

Según el estudio (Observariorio Vitivinícola, 2013) el segmento de bebidas Premium, donde está la cerveza artesanal, muestra un claro crecimiento principalmente dentro del segmento de consumidores con altos ingresos.

Según un estudio encargado por la Cervecería Boliviana Nacional a Euromonitor, este último concluye que uno de los principales problemas que enfrenta el mercado de la cerveza en Bolivia es que existe un gran contrabando de este producto, el cual comenzó en las ciudades fronterizas (principalmente Brasil), pero ahora ya ha llegado a las grandes ciudades, desalentando la producción nacional, importaciones y distribución formal y se destaca que de parte del gobierno se desconocen las cifras en vez de apoyar en eliminar el contrabando (EjuTV, 2015).

III.3.6 Perú

Perú no aparece dentro de los 25 países con mayor volumen mundial que se muestra en el Anexo 2 ni tampoco dentro de los 35 países con mayor consumo per cápita de cerveza que muestra el Anexo 3 (Kirin, 2014). El consumo per cápita es de 52,7 litros en el año 2013 y se espera que el consumo siga subiendo. El crecimiento de la cerveza en el mercado peruano es de un 6,3% en el último año y se espera un crecimiento en torno al 6,2% por año hasta el año 2018 (BMI Research, 2015).

Si bien se observa un crecimiento sostenido en el mercado Premium que afecta positivamente a la cerveza artesanal (Observariorio Vitivinícola, 2013), en cuanto al tema impositivo, en el año 2013 se impuso un impuesto selectivo al consumo que equivale a lo que resulte mayor: 30% de la venta o 1,25 soles por litro, esto afecta a las cerveceras de todo tamaño y ha elevado los precios, afectando a las empresas que

apostaban por la estrategia de precios bajos, pero además se señala que este impuesto lleva a una menor competitividad por parte de la cerveza artesanal, la cual ha tenido un crecimiento importante en el mercado, ya que le genera un menor margen a los distribuidores y además desincentiva a la importación de cerveza en el mercado Peruano. Tan así es el efecto que cervezas importadas han tenido que cambiar su posicionamiento a premium para poder justificar su alto precio. Todo lo anterior ha hecho que las personas que preferían cervezas de menor valor cambien a otra categoría de productos y además se observa un surgimiento de un mercado ilegal de la cerveza (Semanaeconomica.com, 2015).

III.3.7 Colombia

Colombia se encuentra en el lugar número 18 del ranking mundial de consumo de cerveza total, con un 1,1% del *market share* mundial (Anexo 2). Sin embargo, no aparece dentro de los 35 países con mayor consumo per cápita de cerveza que muestra el Anexo 3 (Kirin, 2014).

Se observa que el mercado de la cerveza artesanal tiene crecimientos importantes, por sobre el 30% en algunas empresas (Dinero, 2015), ya que al igual como se ve en varios países en el estudio (Observariorio Vitivinícola, 2013) es la categoría Premium la que continúa ganando terreno en Colombia dentro de las bebidas alcohólicas. El mercado de la cerveza artesanal crece sostenidamente a pesar de su pequeño tamaño principalmente en los segmentos de consumidores de nivel medio y alto ingreso. Las cervecerías artesanales han debido surgir mediante la creación “Brewpubs” que venden esta cerveza ya que la competencia es muy fuerte debido al fuerte monopolio de Bavaria S.A. que controla el 99% del mercado.

III.3.8 Ecuador

Ecuador no aparece dentro de los 25 países con mayor volumen mundial que se muestra en el Anexo 2 ni tampoco dentro de de los 35 países con mayor consumo per cápita de cerveza que muestra el Anexo 3 (Kirin, 2014).

El mercado de la cerveza artesanal es un mercado que crece día a día en este país, mostrando cifras de crecimiento muy superiores a la cerveza en general. Según (Elcomercio, 2016) incluso el crecimiento de este tipo de cerveza ha hecho que el número de emprendimientos de cerveza crezcan 20 veces por año desde el 2011.

Según el estudio (Observariorio Vitivinícola, 2013) a partir de una ley del año 2012 se aumentó los impuestos y restringió el potencial de crecimiento a las importaciones. A partir de esta ley se incrementó el impuesto a UD$6 por litro de alcohol puro para todos los productos con lo cual se contrajo la demanda. “Sin embargo, en junio del 2012 el COMEX o Comité de Comercio Exterior impuso nuevas restricciones de un 1% adiciona lde impuesto ad valorem y US$0.25 por litro de alcohol puro y como resultado, los precios unitarios para bienes importados se incrementaron inmediatamente” Asimismo, (Elcomercio, 2015) señala que el incremento de impuestos a las importaciones ha hecho surgir el mercado local de cerveza artesanal por sobre importaciones de la

misma.

III.3.9 Brasil

Brasil se encuentra en el lugar número 3 del ranking mundial de consumo de cerveza total, con un 6,6% del *market share* mundial (Anexo 2). Sin embargo, aparece al final del ranking de de los 35 países con mayor consumo per cápita de cerveza que muestra el Anexo 3 (Kirin, 2014), ocupando el lugar 27 con 66,9 litros al año per cápita.

El estudio (Observariorio Vitivinícola, 2013) señala que la cerveza artesanal mantiene su posición y crecimiento por una preferencia de parte de los consumidores a probar nuevos tipos de sabores y tipos de cerveza. Así también las cervezas artesanales importadas han mostrado crecimientos significativos frente al mercado en general.

Al igual que en Chile, en Brasil se creó la llamada “Ley Seca”, que infracciona fuertemente a los conductores que sean sorprendidos manejando su automóvil bajo la influencia del alcohol, cuya infracción puede ser tomada por la policía, mediante videos, testigos y otros métodos para aquellos conductores que se nieguen al control, lo cual ha impactado la venta de bebidas alcohólicas en general (Observariorio Vitivinícola, 2013).

III.4 Factores adicionales respecto a algún país

A continuación se presenta algunos factores adicionales importantes para algunos países que debiesen ser tomados en cuenta al momento de decidir el país a donde se exportará.

Estados Unidos:

- Experiencia previa: La cervecería Weisser anteriormente estuvo en negociaciones para poder exportar su cerveza a este país, pero finalmente esta exportación no se llevó a cabo. Sin embargo, dado esto se tiene una experiencia previa que puede facilitar la exportación a este país con el actual escenario económico. En específico, ya se tiene el etiquetado y aprobación de muestras de productos acorde al mercado estadounidense, por lo que se ahorra el tiempo destinado a estas aprobaciones.

Perú:

- Socio viviendo en Perú: Uno de los factores importantes es que uno de los socios de la compañía se encuentra viviendo en Perú, por lo que podría hacer contactos y supervisar el proceso de exportación de manera más cercana.

Con todos los países se tiene acuerdos de libre comercio ya sea directamente o mediante asociaciones a los que pertenecen (Mercosur por ejemplo), por lo que los aranceles no son un diferenciador a tomar en cuenta en ese sentido (Direcon Chile, 2016).

III.5 Selección del país

Dado el análisis macroeconómico y del comercio, más el de la industria de la cerveza en cada uno de los países y de los factores adicionales importantes para algunos de ellos es que se debe tomar la decisión del país más idóneo para exportar.

En el caso de los factores macroeconómicos, Estados Unidos y Canadá son los que presentan mejores cifras respecto a los demás países. En particular uno de los indicadores más favorables es el de Ingreso Nacional Bruto per cápita, en el cual estos dos países destacan con mucha ventaja frente al resto. Este factor debe ser considerado, ya que mientras mayor es este índice, mayor es la disposición de pago que tienen los países por productos gourmet o Premium, como es el caso de la cerveza que se desea exportar.

En cuanto a índices de comercio en general, nuevamente Estados Unidos es uno de los que se muestra más favorable respecto a los procedimientos, ya que la burocracia de papeleo que se debe generar y días que esto lleva es menor a la de los demás países.

En el caso de cifras de la industria de la cerveza en general y cerveza artesanal, se aprecia que Estados Unidos es uno de los que tiene mayor preferencia por este producto, con un consumo per cápita muy superior al resto de países analizados. En cuanto a la cerveza artesanal, se aprecia que existe una tendencia general a que este es un mercado con fuerte crecimiento en todos los países. Sin embargo, se pueden encontrar ciertos problemas en algunos de ellos entre los que se puede resumir:

México tiene una gran concentración de comercio en un duopolio que maneja contratos de exclusividad con el 95% de los puntos de venta. Estados Unidos tiene gran competencia ya que es un mercado con más años con este producto, sin embargo aún los grandes *players* dudan de si entrar con su estructura es rentable o no. Canadá tiene un aumento explosivo de la competencia (brewpubs) en los dos últimos años en las ciudades con preferencia de este producto. Argentina tiene problemas con la inflación, lo cual aún es un temor para el comercio con el país. Bolivia tiene problemas con el contrabando que está minando los precios del comercio legal y el gobierno se desentiende de ello. Perú y Ecuador generaron políticas de impuestos a la cerveza que hicieron aumentar su precio y que favorecen principalmente al comercio local en desmedro de las importaciones. Colombia tiene el monopolio de Bavaria que controla el 99% del mercado y no deja entrar a nuevos competidores. Finalmente Brasil muestra una ley seca que ha hecho caer el consumo de alcohol y cerveza en específico en el país.

En cuanto a variables a considerar, Estados Unidos tiene una experiencia previa que permite tener algo de conocimiento del mercado por parte de los exportadores así como el etiquetado y muestras aprobadas, lo que disminuye tiempos e incertidumbre. En Perú vive uno de los socios, por lo que se podría facilitar la venta y la supervisión de la exportación podría llevarse de una manera más cercana.
Como se aprecia, todos los países tienen pros y contras que hacen que la decisión no sea fácil. En este caso, a opinión de quien escribe, los países que aparecen más favorables son Estados Unidos, Canadá, Brasil y Perú. Sin embargo, la decisión final es por Estados Unidos, ya que este país tiene un gran mercado al cual llegar y que

además muestra una preferencia por este tipo de producto, lo cual se refleja en el consumo per cápita de cerveza en general y en el número de microcervecerías totales. A lo anterior se debe sumar un Ingreso Nacional Bruto per cápita muy superior al resto, lo cual es genera que los consumidores estén dispuestos a pagar un mayor precio por este producto Premium y además una experiencia previa que hace que ya se tenga el etiquetado y aprobación de muestras para la comercialización, lo que ahorra tiempo. Finalmente, se debe tener en cuenta que este mercado tiene una alta competencia, por lo que al momento de seleccionar la forma de entrada al país tanto en el estado como en la forma que se hará, esto debiese ser tomado en cuenta.

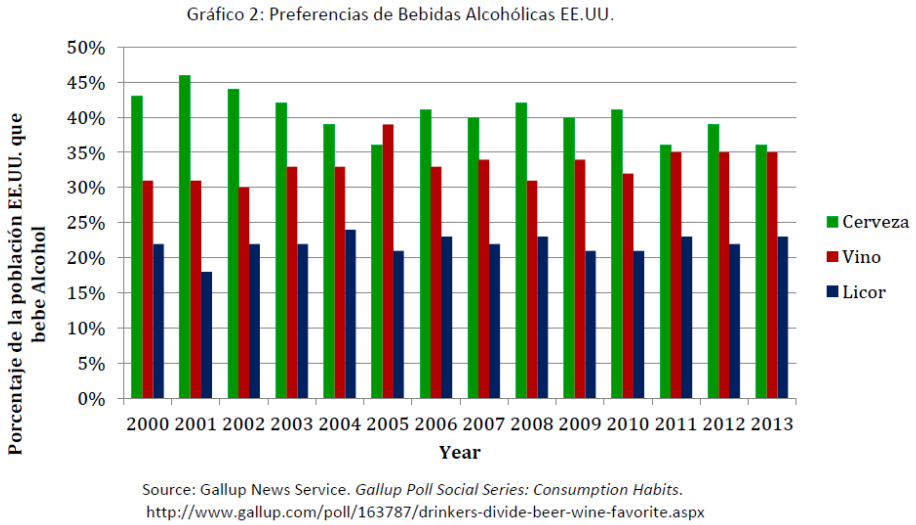
IV Análisis del país seleccionado: Estados Unidos

IV.1 Análisis del mercado de la cerveza en el país seleccionado

Como ya se pudo apreciar en la sección anterior para seleccionar el país, Estados Unidos es uno de los países con mayor consumo de cerveza a nivel mundial, esto a nivel de consumo total, donde ocupa el segundo lugar luego de China, así como a nivel de consumo per cápita, donde tiene el lugar número 13 a nivel mundial con 76 litros por persona al año. Lo anterior junto con el alto ingreso nacional bruto per cápita (USD 55.850) lo posiciona como un mercado atractivo para la exportación de cerveza a dicho país.

En cuanto a las tendencias de consumo de cerveza en dicho país se puede observar una caída en el porcentaje de preferencia de la cerveza como se aprecia en el siguiente gráfico:

Figura 12: Preferencias de Bebidas alcohólicas en Estados Unidos



Fuente: (Gallup, 2014)

Como se aprecia, desde el año 2000 en adelante el porcentaje de estadounidenses que declara beber cerveza en este país ha caído levemente desde niveles que bordeaban el 40%-45% a cifras en torno al 35% para el año 2013. Esa tendencia podría hacer pensar que el mercado de la cerveza ha ido decreciendo levemente, lo cual en líneas generales es así como se aprecia en el siguiente gráfico también:

Figura 13: Comparación de consumo de cerveza y vino en Estados Unidos

Fuente: (Wineponder, 2013)

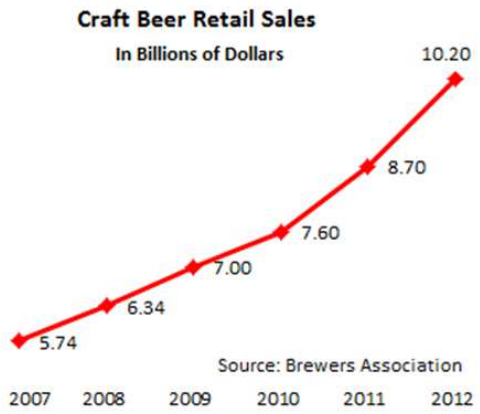
Como se proponía anteriormente, el consumo total de cerveza en Estados Unidos ha tenido una leve tendencia a la baja durante los últimos años.

IV.2 Tendencia cerveza artesanal

A pesar de que las cifras globales del mercado de la cerveza en Estados Unidos muestra una tendencia a la baja, dichas cifras esconden una realidad sesgada por las cervezas de consumo masivo (o lager) que representan un alto porcentaje del consumo total de cerveza en Estados Unidos.

La realidad oculta tras estas cifras es que si bien las cervezas en su conjunto tienen una leve tendencia a la baja, el mercado de la cerveza artesanal, que representa un 18% del total, ha tenido un incremento sostenido en los últimos años, alcanzando cifras de crecimiento incluso por sobre el 14% en el último año (Kirin, 2014). Es así como la cerveza artesanal ha ido creando un mercado fuerte y creciente durante los últimos años, que ha beneficiado a pequeñas cervecerías locales o “micro brewers” así como también ha abierto las puertas a importaciones de cervezas de este estilo provenientes de distintas partes del mundo.

Figura 14: Venta minorista de cerveza artesanal en Estados Unidos



Fuente: (Brewers Association, 2015)

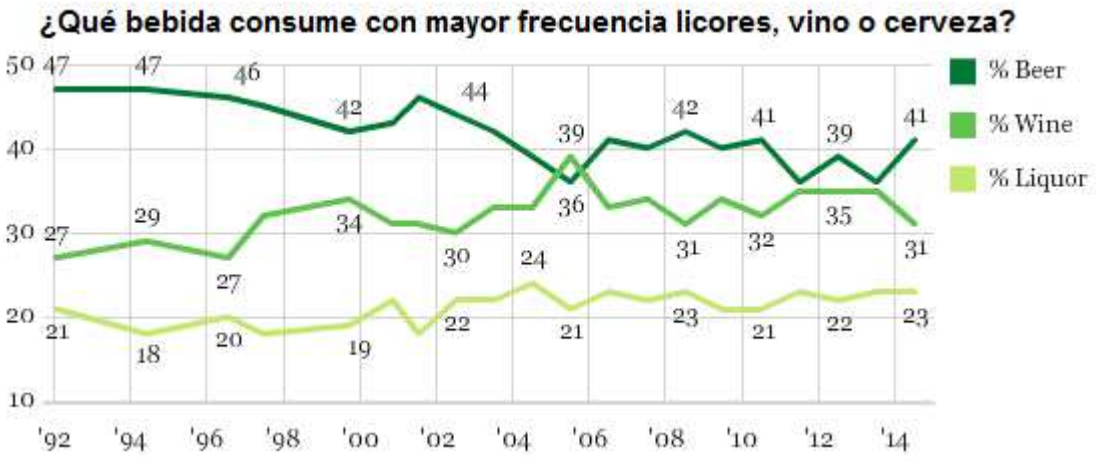
La apertura y tendencia de cambio de preferencias de los estadounidenses con respecto a la cerveza se hace notar en un mayor importación de cervezas provenientes de Alemania y Bélgica con gran fuerza y esto ha permitido también la entrada a cervezas de otras regiones incluido Chile, desde donde se exporta, por ejemplo, la cerveza Kunstman Torobayo con la marca Patagonia (Diario Austral Valdivia, 2001).

Lo anterior se ve reflejado en el informe de ProChile realizado en Octubre del año 2013 “Estudio de canal de distribución liquor stores en Estados Unidos” (ProChile, 2013), en donde se concluye que la exportación de cerveza artesanal chilena es una gran oportunidad a aprovechar dadas las tendencias en las preferencias de los consumidores estadounidenses.

IV.3 Mercado potencial y mercado meta

El mercado potencial de la cerveza estadounidense en términos de volumen total se puede decir que corresponde a un mercado de 2.408,2 miles de Klitros. Pero lo que se desea calcular es un número de personas como mercado potencial y para esto utilizaremos el estudio realizado por la consultora Gallup (Gallup, 2014). En dicho estudio se concluye que un 41% de los estadounidenses declara beber cerveza de manera habitual, con este dato y dado que la población de Estados Unidos es de 318.857.056 personas, entonces calculamos el mercado potencial como un total de 130.731.393 personas.

Figura 15: Preferencias de consumo de bebidas alcohólicas en EEUU



Fuente: (Gallup, 2014)

La característica principal de este mercado es la de ser mayoritariamente de hombres: El porcentaje de hombres que prefieren cerveza es de un 57%:

- Preferencias de Hombres entre 18 y 34 años es de un 48%
- Preferencias de Hombres entre 35 y 54 años es de 43%
- El rango de edad de más de 55 años es el único donde la preferencia es mayor por el vino: 38% mientras que prefieren la cerveza un 32%

El mercado meta en términos de volumen corresponde al total de litros de cerveza artesanal consumida en Estados Unidos, el cual corresponde al 11% del mercado (Brewer Association, 2014), lo cual equivale a 264,9 miles de klitros.

Asimismo, asumiendo el consumo per cápita de cerveza no varía mayormente entre cerveza artesanal y cerveza en general, entonces podemos decir que del mercado de 130.170.393 personas que toman cerveza, entonces el 11% del mercado toma cerveza artesanal (manteniendo el market share), con lo cual el mercado meta de cerveza artesanal puede ser calculado a groso modo en 14.318.743 personas, lo cual enmarca al mercado de la cerveza artesanal en un grupo de consumidores que equivale a un tamaño a un 82% de Chile aproximadamente. Luego este grupo será calculado con mayor detalle para la estimación de la demanda.

IV.4 Dinámica de la industria de la cerveza en EE.UU.

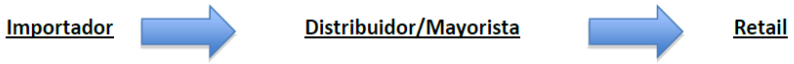
IV.4.1 Estructura del mercado de la cerveza en Estados Unidos

Sistema de 3 niveles de distribución en Estados Unidos

Para llevar a cabo la exportación de cerveza artesanal a Estados Unidos, es necesario en primer lugar el conocer el sistema de distribución de dicho país en lo que a bebidas alcohólicas se refiere y para ello es necesario conocer el llamado “Sistema de 3 niveles”. Este nombre se le da a la red de distribución de bebidas alcohólicas que va

desde que los productos llegan a algún puerto hasta que ese producto está en manos del distribuidor. Este sistema tiene a 3 actores principales: Importador; Distribuidor Masivo y Distribuidor minorista y cada uno de ellos juega un rol particular en la cadena de distribución.

Figura 16: Sistema de distribución de 3 niveles en EEUU



Fuente: (ProChile, 2013)

Es necesario señalar que por leyes de comercio dentro de este país los 3 roles deben ser claramente identificables en la distribución de los productos y que no pueden haber integraciones verticales entre los 3 roles, esto principalmente para favorecer la recaudación de impuestos por parte del gobierno. Es así como el tratar de saltarse intermediarios en esta cadena puede hacer que finalmente los productos no lleguen a manos del cliente. (ProChile, 2013)

En forma breve se puede señalar que los roles son los siguientes: **Importador** es la persona o entidad que se encarga de recibir el envío de cerveza de parte del exportador en la aduana y hace de intermediario entre el exportador y el distribuidor; el **Distribuidor/Mayorista** es la entidad que compra la cerveza a los importadores y tiene licencias para distribuirlos en ciertos estados de Estados Unidos. En algunos casos el distribuidor mayorista puede ser a su vez el importador. **Minorista** es la entidad que compra a los distribuidores mayoristas y lo hace llegar al consumidor final.

IV.4.2 Competencia en el mercado de Estados Unidos

El mercado de la cerveza tiene varios tipos de competencia que pueden ser señalados: cervecería industrial, cervecería artesanal, cervezas importadas, bebidas alcohólicas alternativas.

Cervecería Industrial: Este grupo de productores es el que lidera la producción en Estados Unidos y en donde los principales actores son AB Inbev con un 45% de market share y le sigue MillerCoors con un market share entre un 25% y 30%, pero ellos se enfocan en el mercado de las cervezas comunes (BMI Research EEUU, 2015). Finalmente 9 compañías controlan cerca del 90% de la cerveza vendida en Estados Unidos (MarketWatch, 2015).

En el mercado de cerveza artesanal, el principal actor es Boston Beer Company, el cual tiene varias marcas del segmento y Samuel Adams es quizás su marca más conocida. Productores del mercado normal también buscan entrar a este mercado y SabMiller compró la marca Blue Moon y Leinenkugel, mientras que AB Inbev compró algunas marcas para estar en este mercado también (BMI Research EEUU, 2015). La consultora MarketWatch señala que cerca de 1.900 micro cervecerías tienen que competir contra esas 9 compañías señaladas anteriormente (MarketWatch, 2015). Las 5 cervecerías con mayor venta son (Wikipedia, 2015):

- Boston Beer Co. of Boston, Massachusetts (la cual produce las cervezas Samuel Adams)
- Sierra Nevada Brewing Company de Chico, California
- New Belgium Brewing Company de Ft. Collins, Colorado
- Gambrinus Company de San Antonio, Texas (la cual produce cerveza Shiner)
- Lagunitas Brewing Company de Petaluma, California.

El mercado de las cervezas importadas creció un 6,9% el año 2014 (Marketwatch 2015), de los cuales solo las cervezas Mexicanas vendieron un total igual a toda la cerveza artesanal vendida. Las principales exponentes de este tipo de cerveza son las mexicanas Corona, Modela y Dos equis y también Heineken (The Atlantic, 2014).

Lo anterior es principalmente la competencia que se debería enfrentar al entrar al mercado masivo, el cual se caracteriza debido a lo mismo, por tener precios bajos y mucha variedad respecto al mercado llamado horeca, que es otro canal de distribución que a su vez tiene otra competencia:

El mercado horeca en este caso podría considerar a los hoteles y restaurantes además de los clubes y pubs. La característica de este mercado es la de presentar mayores rentabilidades para cada uno de los miembros de la cadena y principalmente para el minorista que vende a público dado que las cervezas que éste puede vender normalmente se comercializan de 2 a 3 veces el valor de éstas en el mercado masivo (CraftBeerRestaurant.com, 2010). La competencia en este mercado para Weisser se enfoca a productos de mayor calidad, puesto que son los que se puede encontrar en estos locales. En restoranes y clubes o pubs se puede encontrar una gran variedad de cervezas importadas, que representan el 6,9% de toda la cerveza consumida (Brewer Association, 2014). Adicionalmente a esto, en el mercado horeca se debe considerar a las microcervecerías o “microbrew pub”, que son pubs que venden su propia cerveza artesanal a granel, las cuales han crecido fuertemente en los últimos años, al mismo tiempo que la cerveza artesanal crece en Estados Unidos.

IV.4.3 Clientes

Como se detalla en la sección anterior, los clientes en el mercado de la cerveza en Estados Unidos pueden ser de distinto tipo dependiendo del mercado del que se hable:

Mercado Masivo:

Los clientes que se pueden obtener en este mercado corresponden a licorerías y supermercados en los estados que permiten la venta de alcohol en los supermercados (ProChile, 2013). Estos clientes tienen gran porcentaje de las ventas totales de cerveza en el país, llegando a un 60% del total. Dado lo anterior es un tipo de cliente importante ya que el volumen de ventas es grande. Sin embargo, el problema con este tipo de cliente radica en que el precio de venta final que manejan es bajo por lo que ponen una presión importante a toda la cadena de distribución para disminuir los precios de los productos. Adicionalmente, existen dos tipos de licorerías: las independientes, las cuales son manejadas por sus mismos dueños y aquellas cadenas que normalmente están asociadas con una cadena de supermercados y que tienen gran poder de

negociación.

Horeca:

Otro tipo de distribución importante para los productos radica en el mercado horeca, que en este caso se refiere a Hoteles, restaurantes, clubes y pubs. Este tipo de cliente equivale al 40% del total de ventas a pesar de vender un menor volumen a ese 40% del total, ya que los productos comercializados tienen un mayor valor e incluso se señala que en los últimos años el precio de la cerveza en clubes, bares y restaurantes ha subido drásticamente en los últimos 30 años. (ProChile, 2013). Dado lo anterior esta cadena de distribución maneja márgenes mayores de rentabilidad en comparación al mercado masivo. El poder de negociación es menor de parte de estos clientes en comparación a las licorerías o supermercados, pero a su vez se necesita una mayor red de distribución para poder llegar a todos los clientes.

IV.4.4 Proveedores

Al estar inserto dentro del mercado estadounidense, uno de los proveedores importantes que pueden ser los distribuidores/mayoristas si se ocupa a alguno de ellos para poder llegar a los clientes finales o bien podrían ser considerados como clientes dependiendo de la figura que se acuerde con ellos. En este caso el poder de negociación de éstos es muy importante y también existe una especialización de los mismos respecto a si son distribuidores/mayoristas que se enfocan en el mercado masivo o bien si se enfocan en el mercado horeca (ProChile, 2013).

Ejemplos de distribuidores en el mercado mayorista son: Glazier’s Wholesale, Reyes Holdings Southern Wine and Spirits of America y Wirtz Group. A su vez en el mercado horeca o más gourmet se puede contar con: Millbrook, Kehe Foods, Tree of Life, Haddon House y DPI (ProChile, 2009)

La comercialización de los productos es un esfuerzo colectivo entre los proveedores, distribuidores y publicistas del distribuidor y por lo mismo las inversiones en publicidad se hacen con los proveedores para hacer publicidad que pueda curir la demanda del público. (ProChile, 2013)

IV.5 Análisis PESTEL

A continuación se muestra el análisis PESTEL para Estados Unidos respecto a este proyecto:

Político

El aspecto político que más influye con respecto a la exportación de cerveza en Estados Unidos tiene que ver con el tratado de libre comercio, el cual libera de aranceles a la exportación de cerveza, dejando a Chile en una posición favorable frente

a productores de otros países que deben pagar aranceles ya que no cuentan con beneficio.

Económico

El valor dólar está en niveles superiores a años anteriores, lo cual permite que exportaciones puedan ser más rentables hoy en día versus años anteriores. Sin embargo, la volatilidad del mismo podría hacer que buenas decisiones de ahora pudiesen ser desfavorables si dependen mucho de este factor

El país sigue creciendo a tasas importantes por lo que la economía no debiese decaer en este mercado que ha experimentado crecimientos sostenidos en los últimos años.

El valor del IGV o IVA depende de cada estado y por lo tanto debe ser considerado en la evaluación económica de cualquier proyecto de inversión. Así mismo, los para la venta de cerveza también cambia entre estados, por lo que deben considerarse los correctos para evaluar los proyectos en un estado determinado.

Socio - Culturales

El cambio de preferencias en cuanto a las tendencias de compra de cerveza en Estados Unidos debe ser destacado fuertemente, pues esto ha hecho que la venta de cerveza artesanal crezca año tras año a tasas muy superiores al promedio de la industria de la cerveza

Así mismo, el ingreso per cápita en Estados Unidos ha seguido creciendo, lo que permite que haya en general una disposición a pagar por productos de categorías no básicas.

Tecnológico

No se aprecian cambios tecnológicos del entorno que puedan afectar de manera significativa a la producción y venta de cerveza artesanal, principalmente por la naturaleza de la producción de la misma, que tiene como uno de sus beneficios el uso de menor tecnología y productos de mayor calidad.

Ecológico

Existe la ley de control de botellas (“bottle bills”) fomenta el reciclaje de botellas. Dicha ley no ha sido actualizada hace años y es aplicada solamente en 11 estados. Sin embargo, el fomento del reciclaje mediante esta ley es de parte de los municipios de los distintos estados, quienes son los que pagan dinero a quienes entregan las botellas en los depósitos, por lo que no es una responsabilidad que competa a los productores de cerveza (BottleBill.org, 2007).

Legales

La principal regulación para este mercado tiene que ver con la imposibilidad de realizar integraciones verticales entre los 3 agentes de la cadena de distribución de cerveza en

el mercado estadounidense.

Esta legislación solamente puede ser eliminada en el caso de la creación de una filial de una empresa exportadora directamente en Estados Unidos, con la cual se permite hacer la importación y a la vez vender de forma mayorista directamente a los minoristas, eliminando a los importadores y distribuidores/mayoristas de la cadena de distribución de la cerveza.

Como se aprecia, se describe una serie de factores que pueden ser utilizados en los análisis FODA y Fuerzas de Porter como parte del entorno para toma de decisiones estratégicas.

IV.6 Análisis FODA

A continuación se muestra un análisis FODA de la exportación de cerveza con respecto al mercado estadounidense para poder obtener una visión de la situación actual y junto con otras herramientas definir la mejor estrategia de entrada al país.

Interno:

Fortalezas

- Contacto con Importador local en experiencia previa hace que ya se tenga cierto conocimiento del mercado.
- El proceso de homologación de etiquetado con respecto al mercado estadounidense se encuentra listo, dado que en la experiencia previa este paso se alcanzó a completar. Así como el ingreso de las muestras y aprobación de la FDA, estas son 2 de las mayores barreras de entrada no arancelarias que ya están resueltas.
- Cerveza Weisser tiene la característica de ser Chilena y hecha con agua mineral desde fuente natural, dos atributos que le brindan exclusividad frente a la competencia en estados unidos

Debilidades

- No tener un amplio conocimiento de la industria ni experiencia previa en exportación, lo cual pudiera acarrear tener que elegir ciertas alternativas solo por el hecho de la falta de experiencia.
- Ser una cerveza con una marca de cerveza no reconocida internacionalmente puede hacer perder poder de negociación o bien poder cobrar menos por un producto de excelente calidad.

Externo:

Oportunidades

- El valor del Dólar ha ido aumentando en el tiempo con respecto al peso chileno, lo cual genera un tipo de cambio favorable a los exportadores, por lo cual esta exportación que antes no fue rentable ahora podría serlo.
- El valor del transporte marítimo se encuentra en un nivel relativamente menor al presentado en años anteriores por el valor del petróleo, por lo que una exportación de productos se hace menos en este ítem.
- El canal de distribución horeca muestra precios finales de venta superiores al canal masivo de licorerías y supermercados y además en este canal se compite en beneficios más que en costos.
- Existen importadores que permiten hacer uso de su red de distribución y además ser parte activa de la comercialización con equipo de trabajo en EE.UU. (Zara - Law Offices, 2011)

Amenazas

- El precio del dólar siempre será variable y por lo mismo es que la rentabilidad de una exportación podría variar dependiendo de su precio.
- El mercado de cerveza artesanal es un mercado con alto crecimiento en Estados Unidos, lo que podría hace que día a día entre nueva competencia y esto podría hacer perder la oportunidad mientras más tiempo de deja pasar antes de exportar.
- El hacer trato con un importador que se encarga del resto de la distribución hace que la cervecería Weisser pueda tener poco poder de decisión en decisiones posteriores con respecto a la comercialización de su producto, en términos de precio, distribución, publicidad, etc.

En resumen:

Se aprecia que el factor de tener cierta experiencia en el mercado es importante ya que permite tener superadas barreras de entrada como el etiquetaje e inscripción de los productos. Sin embargo, la falta de experiencia en el mercado estadounidense puede hacer que sea necesario no tomar las mismas decisiones que si se tuviera experiencia y red de contactos dentro del país. El mercado horeca se aprecia más atractivo que el mercado masivo de supermercados y licorerías, pero no parece ser buena idea entrar a este mercado mediante el sistema tradicional de 3 niveles pues se castiga demasiado el precio y no se tiene control de la comercialización de los productos. Dado lo anterior, utilizar a un importador que permita utilizar su red de distribución podría ser una importante oportunidad a explotar.

IV.7 Análisis de Fuerzas de Porter

A continuación se analizan las 5 fuerzas de Porter y las implicancias que pueden tener para decisiones de estrategia de entrada al país.

- Amenaza ante la entrada de nuevos competidores.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, pues dado el favorable escenario para la cerveza en Estados Unidos es que empresas están comenzando a exportar cerveza a dicho país y además internamente el número de microcervecerías se incrementa año a año.

- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.

En el caso de los proveedores dependerá de la estrategia de entrada a utilizar:

- En el caso de una importación indirecta el poder de negociación de los proveedores es alto ya que se pierde un control total de la comercialización y marketing de los productos.
- En el caso de la exportación directa mediante un greenfield de una filial de Weisser en estados unidos el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que se elimina a proveedores de la cadena y se negocia directamente con empresas de transporte para la distribución de los productos, por lo que el poder de negociación debiese ser bajo. Sin embargo, dado el poco conocimiento dentro del mercado el poder de negociación de ellos con Weisser podría ser alto.
- En el caso de una alianza con un importador que permita utilizar a su red de distribuidores y tener personal trabajando el poder de negociación es medio, pues si bien no se saltan todos los agentes de la cadena, el apoyo del importador frente a los distribuidores hace que este poder sea considerado medio.

- El poder de la negociación de los diferentes clientes

Los clientes pueden ser del mercado mayorista o bien del mercado horeca.

- Los clientes del mercado mayorista tienen un poder de negociación alto, ya que manejan grandes volúmenes de compra de productos y además compiten en precio entre si, por lo que habrá presiones de precios a toda la cadena.
- Los clientes del mercado horeca tienen un poder de negociación medio-bajo, ya que se trata de restaurantes/hoteles o clubes/pubs con los cuales con personal a cargo se puede negociar directamente pudiendo llegar a acuerdos más favorables que con las licorerías o supermercados de consumo masivo.

- Amenaza de ingresos por productos sustitutos.

La amenaza de entrada de productos sustitutos a la cerveza es baja, pues en distintos estudios de los señalados se habla de que la cerveza es la bebida alcohólica más consumida en Estados Unidos y es una tendencia que se ve a nivel mundial. Si bien existen productos que se asemejan como la sidra, no hay comparación en el nivel de ventas de ambos productos y la sustitución no es perfecta.

- La rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre competidores es alta pues es el mercado de la cerveza artesanal está creciendo día a día y por lo mismo más agentes buscan entrar a este mercado y lo anterior se nota incluso desde las cervecerías enfocadas en el mercado lager masivo que han comprado líneas de cerveza artesanal para entrar a este mercado que crece fuertemente.

Conclusión:

Al analizar las 5 fuerzas de Porter se podrá concluir que el mercado Estadounidense de la cerveza artesanal es un mercado atractivo y por lo mismo es que muchos actores quieren entrar a él, lo que produce que la competencia se incremente a medida que pasa el tiempo. En general si se opta por estrategias como la exportación indirecta y enfocada en el mercado masivo el poder de todos los actores frente a Weisser es muy alto, por lo que los márgenes que se puede obtener de esta alternativa serán bajos. Alternativas como una exportación directa mediante una filial o una alianza con un importador parecen más razonables así como la selección del mercado horeca, que compite en beneficios y no en precios como el mercado masivo dado que los distintos agentes tienen un poder relativo menor frente a Weisser en comparación a las otras alternativas.

Las distintas alternativas de entrada serán discutidas en la siguiente sección agregando adicionalmente la consideración de riesgo asociada a cada una de ellas.

IV.8 Estrategia de entrada para la exportación

Dado el escenario estadounidense de un mercado de 3 niveles, las principales estrategias de entrada visualizadas para exportar podrían ser las siguientes:

IV.8.1 Entrada con un importador con contactos en el mercado al mercado de licorerías y supermercados (Exportación indirecta)

Esta alternativa es la que ProChile recomendó a la empresa en las negociaciones del año 2014. En esta alternativa la negociación se puede realizar mediante un solo actor del sistema de 3 niveles: un importador, el cual compra los productos a un precio a negociar y él mediante sus contactos se encarga de la venta a Distribuidor/Mayorista, los que a su vez se encargan de distribuirlos a Minoristas y con eso llegar al consumidor final.

La ventaja de esta estrategia es que no se necesita un acabado conocimiento de los actores de cada uno de los niveles del sistema de parte del exportador (Weisser) y además se evita la negociación con cada uno de ellos. Todo lo anterior se resume en que se eliminan incertezas con respecto a las negociaciones y además no se requiere de una supervisión en el país, evitando pagos de personal que hagan esto. Además se debe considerar que la estrategia de compra del Importador es la llamada CIF (Cost Insurance, Freight), en la cual el productor solo necesita enviar la carga hasta el puerto de destino con un seguro de por medio y el importador se encarga de sacar los productos de la Aduana, con lo cual se evita internación y pago de impuestos a la llegada.

La desventaja de esta estrategia es que los importadores que fueron contactados por ProChile en dicha oportunidad tenían contactos con distribuidores que vendían al mercado minorista de Licorerías y supermercados, los cuales a su vez tienen precios de venta muy bajos, por lo que al descontar los márgenes de cada uno de los 3 actores el

precio al que el importador puede comprar al exportador la cerveza no alcanza si quiera para cubrir los costos de los productos. Por otro lado se pierde un mayor control de la distribución del producto, por lo que las recomendaciones de distribución y marketing podrían no tomarse en cuenta por parte de los miembros de la cadena hasta llegar al consumidor final. El mercado de licorerías y horeca son muy distintos en cuanto a las rentabilidades de cada uno de ellos, teniendo el mercado de licorerías márgenes muy inferiores a los que se manejan en la industria del tipo horeca dados los precios de venta. (CraftBeerRestaurant.com, 2010)

IV.8.1 Estrategia de entrada mediante una filial en Estados Unidos (Exportación directa mediante creación de filial tipo greenfield)

Otra de las alternativas con la cual la empresa cuenta para poder exportar productos a Estados Unidos y que es el símil de una entrada del tipo *greenfield* es la de generar una importación directa mediante la creación de una filial de la empresa en Estados Unidos.

La ventaja de esta alternativa es que la empresa con esta opción puede importar directamente sus productos y se permite poder venderlos como mayorista directamente a los minoristas, saltando en la cadena a estos dos primeros agentes: Importador y Mayorista/Distribuidor, con lo cual se ahorran costos y pago de impuestos con lo cual se puede obtener una mayor rentabilidad.

La desventaja es que el crear una filial tiene costos tanto monetarios así como de tiempo que podrían llegar a ser importantes. Por otro lado, otra de las desventajas es que se debe tener un acabado conocimiento del mercado Estadounidense de la cerveza para poder tener los nexos con compañías de transporte y demás agentes involucrados. Finalmente esta alternativa traspasa totalmente el riesgo al exportador, pues aparte de tener que incurrir en los gastos para poder generar la filial en Estados Unidos, luego de importar los productos, éstos se deben acopiar en algún lugar físico definido para luego hacer la venta de productos y distribución mediante un transportista que pueda llegar a ser de confianza y todo esto tiene riesgos asociados, pero además se debe sumar el riesgo de cobranza, pues normalmente los pedidos son cancelados con un período de desfase con respecto a la venta, lo cual lleva a tener que manejar presupuestos de capital de trabajo más administrar el riesgo de cobranza propiamente tal ya que podrían haber retrasos en pagos o similares que deben ser administrados.

IV.8.1 Entrada al mercado Horeca mediante una alianza estratégica con un importador con mayor flexibilidad. (Alianza estratégica con importador)

Esta alternativa se plantea para poder obtener un mayor retorno de la exportación aunque quizás en un tiempo mayor. Para este caso se plantea el ingresar al mercado Horeca, que en este caso se referiría principalmente a Restaurantes, Clubes/Pubs y hoteles. Esta alternativa necesita a un importador que permita poder instalar personal que trabaje en la comercialización y que a su vez apoye con el almacenaje y la distribución de los productos mediante sus contactos.

La ventaja es que esta opción permite tener personal trabajando directamente para hacer todos los contactos con los minoristas, los cuales tienen un precio muy superior al de las licorerías y supermercados: 9 a 15 dólares la botella en restaurantes (CraftBeerRestaurant.com, 2010) versus 2 a 3 dólares la botella para las licorerías y supermercados (Huffington post, 2014). Dado lo anterior, este mayor valor en el precio hace que esta estrategia de entrada sea más atractiva, ya que se maneja mejores precios, se tiene control del producto y se puede hacer publicidad en el punto de venta.

La desventaja es que se debe encontrar un importador que tenga este perfil de trabajo no habitual y que facilite su red de distribución que apunte al mercado Horeca y por otro lado se debe invertir tiempo contactando a minoristas para ofrecerles el producto uno a uno.

Conclusiones de estrategia de entrada de exportación

Dados los análisis FODA y principalmente de Fuerzas de Porter realizados en la sección anterior y evaluando entre las tres alternativas para hacer la exportación es que se toma la decisión de tomar la tercera alternativa, en donde se hará la exportación mediante una alianza con un importador enfocado en el mercado Horeca, el cual permite la incorporación de personal que hará contacto con los minoristas y tomar decisiones de marketing y comercialización directamente para apoyar la venta del producto. Esta decisión se basa principalmente en que al ser una primera exportación se deben balancear los riesgos y beneficios a incurrir en las distintas alternativas y dado lo anterior:

- La primera alternativa (exportación indirecta) aparece con muy poco riesgo, pero a su vez con muy poca rentabilidad, lo que no hace atractiva esta alternativa.
- La segunda alternativa (exportación directa mediante greenfield de filial) tiene genera posibilidades de obtención de rentabilidades pues se eliminan intermediarios, pero los riesgos asociados en tiempo y dinero son los más altos de las tres alternativas, pues no se tiene un conocimiento total del mercado por parte del exportador, que solo se da con el tiempo en el mercado, lo cual genera riesgos asociados a ello y se debe incurrir además en riesgos que otras alternativas cubren.
- La tercera alternativa (alianza con importador) genera un nivel de riesgo y rentabilidad intermedio (se explicará con mayor detalle posteriormente), pues tanto en rentabilidad como en riesgos asociados esta alternativa se encuentra entre las dos alternativas anteriormente señaladas. Y se permite participar de la comercialización y marketing (cosa que la primera alternativa no permite) sin incurrir en todos los riesgos que la segunda alternativa (greenfield) tiene asociados.

V Propuesta de Plan de Negocios

V.1 Plan de Marketing

El plan de marketing debe estar acorde a la estrategia de entrada Horeca definida en la sección anterior para entrar a Estados Unidos, y busca desarrollar el “qué” quiero hacer para entrar a dicho país con este producto y se aborda desde los elementos de marketing

V.1.1 Segmentación

Una de las primeras decisiones con respecto a la estrategia de entrada es ver las diferencias entre los distintos clientes, esto con respecto a distintas variables, pero que finalmente se pueden resumir en los “beneficios buscados” o “disposición a pagar” (Diez, Apuntes Curso: IN7C5 Desarrollo de Producto y Gestión de Marca, 2015).

En este caso el “beneficio buscado” podríamos considerarlo el tomar cerveza de calidad y la “disposición a pagar” nos podría ayudar a refinar este segmento que sería el que estamos buscando.

Si miramos geográficamente a los estados de Estados Unidos, el consumo per cápita de de bebidas alcohólicas se podría resumir de la siguiente forma:

Figura 17: ¿Cuales estados beben más? (consumo per cápita en galones)

(Mientras más rojo más consumo tiene el estado y mientras más azul es menor)

Fuente: (The concourse, 2014)

Con lo anterior, tenemos una referencia de los estados que más beben, que en general se puede observar que es la costa oeste.

Ahora si miramos los estados con respecto a cuál es el que más consume alcohol en general la situación es similar:

Figura 18: Estados que más beben cerveza en Estados Unidos (número de vasos de 16oz por día)

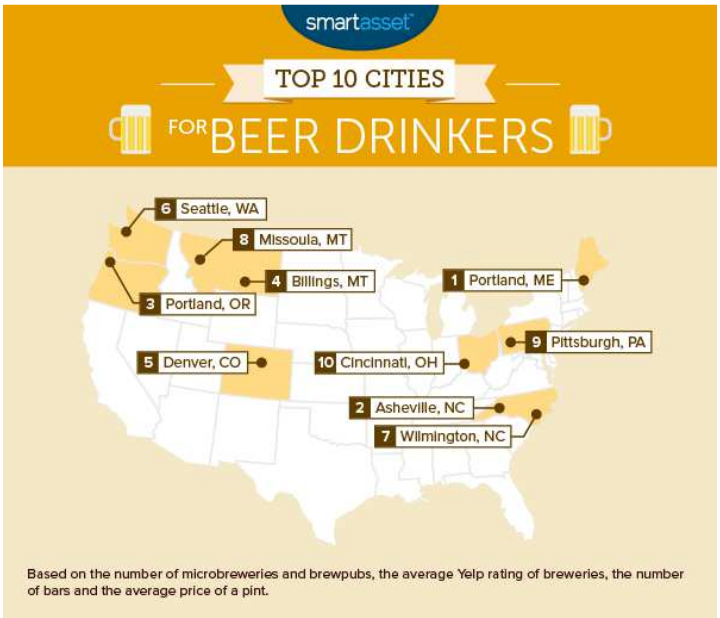
Fuente: (Vinepair, 2015)

Se aprecia que en la costa oeste se mantiene la situación similar a la anterior con respecto a los estados que más cerveza consumen, pero se destacan ciertos estados al norte de Estados Unidos.

Otro factor a considerar para segmentar el mercado es la disposición a pagar por la cerveza, porque puede ocurrir que los estados que más consumen cerveza son aquellos donde la cerveza es más barata y sus consumidores pagan menos por ella.

Para obtener la disposición de compra de los clientes, utilizaremos el estudio de realizado por la consultora SmartAsset llamado “The best cities for beer drinkers” (las mejores ciudades para bebedores de cerveza) (SmartAsset, 2015). En el cual hablan desde la perspectiva del consumidor y considera variables como el número total de microcervecerías, número de cervecerías y número de bares por cada 100.000 residentes, el ranking de calidad de las cervecerías disponibles (yelp score), así como el precio promedio de un vaso de 12 oz o “pint” los cuales después son ponderados para obtener un indicador final para rankear a las ciudades. El resultado de este estudio muestra que las mejores ciudades para los bebedores de cerveza son las siguientes:

Figura 19: Las mejores 10 ciudades para bebedores de cerveza en EEUU.



Fuente: (SmartAsset, 2015)

Lo importante además del estudio en si mismo, es que se entrega un detalle de las 25 mejores ciudades para bebedores de cerveza con el detalle de las variables (Anexo 6) y ahí es donde se puede extraer información valiosa como el valor promedio de un vaso de 12oz, en el en general fluctúa entre 3 y 4 dólares para la mayoría de las ciudades del ranking y en especial para la mayoría de las top 10. Lo destacable de estos números está en California, cuyo representante es San Francisco, donde en promedio el valor de un vaso de 12oz es de 6 dólares y es destacadamente el mayor del listado y la siguen Seattle con 5 dólares y luego Boulder con 4,5 dólares. Otro de los factores que destacan para San Francisco es que existe una baja cantidad de microcervecerías por cada 100.000 residentes: 3,3 en comparación a las top 3 ciudades, en donde este valor llega en promedio a 19. Sin embargo, se aprecia que en esta ciudad existe un alto porcentaje de Bares por cada 100.000 residentes, el cual es de 45,4 y es por lejos el valor más alto del ranking. Por lo que se puede concluir que en San Francisco existe una alta disposición a pagar, baja cantidad de microcervecerías per cápita y alto número de Bares.

Otro de los factores a considerar es la cantidad de clientes en cada uno de los estados en donde el top 5 de población son los siguientes (Anexo 7):

Figura 20: Top 5 estados con mayor población en EE.UU.

Ranking	Estado	Estimación de Población a julio 2013	Censo 2010	Porcentaje en la población 2010
1	California	38 332 521	37 253 956	11,91%
2	Texas	26 448 193	25 145 561	8,04%
3	Nueva York	19 378 102	18 976 457	6,19%
4	Florida	18 801 310	15 982 378	6,01%
5	Illinois	12 830 632	12 419 293	4,10%

Fuente: (Wikipedia, 2015)

La información de población es importante, pues así se puede saber cuánto es el mercado meta para el segmento que se seleccione.

En ese sentido, el segmento que es importante para la venta de cerveza artesanal puede ser definido de distintas maneras, pero coinciden mayormente en el rango etario del segmento relevante.

ProChile define bastante bien el segmento etario que prefiere la cerveza artesanal en Estados Unidos tiene la preferencia del grupo de consumidores entre 22 y 44 años de edad (ProChile, 2014). Considerando que la distribución por edades es la siguiente:

Tabla 7: Estructura estaría (Estimación 2014)

Rango	Porcentaje	Hombres	Mujeres
0-14 años	19,4%	31.580.349	30.221.106
15-24 años	13,7%	22.436.057	21.321.861
25-54 años	39.9%	63.452.792	63.671.631
55-64 años	14,5 %	19.309.019	20.720.284
65 años y más	13,9%	20.304.644	25.874.360

Fuente: (ProChile, 2014)

Suponiendo que el porcentaje es se distribuye de forma lineal en los segmentos 15-24 años y 24-54 años para hacer un cálculo estimativo se puede obtener que el porcentaje de personas entre los 22 y 44 años es de un 29,3% de la población. Dado lo anterior, el número de personas que están dentro de este rango etario por estado serían los siguientes:

Tabla 8: Número de personas potenciales por edad segmento cerveza artesanal

Ranking	Estado	Estimación de Población a julio 2013	Censo 2010	Porcentaje en la población 2010	Número personas en rango 22-44 años al 2013
1	California	38.332.521	37.253.956	11,91%	11.246.762
2	Texas	26.448.193	25.145.561	8,04%	7.759.900
3	Nueva York	19.378.102	18.976.457	6,19%	5.685.535
4	Florida	18.801.310	15.982.378	6,01%	5.516.304
5	Illinois	12.830.632	12.419.293	4,10%	3.764.507

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se puede considerar a la cerveza artesanal como un producto gourmet por el hecho de tener una calidad de ingredientes única y además de contar con una receta que la distingue por sobre el resto. Dado lo anterior en un estudio de productos Gourmet se define por parte de José Manuel Prieto (2008), Director Comercial de ProChile en México que existen 2 tipos de estos consumidores, que en resumen serían: "Young Tigers", los cuales son profesionales jóvenes entre 25 y 40 años con ingresos superiores al promedio y otro grupo llamado "clase tradicional", que son empresarios entre 40 y 65 años. Además este estudio señala que los mayores consumidores son los de la costa oeste y noroeste de Estados Unidos y además las ciudades con mayor consumo de estos productos son: "Nueva York, Chicago, San Francisco, Detroit, Washington, Philadelphia, Huston, Boston y Miami" (ProChile, 2009).

Dado que ya se tiene una referencia clara del segmento que es interesante para poder vender este producto: "Clientes en rango etario entre 22 y 44 años (el cual podría expandirse hasta los 65 años) y con una disposición a pagar alta en el rubro de la cerveza", es que ahora es necesario definir dónde será que enfocaremos los esfuerzos para alcanzar ese segmento mediante el Targeting.

V.1.2 Targeting

Como se señalaba en la sección anterior, se puede resumir que el segmento importante para la exportación de cerveza artesanal es el de "Clientes en rango etario entre 22 y 44 años (el cual podría expandirse hasta los 65 años) y con una disposición a pagar alta en el rubro de la cerveza". Ahora debemos ver dónde dicho segmento calza de mejor manera con lo que hemos definido en la estrategia de entrada: Horeca y además con el plan de operaciones.

De acuerdo al plan de operaciones y por recomendaciones de ProChile (ProChile, 2013) se comenta que existe una variedad de puertos para ingresar a estados unidos. Pero se debe considerar los costos de transporte marítimo y terrestre al tomar la decisión, por lo que el estado por donde entrar debe considerar esto.

Entrando directamente al tema de la elección del estado seleccionado como target, cabe destacar que la disposición a pagar es una de las variables más importantes a considerar así como de competencia y disponibilidad de restaurantes, hoteles, bares y Pubs, así como los costos de transporte y ventajas para la cadena de distribución.

Respecto a la disposición a pagar ya se observó en el anexo 6 que las ciudades con un

mayor costo promedio por vaso de 12 oz de cerveza son:

Tabla 9: Ciudades con mayor valor promedio de vaso de 12oz de cerveza

Ciudad	Valor por vaso de 12 oz (usd)
San Francisco, CA	6
Seattle, WA	5
Boulder, CO	4,5
Portland, OR	4
Denver, CO	4
Austin, TX	4
Bend, OR	4
Spokane, WA	4
Madison, WI	4

Fuente: Elaboración Propia (SmartAsset, 2015)

Como se observa, la ciudad de San Francisco en California es la que tiene un valor promedio más alto respecto a las demás ciudades del estudio. Seattle y Boulder también tienen un valor promedio superior al promedio, por lo que son candidatos.

Respecto a la competencia, uno de los mayores competidores a la importación de la cerveza artesanal con las microcervecerías. En este sentido el estudio de SmartAsset muestra el indicador del número de microcervecerías por cada 100.000 residentes, en resumen las ciudades con este indicador más bajo son:

Tabla 10: Ciudades con menor número de microcervecerías por cada 100.000 residentes

Ciudad	Número de microcervecerías por cada 100.000 residentes
Omaha, NE	2,7
Columbus, OH	2,8
Reno, NV	3,0
Buffalo, NY	3,1
Austin, TX	3,3
San Francisco, CA	3,3
Pittsburg, PA	3,9
Spokane, WA	4,2
Cincinnati, OH	4,7

Fuente: Elaboración Propia (SmartAsset, 2015)

Como se observa, las anteriores son las ciudades que tienen menor cantidad de microcervecerías respecto al número de residentes, por lo cual habla de una menor

competencia directa en cerveza artesanal. Destacan Omaha y Columbus con un indicador menor a 3 por cada 100.000 residentes. Sin embargo aparece en el listado nuevamente San Francisco en California, con un indicador de 3,3 lo cual hace empezar a mirar esta ciudad con una atención especial.

Con respecto a los restaurantes la realidad es la siguiente:

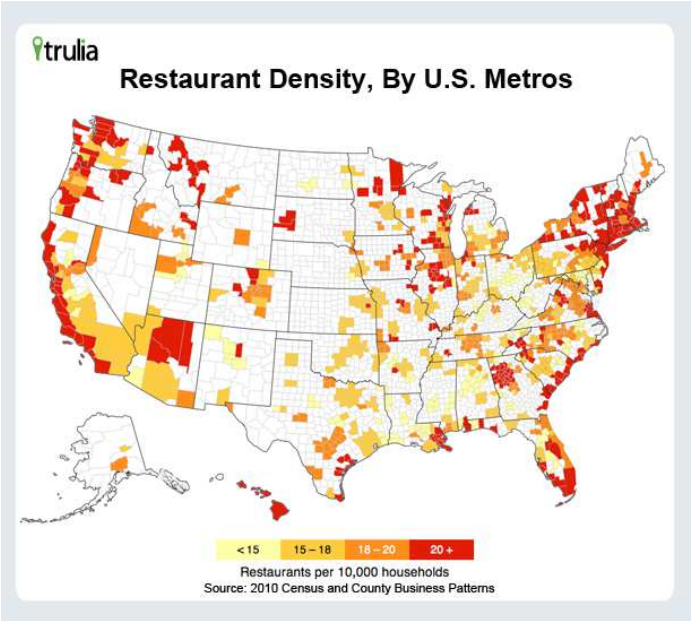
Tabla 11: Top 10 de ciudades con mayor número de restaurantes por cada 10.000 familias

#	U.S. Metro	Restaurants per 10,000 households
1	San Francisco, CA	39.3
2	Fairfield County, CT	27.6
3	Long Island, NY	26.5
4	New York, NY-NJ	25.3
5	Seattle, WA	24.9
6	San Jose, CA	24.8
7	Orange County, CA	24.8
8	Providence, RI-MA	24.3
9	Boston, MA	24.2
10	Portland, OR-WA	24.0

Fuente: (Trulia, 2012)

La distribución se puede ver gráficamente así:

Figura 21: Densidad de restaurantes en Estados Unidos



Fuente: (Trulia, 2012)

Como se aprecia en la tabla, San Francisco en California es por lejos la ciudad con mayor cantidad de restaurantes por cada 10.000 familias. Siguen a esta ciudad en el rnking Fairfield, CT y Long Island, NY. Dado que nuevamente San Francisco es la ciudad que se repite en el ranking es que empieza a ser una ciudad a la que poner cuidado.

La realidad de los bares es la siguiente:

Tabla 12: Top 10 de ciudades con mayor número de bares por cada 10.000 familias

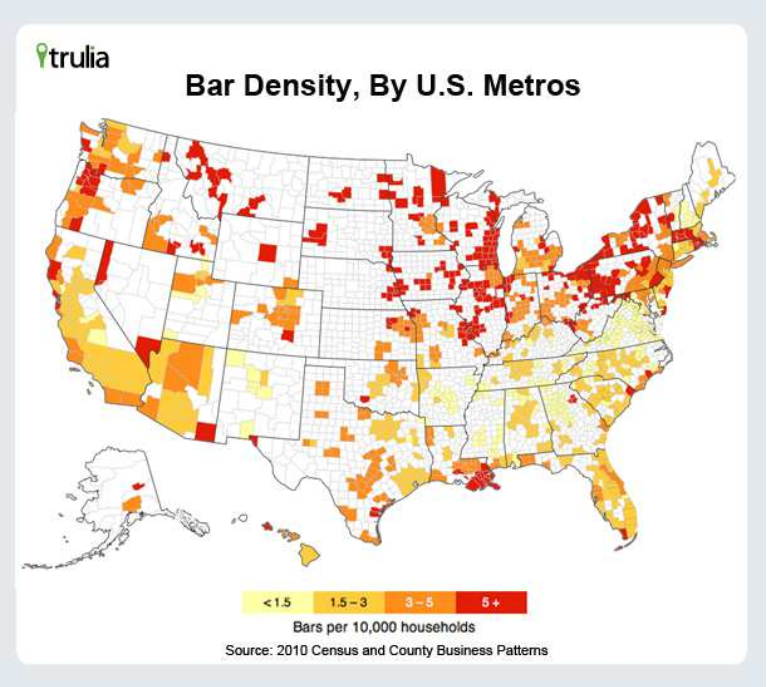
Top Metros for Drinking

#	U.S. Metro	Bars per 10,000 households	Median price per sqft of for-sale homes
1	New Orleans, LA	8.6	$99
2	Milwaukee, WI	8.5	$109
3	Omaha, NE-IA	8.3	$79
4	Pittsburgh, PA	7.9	$91
5	Toledo, OH	7.2	$71
6	Syracuse, NY	7.0	$86
7	Buffalo, NY	6.8	$91
8	San Francisco, CA	6.0	$459
9	Las Vegas, NV	6.0	$69
10	Honolulu, HI	5.9	$390

Fuente: (Trulia, 2012)

Gráficamente, la distribución es así:

Figura 22: Densidad de Bares en Estados Unidos



Fuente: (Trulia, 2012)

En el estudio de SmartAsset (StartAsset, 2015) dentro de las 25 ciudades finalistas las que destacan por tener una mayor cantidad de Bares/Pubs son:

Tabla 13: Ciudades con mayor número de Bares/Pubs por cada 100.000 residentes

Ciudad	Número de Bares/Pubs por cada 100.000 residentes
San Francisco, CA	45,4
Pittsburg, PA	39,6
Billings, MT	35,7
Missoula, MT	35,7
Buffalo, NY	35,3
Omaha, NE	34,2
Madison, WI	33,9
Reno, NV	32,3
Columbus, OH	29,6

Fuente: Elaboración Propia (SmartAsset, 2015)

Con respecto a los resultados, coinciden en ambos estudios las ciudades de San Francisco, Pittsburg, Buffalo y Omaha. Como se ha visto hasta ahora, nuevamente San Francisco en California se repite dentro de las ciudades en que se encuentra el segmento que se busca destinar los esfuerzos de marketing.

En un resumen preliminar, se podría decir que San Francisco es la ciudad que presenta

el mayor atractivo desde la perspectiva del mercado de distribución Horeca y además el que presenta el mayor precio promedio de cerveza artesanal.

Faltaría considerar el consumo per cápita de alcohol y cerveza para completar la perspectiva completa, los cuales ya vimos en la sección anterior así como la demografía que también fue vista en la sección de segmentación.

Respecto al consumo de alcohol, se aprecia que la costa Oeste es uno de los lugares donde más se aprecia el consumo de alcohol y la ciudad de San Francisco se encuentra en esta zona geográfica y en conjunto, el estado de California se muestra como un estado que bebe en un nivel relativamente alto.

Respecto al consumo de cerveza, se mantiene un patrón similar al del alcohol en general, pero el estado de California no es particularmente fuerte respecto al consumo per cápita de cerveza, lo que puede hablar de una importante oportunidad de penetrar este estado con cerveza artesanal.

Finalmente, respecto a la distribución geográfica, el estado de California es por lejos el estado con mayor cantidad de personas en Estados Unidos, lo cual es interesante desde el punto de vista de poder alcanzar a un mayor número de clientes.

Desde un punto de vista geográfico, estar cerca de la costa beneficia el costo de transporte de los productos y se debe considerar. El estado de California cumple con lo anterior y es uno de los más cercanos por la Costa Oeste respecto a las rutas marítimas desde Chile.

Por todo lo anterior, se propone que el target del segmento que prefiere la cerveza artesanal será el escoger el estado de California como estado de comienzo de la exportación y en particular comenzar con la ciudad de San Francisco como la primera para entrar con el producto.

V.1.3 Posicionamiento

Dado que ya se definió que se busca exportar al segmento que compra cerveza artesanal de alta calidad y con un mayor poder de compra y que además el target de ese segmento se hará comenzando en el estado de California comenzando por la ciudad de San Francisco, ahora se debe definir el posicionamiento del producto en este mercado.

Existen variadas estrategias para definir el posicionamiento de un producto, pero que en general pueden ser resumidas en 2 grandes grupos: Estrategia con ventaja en costos o estrategia con ventaja en beneficios, las cuales cada una puede enfocarse en consumo masivo o de nicho, con lo cual se definen las 4 estrategias genéricas de Porter. (Diez, Apuntes de curso IN7A8 Global Business Strategy - Company Analysis, 2015)

En este caso la ventaja es beneficios y se desea apuntar a un punto de nicho y no al mercado masivo. Así que la estrategia y posicionamiento debería tener foco en los beneficios.

En este caso se propone que la cerveza está enfocada en posicionarse como un producto Premium. En general la cerveza artesanal importada se caracteriza por tener este posicionamiento, y además en este posicionamiento se debe poner foco en el beneficio de entregar exclusividad, con un producto Chileno (fin del mundo, pues para los Estadounidenses conocer la ubicación geográfica de Chile puede ser difícil) y además con la originalidad de los sabores presentados.

La opción de mostrar a la cerveza como de calidad y exclusiva por su origen, es un posicionamiento que ha mostrado resultados tanto para empresas como Kunstmann, la cual en las exportaciones fuera de la región sudamericana (Estados Unidos, Japón, Alemania, etc.) ocupa su marca “Patagonia” para destacar el origen de la cerveza y exhibe un etiquetado asociado a esto:

Figura 23: Marca Patagonia (Kunstmann)

Fuente: (Diario Austral Valdivia, 2001)

Así mismo, el fundador de cerveza Kross también coincide con el posicionamiento con respecto a origen y autenticidad para sus cervezas con respecto a la internacionalización (Contraseña, 2015).

Dado lo anterior una declaración de posicionamiento acorde a esto podría ser la siguiente respecto a la originalidad:

“PARA adultos jóvenes y hombres y mujeres que saben elegir bien y que buscan lo mejor, Weisser ES la cerveza QUE más originalidad en su sabor PORQUE utiliza aguas de alta pureza de la 6ta región de Chile e ingredientes 100% puros”.

Otra opción de posicionamiento podría ser respecto a la exclusividad:

“PARA adultos jóvenes y hombres y mujeres que saben elegir bien y que buscan lo más exclusivo, Weisser ES la cerveza QUE más exclusividad genera PORQUE viene de Chile: el fin del mundo”.

Este posicionamiento podría llevar a un slogan de la marca similar a “Weisser*, cerveza artesanal desde el fin del mundo*” o alguno similar.

Si bien el beneficio de entregar exclusividad puede parecer ambiguo, no se puede señalar como beneficios por ejemplo: aguas de deshielos cordilleranos, agua purificada por la naturaleza, agua de glaciares, agua de camanchaca u otro. Ya que esas son las llamadas “razones para creer” y no el beneficio como tal que se entrega, el cual es la exclusividad. (Diez, Apuntes Curso: IN7C5 Desarrollo de Producto y Gestión de Marca, 2015)

De acuerdo a esta declaración de posicionamiento es que se puede definir el Marketing Mix en la siguiente sección.

V.1.4 Marketing Mix

El marketing Mix o la definición de las “4P”, como se conoce normalmente, se refiere a las decisiones con respecto al Producto, Publicidad, Punto de comercialización y Precio que deben ir acorde a la declaración de posicionamiento que se hace con la marca y sus productos.

Producto:

Cervecería Weisser cuenta con 4 variedades de producto, las cuales se pueden apreciar a continuación con sus principales características:

Figura 24: Cerveza Weisser – Weisser 8

Fuente: (Weisser, 2015)

Figura 25: Cerveza Weisser – Golden Lager

Fuente: (Weisser, 2015)

Figura 26: Cerveza Weisser – Blond

Fuente: (Weisser, 2015)

Figura 27: Cerveza Weisser – Stout

Fuente: (Weisser, 2015)

Dentro de las características que comparten en común se encuentra que todas ellas son procesadas utilizando agua mineral desde una fuente natural en la sexta región de Chile, lo cual le atribuye cierta exclusividad puesto que normalmente no se utiliza agua mineral para la creación de cervezas y se prefiere las llamadas aguas blandas (sin minerales).

Etiquetas para el mercado estadounidense

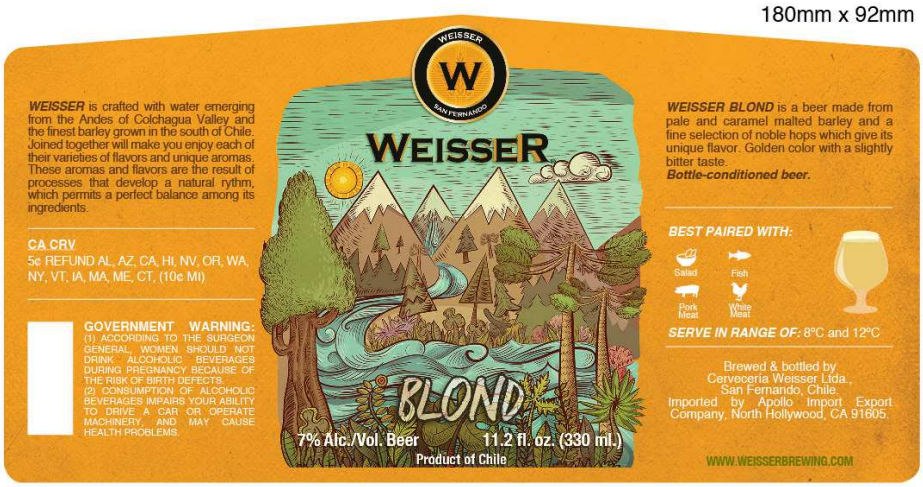
La empresa Weisser en Chile hasta el año 2015 tenía la misma variedad de productos que hoy presenta, sin embargo el etiquetado era el siguiente:

Figura 28: Etiquetas antiguas de cerveza Weisser

Fuente: (Redes sociales Weisser, 2015)

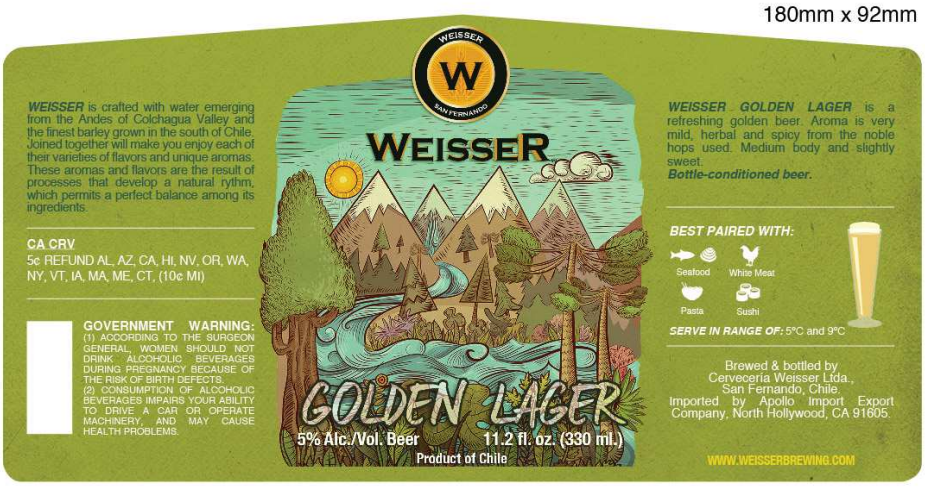
Luego de iniciar conversaciones con el antiguo posible importador Estadounidense y con apoyo de ProChile, se generaron nuevas etiquetas acordes a la reglamentación del mercado estadounidense en cuanto a la información que deben contener y adicionalmente se cambió el diseño de las etiquetas para resaltar que la cerveza era una importada desde otro país distinto a Estados Unidos: Chile, con lo cual se generó un diseño que resalta paisajes de Chile, lo cual coincide como ya vimos en la sección de posicionamiento con el posicionamiento que sigue Kunstmann en sus exportaciones a lugares fuera de Sudamérica, donde utiliza la marca Patagonia con el diseño antes exhibido. Las nuevas etiquetas son las siguientes:

Figura 29: Nueva etiqueta Weisser Blond para EEUU



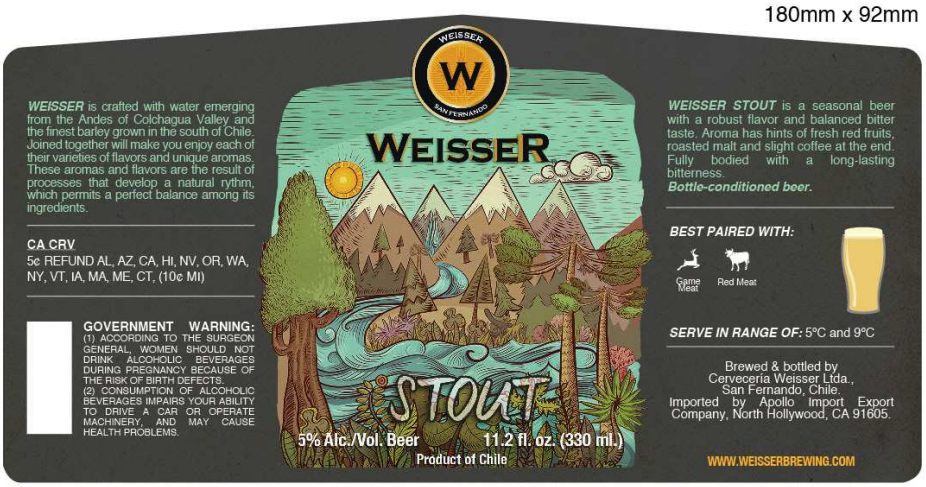
Fuente: Información de la empresa

Figura 30: Nueva etiqueta Weisser Golden Lager para EEUU



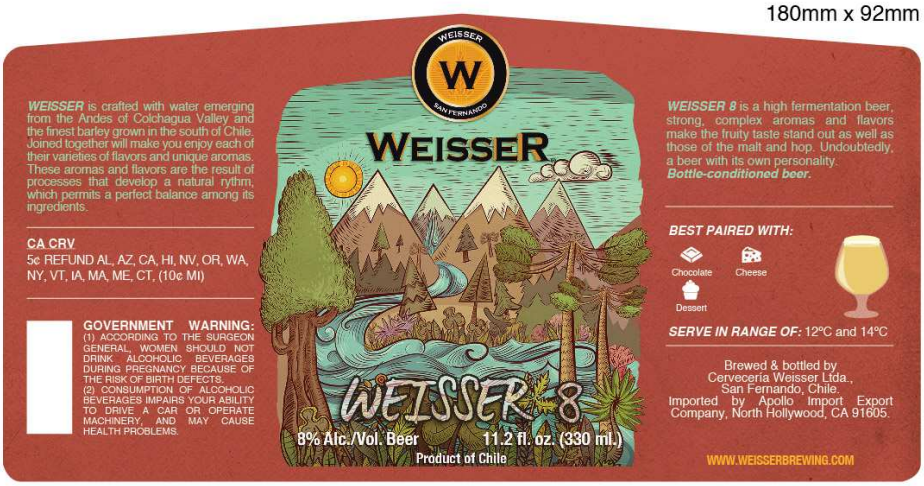
Fuente: Información de la empresa

Figura 31: Nueva etiqueta Weisser Stout para EEUU



Fuente: Información de la empresa

Figura 32: Nueva etiqueta Weisser Weisser 8 para EEUU



Fuente: Información de la empresa

<u>Estimación de demanda.</u>

Uno de los elementos más importantes en el marketing mix además de sus características, tiene que ver con el cálculo de la demanda que el producto enfrentará en el mercado donde está ingresando. La cerveza Weisser es una cerveza artesanal propiamente tal, la cual está enfocada al segmento de mercado de personas entre 22 y 44 años principalmente. El segmento que busca satisfacer es el de las personas que quieren exclusividad en el producto que consumen, a lo cual Weisser hará referencia mediante el destacar el atributo de origen de la marca (sección publicidad muestra más detalles)

Para calcular la demanda esperada para este producto existen variadas formas de

hacerlo y en un primer cálculo tomaremos como referencia a nuestra competencia directa, esto es: las exportaciones chilenas de cerveza a Estados Unidos.

Primero debemos obtener una estimación del tamaño de mercado que nos interesa:

Figura 33: Cifras del mercado de la cerveza en Estados Unidos

Fuente: (Brewer Association, 2014)

Como se observa, todo el mercado de la cerveza en EEUU mueve 101,5 billones de dólares, mientras que la cerveza artesanal 19,6 billones, o sea un 19,3% de las ventas son de cerveza artesanal.

Desde (Beerinfo, 2010) podemos ver que el estado de Calorina tiene un consumo per cápita de 26 galones de cerveza al año y por otra parte sabemos que la población de California en el rango etario es de 11.246.762 personas, por lo que dado el consumo per cápita podemos deducir que el total de cerveza consumida en el Estado de California por el grupo etario que prefiere la cerveza artesanal es de 292.415.812 galones al año, equivalentes a 1.106.913.739 litros al año o bien 3.354.284.057 botellas de 330 ml.

Ahora bien, dadas las cifras de la figura anterior se puede calcular que la cerveza artesanal importada corresponde a un 1,76% de la cerveza artesanal:

Tabla 14: Tipo de cerveza y su volumen relativo

Tipo de cerveza	Volumen (bbls)	Porcentaje	
Importada	29.430.185	15%	
Artesanal	21.775.905	11%	
Doméstica	145.918.317	74%	
Total	197.124.407	100%	
Artesanal Importada	**383.422**	**1,76%**	de la cerveza artesanal

Fuente: Elaboración Propia

Como sabemos que el 1,76% del total del volumen del segmento de cerveza artesanal es importada, entonces del volumen calculado anteriormente podemos decir que 59.035.399 botellas corresponden a este segmento en California.

Por otro lado, de las cervezas artesanales se sabe desde el estudio de ProChile (ProChile, 2011) que del volumen total de cerveza consumida, solo ¼ de ese volumen corresponde a venta en canal on-premise y que los restantes ¾ del volumen se venden en licorerías, supermercados y lugares donde no se puede consumir directamente en el lugar de compra. Dada esta cifra, podemos estimar el mercado total de botellas de cerveza artesanal importada en el mercado Horeca de California es de 14.758.850 botellas.

Para calcular la demanda estimada se debe considerar que la expectativa es alcanzar una participación de mercado de 0,1% en las cervezas artesanales importadas en el mercado Horeca de California durante el primer año, lo cual se estima es una participación de mercado razonable y para nada sobreestimada dados los esfuerzos de marketing y recursos humanos para poder dar a conocer la cerveza incluso antes de que ésta llegue a Estados Unidos. Los demás parámetros para calcular la demanda en los períodos son los siguientes:

- Se estima que un crecimiento en esta participación de un 8,0% anual es razonable y no sobreestimado
- El tamaño del segmento de cervezas artesanales importadas en el mercado horeca de California será para el primer período: 17.710.620 (ajustado por un 20% a pesar de que fue de un 39% en el último período)
- El crecimiento de este segmento será de un 20% (actualmente el crecimiento de este segmento es de un 39%)

Con lo anterior, se obtiene la siguiente estimación de demanda:

Tabla 15: Estimación de demanda por período de cerveza Weisser en canal horeca en California

Período	Participación de mercado estimado mercado horeca cerveza importada	Crecimiento participación de mercado	Tamaño segmento cerveza artesanal importada	Crecimiento segmento cerveza artesanal importada	Demanda Weisser en Botellas	Demanda Weisser en Litros
1	0,10%	8,0%	17.710.620	20%	17.710,62	53.668,55
2	0,11%	8,0%	21.252.744	20%	22.952,96	69.554,43
3	0,12%	8,0%	25.503.293	20%	29.747,04	90.142,55
4	0,13%	8,0%	30.603.951	20%	38.552,16	116.824,74
5	0,14%	8,0%	36.724.742	20%	49.963,61	151.404,87

Fuente: Elaboración propia

El anterior es el caso base de la demanda estimada para la exportación. Sin embargo, se han planteado dos escenarios: Optimista, con los siguientes parámetros:

- Participación de mercado en el primer año: 0,11%
- Crecimiento en esta participación de un 8,5% anual (no es extremadamente optimista)
- El tamaño del segmento de cervezas artesanales importadas en el mercado horeca de California será para el primer período: 18.448.563 (ajustado por un 25% a pesar de que fue de un 39% en el último período)
- El crecimiento de este segmento será de un 25% (actualmente el crecimiento de este segmento es de un 39%)

Con lo anterior, se obtiene la siguiente estimación de demanda para el escenario optimista:

Tabla 16: Estimación de demanda por período de cerveza Weisser en canal horeca en California. Escenario optimista

Período	Participación de mercado estimado mercado horeca cerveza importada	Crecimiento participación de mercado	Tamaño segmento cerveza artesanal importada	Crecimiento segmento cerveza artesanal importada	Demanda Weisser en Botellas	Demanda Weisser en Litros
1	0,11%	8,5%	18.448.563	25%	20.293,42	61.495,21
2	0,12%	8,5%	23.060.703	25%	27.522,95	83.402,88
3	0,13%	8,5%	28.825.879	25%	37.328,00	113.115,15
4	0,14%	8,5%	36.032.349	25%	50.626,10	153.412,42
5	0,15%	8,5%	45.040.436	25%	68.661,65	208.065,60

Fuente: Elaboración propia

El escenario Pesimista, se plantea con los siguientes parámetros:

- Participación de mercado en el primer año: 0,09%
- Crecimiento en esta participación de un 7,5% anual (es bastante pesimista)
- El tamaño del segmento de cervezas artesanales importadas en el mercado horeca de California será para el primer período: 16.972.678 (ajustado por un 15% a pesar de que fue de un 39% en el último período)
- El crecimiento de este segmento será de un 15% (actualmente el crecimiento de este segmento es de un 39%)

Con lo anterior, se obtiene la siguiente estimación de demanda para el escenario optimista:

Tabla 17: Estimación de demanda por período de cerveza Weisser en canal horeca en California. Escenario pesimista

Período	Participación de mercado estimado mercado horeca cerveza importada	Crecimiento participación de mercado	Tamaño segmento cerveza artesanal importada	Crecimiento segmento cerveza artesanal importada	Demanda Weisser en Botellas	Demanda Weisser en Litros
1	0,09%	7,5%	16.972.678	15%	15.275,41	46.289,12
2	0,10%	7,5%	19.518.579	15%	18.884,23	57.224,93
3	0,10%	7,5%	22.446.366	15%	23.345,62	70.744,31
4	0,11%	7,5%	25.813.321	15%	28.861,03	87.457,66
5	0,12%	7,5%	29.685.319	15%	35.679,44	108.119,53

Fuente: Elaboración propia

Precio

Los lugares donde se plantea posicionar el producto son restaurantes/hoteles y bares/pubs. Dado lo anterior es que los precios deben estar acorde a estos locales y mediante dependiendo del precio de venta de éstos, y los márgenes de los intermediarios de la cadena de suministro es el precio de venta que se puede con el importador, el cual nos pagará como productores.

De acuerdo al posicionamiento seleccionado, el precio de venta tiene que ser alto para que así también la exclusividad esté también dada por este factor a considerar. Sin embargo, por investigación realizada, se sabe que el mercado de Hoteles/restaurantes y bares/pubs tiene un precio de venta muy superior a licorerías y supermercados, por lo que al tener precios acorde a estos minoristas aseguramos precios acorde al posicionamiento.

Según la página especializada de cerveza artesanal en restaurantes (CraftBeerRestaurant.com, 2010) el precio que normalmente se maneja a público con respecto a una cerveza artesanal en botella es de 2 veces el precio que dicha cerveza exhibe en los establecimientos de venta del mayorista (o distribuidor). Además se plantea que el rango de venta final de la cerveza normalmente se encuentra en el rango de 9 a 20 dólares por botella.

El estudio de ProChile del canal de distribución de licorerías en Estados Unidos (ProChile, 2013) y además del estudio hecho por el diario Huffington post (Huffington post, 2014) coinciden en que en la cadena de distribución el distribuidor/mayorista margina un 30%. Dado lo anterior, si el minorista puede vender un producto a 12 dólares por botella, que equivalen a 10,83% sin impuestos en California y normalmente ese precio es 2 veces superior a su costo, entonces el mayorista/distribuidor puede venderlo a 5,4 dólares por botella, A su vez, el mayorista/distribuidor margina normalmente un 30%, por lo que pagó al importador 4,2 por botella y este último normalmente margina 30% también, por lo que el precio que podría pagar al exportador sería de 3,2 dólares por botella.

Por otro lado, otra forma de calcular un precio adecuado a público es mediante el uso de (Euromonitor.com), en donde sacaron muestras de puntos en estados unidos dependiendo del tipo de canal de distribución y se llegó a lo siguiente:

Tabla 18: Muestra de precios en Canal Restaurant

Tipo	Marcas	Nombre Compañía	Canal	Tipo de tamaño	Tipo de envase	Precio (USD)
Ale	Bell's Brewery Inc (7% Abv)	Bell's Brewery Inc	Restaurant	12 fl oz	Glass Bottles	6
Ale	Lagunitas Little Sumpin' IPA (7.5% Abv)	Lagunitas Brewing Co	Restaurant	12 fl oz	Glass Bottles	6
Ale	New Belgium Fat Tire Amber Ale (5.2% Abv)	New Belgium Brewing Co	Restaurant	12 fl oz	Glass Bottles	5
Domestic Premium Lager	Michelob Ultra (4.2% Abv)	Anheuser-Busch Inc	Restaurant	12 fl oz	Glass Bottles	5
Stout	Guinness (4.2% Abv)	Guinness-Bass Import Co	Restaurant	15 fl oz	Metal Beverage Cans	5
Stout	Samuel Smith's Oatmeal Stout (5% Abv)	Samuel Smith Old Brewery	Restaurant	12 fl oz	Glass Bottles	6

Fuente: (Euromonitor.com)

Como se aprecia, el valor promedio de este canal está en torno a 5,5 dólares por botella para esta muestra en donde se sacaron las cervezas sin alcohol y lagers que no son similares al segmento de cervezas artesanales o Premium.

Por otro lado, el canal de distribución de Bares o Clubes muestra los siguientes datos:

Tabla 19: Muestra de precios en Canal Bar/Club

Tipo	Marcas	Nombre Compañía	Canal	Tipo de tamaño	Tipo de envase	Precio (USD)
Ale	Lagunitas Little Sumpin' IPA (7.5% Abv)	Lagunitas Brewing Co	Bar/Club	12 fl oz	Glass Bottles	5
Ale	New Belgium Fat Tire Amber Ale (5.2% Abv)	New Belgium Brewing Co	Bar/Club	12 fl oz	Glass Bottles	4
Ale	New Belgium Ranger IPA (6.5% Abv)	New Belgium Brewing Co	Bar/Club	12 fl oz	Glass Bottles	4
Weissbier/Weizen/Wheat Beer	Boulevard Brewing Unfiltered Wheat (4.4% Abv)	Boulevard Brewing Co	Bar/Club	12 fl oz	Glass Bottles	4
Weissbier/Weizen/Wheat Beer	Goose Island 312 Urban Wheat (4.2% Abv)	Goose Island Beer Co	Bar/Club	12 fl oz	Glass Bottles	3
Stout	Guinness (4.2% Abv)	Guinness-Bass Import Co	Bar/Club	15 fl oz	Metal Beverage Cans	4
Stout	Stone Smoked Porter (5.9% Abv)	Stone Brewing Co	Bar/Club	12 fl oz	Glass Bottles	10

Fuente: (Euromonitor.com)

Como se puede observar, el promedio en este caso es de 4,9 dólares por botella, pero se observa una gran variabilidad.

Entonces tenemos la siguiente disyuntiva: por un lado una página especializada en cerveza artesanal en restaurantes señala que el precio por botella oscila entre 9 y 15 dólares (CraftBeerRestaurant.com, 2010) y un estudio de SmartAsset señala que el precio promedio por un vaso de cerveza de 12oz (equivalente a una botella de 330 ml)

en San Francisco es de 6 dólares. Por el otro lado tenemos la información de Euromonitor que señala un promedio de 5,5 dólares para restaurantes y 4,9 para bares.

Lo que se plantea en este caso es que Euromonitor observó muestras de Estados Unidos en general, por lo que este precio no representa la realidad de San Francisco, CA. y a su vez San Francisco muestra un valor de casi el doble de las demás ciudades en el estudio de SmartAsset. Si tomamos lo que señala ese estudio y ocupáramos como base el precio promedio de Euromonitor para ambos canales, el cual debe estar por los 5,3 dólares obtendríamos un precio de 10,6 dólares para San Francisco, lo cual coincide con el rango entregado por (CraftBeerRestaurant.com, 2010) que va entre 9 y 15 dólares por botella. Pero podría estar levemente debajo de esto para considerar los precios del estudio SmartAsset. Sin embargo, este precio es para restaurantes y hoteles y en este análisis se estima vender este producto en bares y Clubes también, los cuales tienen un precio de venta normalmente menor en 1 dólares por botella el de restaurantes. Dado lo anterior, y para tener precios más competitivos en este caso se decide recomendar un precio de 10 dólares para el mercado de restaurantes y hoteles y de 9 dólares para el caso de pubs y clubes.

Hay un dato importante de calcular para poder saber qué tan rentable es el proyecto y es el cálculo de cuál es el valor que efectivamente se recibirá como exportador con ese precio de venta a público. Haciendo el ejercicio de calcular los impuestos, los precios quedan de la siguiente forma:

Tabla 20: Cálculo de precio al exportador tomando como referencia el precio del minorista final (valores en USD)

	Canal de ventas horeca	USD por unidad
	Precio neto del productor/exportador	**1,91**
	+ costo de flete	0,15
0,00%	+ cargas arancelarias	0,00
	= Costo del importador (valor CIF + arancel)	2,06
25%	+ margen del importador/broker	0,69
US 0,05	+ impuesto federal (por botella)	0,05
7,25%	+ impuesto al valor agregado, IVA (sobre costo importador + margen)	0,20
	= Costo del distribuidor (= precio del importador)	2,99
30%	+ margen del distribuidor	1,28
US 0,20 por galón	+ impuesto estatal (por botella)	0,02
7,25%	+ IVA (sobre el margen)	0,09
	= Costo del minorista	4,39
50%	+ margen del minorista (100% respecto a su costo)	4,39
	= Precio del minorista (no incluye impuesto general a las ventas, IGV)	8,77
7,25%	+ IVA (sobre el margen)	0,32
	= Precio del minorista (incluye IGV)	9,09

Fuente: (Lama, Martínez, & Rosado, Estrategia de distribución del pisco Peruano en el mercado de Estados Unidos: El caso de Texas, 2007) - Elaboración propia

Como se aprecia en el cálculo, se estima un margen de un 25% para el importador, lo

cual será explicado en el plan de operaciones ya que no se elige al típico importador sino que a uno que permite que se le ayude en el proceso de comercialización (por tanto su margen es levemente menor pues no debe hacer todo el trabajo). El margen del mayorista en general es un 30% y finalmente el margen del minorista de dejó en 50% (100% (o 2 veces) respecto a su costo como señala (CraftBeerRestaurant.com, 2010)), que es un valor estimado como margen entre los distintos actores del canal horeca, pudiendo los restaurantes fijar un precio de 10 dólares y 9 los clubes como se señalaba anteriormente

Con el anterior ejercicio se aprecia que el precio que recibe el Exportador es de 1,91 dólares por botella. El detalle de la rentabilidad del producto a este precio serán parte del resultado del Plan Financiero, el cual considera además de los costos directos de producción todos los demás costos asociados a publicidad, contratación de personal, etc. por lo que no se entrega una rentabilidad para el productor/exportador en esta sección.

Desde un punto de vista de la creación de valor, se puede señalar que la cerveza Weisser tiene atributos que la pueden hacer mejor o peor que otras cervezas en cuanto al valor final que entrega al consumidor. Con respecto a esto es que se podrían señalar atributos distintivos de esta cerveza frente a otras (mayor detalle en la sección Publicidad):

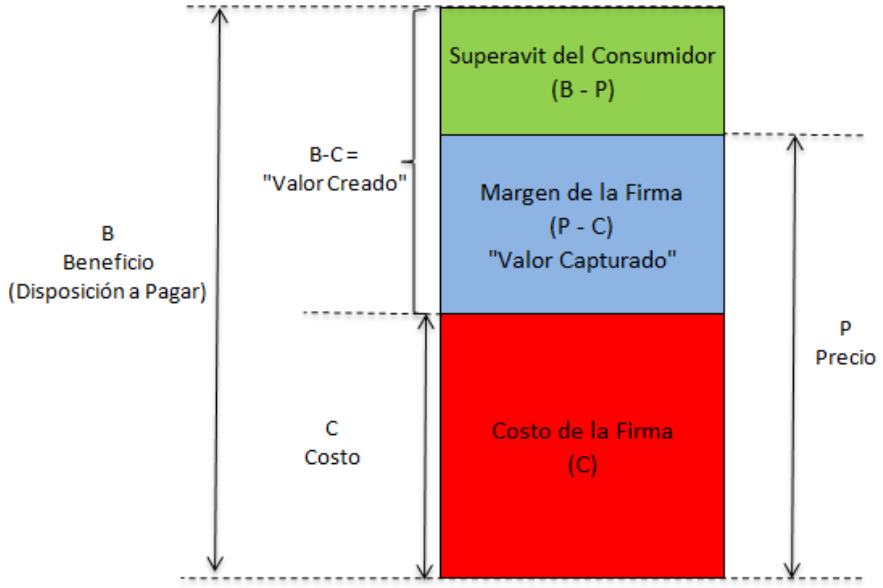
- Producto de origen Chileno (exclusividad)
- Hecha con agua mineral natural (no común en las cervezas)
- Productos de primera calidad para su producción

Sin embargo, también se aprecian elementos que harían que esta cerveza en este momento no pueda estar al tope de línea frente a otras cervezas de la competencia:

- No tiene una marca reconocida mundialmente como podría ser la cerveza Guinness por ejemplo.
- No tiene premios internacionales asociados que destacar.

El esquema de creación y captura de valor éste es el siguiente:

Figura 34: Esquema de creación y captura de valor



Fuente: (Diez, Apuntes de curso IN7A8 Global Business Strategy - Company Analysis, 2015)

Dado lo anterior es que las marcas fijan su precio por sobre sus costos y bajo el beneficio, dejando un superávit del consumidor. En este sentido cerveza Weisser por ser un producto exclusivo: origen chileno y uso de agua mineral natural y además con cualidades de calidad de productos destacables hace que su beneficio sea alto para el consumidor de este segmento.

Se estima que el beneficio que una cerveza Premium que entregue los beneficios de la cerveza Weissser y que además cumpla con un tener una marca reconocida a nivel mundial y además con haber ganado premios en catas de cervezas debería ser aquella cerveza que genere el mayor beneficio y ésta sería la que se podría vender en el mayor rango de precios: 15 dólares por botella en un restaurant según (CraftBeerRestaurant.com, 2010). Suponiendo que este precio está por debajo del Beneficio, éste debería ser de 15,5 dólares al menos. Dado esto se estima que el beneficio que Weisser entrega es menor a esos 15,5 dólares.

Pensando que tener una marca reconocida y premios internacionales pueda equivaler al 25% del beneficio de un producto, entonces el beneficio máximo que Weisser entrega sería de: 11,63 dólares. Con lo anterior el escenario sería que según el esquema de creación y captura de valor, se está creando un beneficio de 11,63 dólares y el precio final a consumidor es de 10 dólares en restaurant/hotel por lo que queda un superávit para el consumidor de 2,63 dólares aproximadamente.

Punto de venta: Horeca

Estados Unidos tiene un mercado de la cerveza altamente desarrollado y por lo tanto la competencia es importante, dado esto es que entrar a competir en el mercado off-premise, que es el mercado en el cual el consumidor no puede consumir el producto ahí

mismo, como supermercados, licorerías, etc. es muy difícil, y que los precios de estos locales son muy competitivos, encontrando un pack de 6 cervezas comúnmente entre los 10 y 15 dólares, con un promedio de 12 dólares, lo que genera un precio unitario de 2 dólares por botella (Huffington post, 2014), el cual es muy inferior a los entre 9 y 15 dólares por botella que presenta el mercado de restaurantes (CraftBeerRestaurant.com, 2010) (ya se hablará más de esto en el capítulo de precio)

Dado lo anterior, la estrategia que se plantea para la distribución se basa en el mercado Horeca: "Hoteles, restauraciones y catering" que en este caso serán: Restaurantes/Hoteles y Bares /Pubs.

El sector de los restaurantes y hoteles es quizás el más atractivo, pues el que permite que todos los actores de la cadena de distribución obtengan mayores beneficios ya que el precio final al consumidor es el mayor de todos.

El rubro de los bares y pubs es un mercado interesante también, pues es tiene un margen mayor al mercado minorista masivo como licorerías y supermercados y se puede asimilar más al sector de los restaurantes.

Caracterización del tipo de restaurantes a los cuales ofrecer el producto

Dado que ya se definió que el producto destacará atributos de calidad y exclusividad y en concordancia a lo anterior se definió un precio de $10 dólares es que la cerveza Weisser no puede ser vendida en cualquier local de la cadena de distribución horeca y deben ser restaurantes que apunten a clientes que estén dispuestos a pagar un mayor valor por el producto.

Los restaurantes a los cuales se apunta a poder enfocar el producto deben tener un perfil no tan juvenil (pues éstos últimos se caracterizan por tener cerveza a granel), porque se necesita una mayor disposición de pago de parte del cliente y por lo mismo, debiesen tener un perfil más gourmet o bien de especialización con respecto a la cerveza. Dado lo anterior, como ejemplo se pueden citar los siguientes restaurantes a modo de ejemplo del tipo de clientes a considerar (Trip Advisor, 2016):

Kokkari Estiotorio: Especialidad en comida griega y mediterránea. Para este restaurant normalmente se debe reservar mesa para poder comer y como referencia una copa de vino cabernet cuesta 16 dólares.

Restaurant Gary Danko: Especialidad en comida estadounidense. Para este restaurant también se debe hacer reservación para encontrar una mesa y destaca por su nivel de atención a los clientes así como la escenografía que presenta.

Dentro de restaurantes más enfocados en el público juvenil se puede considerar ejemplos como (Trip Advisor, 2016):

E Tutto Qua: Especialidad en mariscos, comida italiana y pizza. Destaca por un servicio de gran amabilidad con un staff de jóvenes italo-americanos muy cordiales. En este local se puede encontrar cerveza importada como es Birra Moretti (desde Italia).

Así también se proponen restaurantes del tipo **Hard Rock Café**, con un perfil más juvenil pero que pueden capturar valor del cliente.

Este mismo ocurre en cuanto a los pubs o clubes a pesar de proponer un precio de venta de 9 dólares. En donde para los pubs se debiese privilegiar aquellos con especialización en tragos o cervezas, ejemplos de ello pueden ser:

RickHouse, con una carta especializada en la variedad de tragos y cervezas; o bien **Jack's Cannery Bar and Oyster Pier**, el cual también se especializa por su carta de tragos y además tiene un perfil de público internacional.

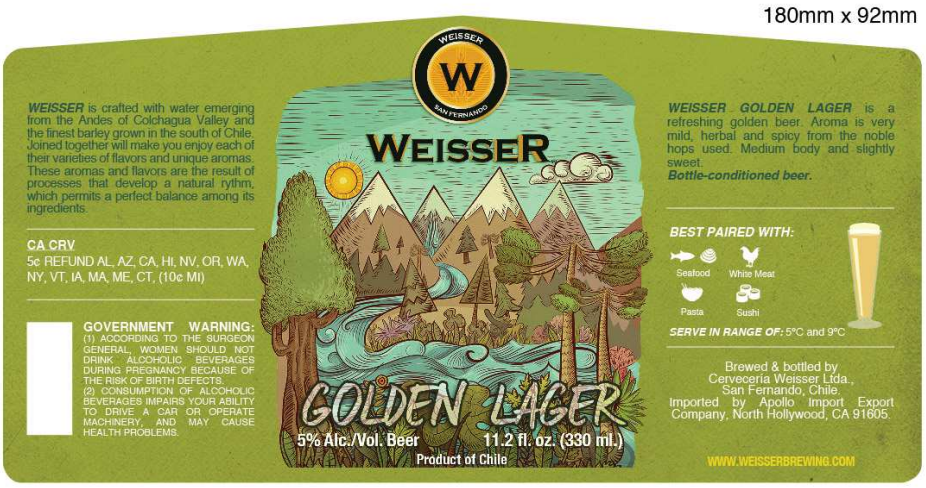
Respecto a los clubes, la variedad puede ser mayor en cuanto a los clientes a contactar y no deben cumplir un perfil tan específico al principio.

Publicidad

Continuando con este trabajo, la propuesta en este ámbito es la de realizar una publicidad enfocada en los puntos de paridad y diferenciación de la marca, que en este caso es principalmente la de ser una cervecería artesanal, que sería un punto de paridad, dado que en estados unidos este concepto ya se conoce y le permite posicionarse en este segmento de cervezas más exclusivas por su calidad. En concordancia con la sección de posicionamiento, como punto de disparidad se plantea destacar el que la cerveza da un status de exclusividad al ser una cerveza de Chile o sea: origen y autenticidad.

Dado lo anterior es que el etiquetado de Weisser ha sido ya preparado para la el mercado Estadounidense con ayuda de ProChile y el Importador con el que se trabajó anteriormente llegando al nuevo diseño ya visto en la sección de posicionamiento con el paisaje de Chile, llegando a un diseño como el siguiente:

Figura 35: Nueva etiqueta Weisser Golden Lager para EEUU



Fuente: Información de la empresa

Respecto a las acciones de marketing a contemplar, se contempla que se utilice un 20% del valor de la venta a este ítem para así poder publicitar los productos en los distintos puntos de venta en restaurantes, bares y tiendas especializadas.

Se plantea dentro del punto de venta el auspicio a distintos elementos dentro de los restaurantes, como puede ser posa vasos, auspicio de la carta del restaurant, vasos especiales con la marca y logo de la empresa junto a un slogan que pudiera ser acorde al posicionamiento, como podría ser "Weisser*, cerveza artesanal desde el fin del mundo*", etc.

Adicionalmente se contempla tener a una persona encargada de que pueda hacer los tratos y publicidad a la marca entre los distintos puntos Horeca del estado de California y en particular en San Francisco, esta persona sería la encargada de hacer contacto con los clientes directamente, entregar folletos de la marca y datos de contacto, así como la lista de precios que podría tener y plantear beneficios para el minorista tanto en margen, así como de las acciones de marketing antes mencionadas que se podrían hacer en su local. En la sección de recursos humanos se describe a esta persona.

Se propone la asistencia a la feria "summer funcy food show", la cual es recomendada por ProChile para presentar los productos premium chilenos (ProChile, 2014), por lo cual serviría para mostrar la cerveza en este evento gourmet que recibe a más de 25.000 personas interesadas en este tipo de comidas y brebajes.

En una etapa posterior, cuando ya se genere una imagen de marca se podría invertir en ubicar un pequeño identificador de la Cerveza afuera del restaurant o bar como el que en Chile utiliza la cervecería Kross en distintos bares para identificar a aquellos que venden su cerveza:

Figura 36: Símbolo que utiliza Kross para identificar restaurantes que venden su cerveza

Fuente: (Voyhoy, 2014)

Este identificador es bueno cuando ya se tiene una imagen de marca identificable por los clientes, por eso es que se plantea en una segunda etapa para invertir los recursos antes mencionados como auspicios en una mayor cantidad de restaurantes.

En cuanto a publicidad masiva, se necesita hacer una asociación con los distribuidores,

ya que como comenta ProChile en su informe del canal de licorerías “La comercialización de productos de cerveza, vino y licor es un esfuerzo colectivo de los proveedores, importadores y los publicistas del distribuidor. Distribuidores trabajan muy de cerca con los proveedores invirtiendo en publicidad de los productos para asegurar que las tiendas puedan cubrir la demanda del público. Estrategias de promoción de los productos incluyen degustaciones en tiendas, restaurantes, y bares, descuentos a minoristas como al público por televisión, radio, revisitas o diarios.” (ProChile, 2013)

Dado lo anterior es que el apoyo de los distribuidores es necesario para promocionar el producto. Se plantea la inversión en publicidad, la cual se recomienda hacer de forma digital, ya que puede apuntar de mejor manera a un público de nicho y además como se aprecia en la Tabla 6, el porcentaje de penetración de internet en Estados Unidos es de un 84%, por lo que se justifica la utilización esta forma de publicidad.

Para la campaña de marketing digital se propone hacerla mediante Google Adwords, ya que permite tener un presupuesto acotado y además se puede ajustar la herramienta directamente para que apunte a aquellos clientes que son del interés de la marca. Dado lo anterior y debido a que en este caso no se busca vender mediante internet y en cambio se desea la creación de *awareness* es que se plantea el privilegiar la red display que Google Adwords maneja, la cual se enfoca en mostrar imágenes en vez de privilegiar los “clicks”, los cuales se utilizan en mayor medida para a venta de artículos. De la misma forma se podría utilizar la herramienta similar que Facebook ofrece y mediante esta promover el Fan Page de Weisser de modo de que las personas del rango etario y preferencias que se ajusten en la herramienta (preferencia por cerveza y ciertos restaurantes, sitios de interés, etc.) puedan acceder al Fan Page y obtener información de lugares donde se vende y características del producto.

El presupuesto de estas dos campañas podría comenzar con un monto de 3 millones de pesos ($500.000 mensual) distribuido entre ambas alternativas durante 6 meses de campaña y luego incrementar este monto en 2% anual.

Adicional a lo anterior se plantea a creación de uno o varios videos que puedan ser visto en la red social Youtube que destaquen las características del producto, origen y beneficios que entrega, los cuales pueden ser distribuidos mediante el Fun Page y además se pueden presentar mediante el servicio de comerciales en Youtube que esta plataforma presenta. Se plantea que sean comerciales cortos (de 15 segundos) que sepan capturar las principales características y que inviten a visitar la página web y Fan Page. El presupuesto para esta campaña podría considerar $4.500.000 para los 6 meses de campaña ($750.000 mensual) más un incremento de un 2% anual. El diseño de los comerciales así como el resto de presupuesto debiese ser parte del aporte que el distribuidor podría hacer.

Acciones de marketing masivo a gran escala no debiesen ser consideradas en una primera etapa, excepto el tipo *billboards* en distintos lugares de tránsito de público del perfil deseado, así como en sectores conocidos de diversión relativa a pubs, clubes y restaurantes. Este tipo de acción también debiese ser parte del apoyo que brinde el distribuidor junto con su equipo de diseño.

Carta Gantt tentativa del plan de marketing para el primer año

Figura 37: Carta Gantt tentativa acciones de marketing por mes año 2017

	2017											
Plan Marketing por mes	**E**	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**J**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**
Auspicio en punto de venta												
Participación en ferias												
Campaña Facebook												
Campaña Adwords												
Campaña Youtube												
Billboards												

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la carta Gantt el auspicio de tiendas se considera durante todo el año. La participación en la feria es durante junio, que es durante la temporada alta de venta de cerveza por el clima de Estados Unidos. Las demás acciones de marketing están enfocadas también durante la temporada de verano, sin embargo la campaña de Facebook se plantea un mes antes para lograr generar *awareness* y un número de suscriptores antes de comenzar con el resto de las campañas.

V.2 Plan de Operaciones

En el plan de marketing de la sección anterior se respondió el “qué” quiero hacer para entrar a Estados Unidos con la cerveza artesanal, en el plan de Operaciones se busca desarrollar el “cómo” se va a lograr desarrollar lo planteado en el plan de marketing desde la perspectiva de la logística y operaciones necesarias para ello.

V.2.1 Ventajas de experiencia previa

En el año 2014 la cervecería Weisser realizó un intento de exportación que no se llevó a cabo, sin embargo de dicha experiencia aprendió parte del proceso de exportación por lo cual ya hay cierto avance con respecto a un proceso que parte desde cero.

En esta experiencia permitió hechos particulares importantes: Se generaron etiquetas acorde al mercado estadounidense (las cuales se muestran en la sección Producto del Plan de Marketing) y se envió muestras que fueron aprobadas por la FDA por lo que el producto se puede comercializar en Estados Unidos (Acuña O. , 2015).

V.2.2 Producción de cerveza para exportar

El producto comercializado que se desea comercializar en Estados Unidos es el mismo que se vende en Chile, por lo que la producción de estos productos no genera un cambio en el proceso habitual propiamente tal. Hoy la planta produce cerca de 33.000

litros al año y para poder exportar la cantidad de entre 53.668 y 151.000 litros anuales definidos en la sección producto del plan de marketing, no es necesaria una ampliación de la planta, pues la planta tiene una capacidad máxima de 150.000 litros al año. Así que con la exportación se producirá solamente mayor carga de trabajo en el personal disponible y podría ser necesario la contratación de mayor cantidad de personal para labores de embalaje o apoyo al proceso productivo, pero no una inversión en aumentar la capacidad de la planta propiamente tal.

V.2.3 Logística de transporte de productos desde bodegas en Chile hasta puerto en Estados Unidos

La primera etapa de la exportación es la de transportar los productos desde las bodegas de la empresa hasta el puerto en Estados Unidos, por lo que el primer paso para esto es definir el puerto de Estados Unidos al que se quiere llegar

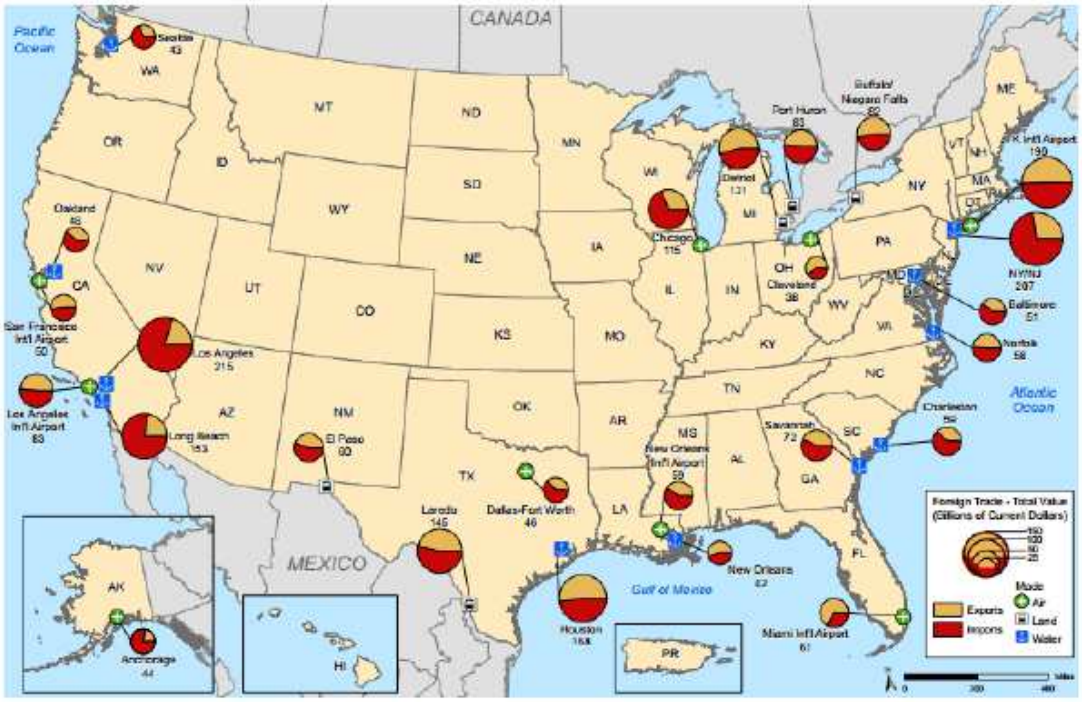
Selección de Puerto en Estados Unidos

Dado que en la targeting en el plan de marketing se propone entrar con los productos al estado de California y comenzar con la distribución en la ciudad de San Francisco, es que se debe escoger el puerto más adecuado para ello.

Con ayuda de la especialista de Estefanía Gutiérrez, quien trabaja en Gava S.A. empresa de logística de transporte se pudo llegar a las siguientes conclusiones (Gutiérrez, 2016):

Para el Estado de California existen varios puertos disponibles, pero la mayoría de las mercancías exportadas pasa por los puertos de Los Ángeles y Long Beach. Existe también un puerto directamente en la ciudad de San Francisco, pero su tráfico es menor. Los puertos y su tráfico se pueden apreciar en la siguiente figura:

Figura 38: Los principales puertos de entrada de importaciones y exportaciones EE.UU, en el año 2011



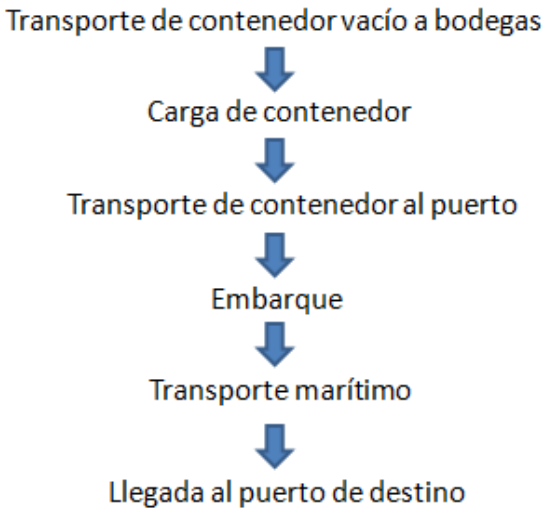
(ProChile, 2013)

Como se aprecia en el lado izquierdo de la figura, los puertos de Los Ángeles y Long Beach son los que tienen más volumen de tráfico y en su mayoría importan productos. Si se comparan con el puerto de San Francisco, el tráfico de este último es muy inferior. Esta diferencia de tráfico hace que haya consecuencias con respecto a los precios de los embarques por un tema de oferta y demanda. Es así como por recomendación de Estefanía Gutiérrez, se recomienda la entrada por el Puerto de Long Beach, pues el que presenta mejores precios en comparación a los demás y por otro lado, este puerto es el mismo que el importador Estadounidense había recomendado a Weisser en el anterior intento de exportación. Dadas estas dos recomendaciones de expertos es que se decide hacer la exportación partiendo desde el puerto de Valparaíso y con destino el puerto de Long Beach, CA.

Logística de transporte de productos desde Chile al puerto de Long Beach

El esquema de exportación de la cerveza desde las bodegas de la empresa en Chile hasta el puerto de Long Beach puede ser resumido de la siguiente forma:

Figura 39: Esquema de exportación



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe las acciones para cada una de las distintas etapas:

Transporte terrestre y marítimo

Todo lo que se refiere a transporte terrestre y marítimo está cotizado con Estefanía Gutiérrez, representante de la empresa Gava S.A. y mediante la cotización entregada esta empresa de logística de transporte se compromete a lo siguiente:

Retiro de contenedor vacío (Provisto por la empresa naviera), paso por bodega de Santa Cruz de la cervecería Weisser para carga de cerveza para el cual se dispone de 4 horas para cargar, paso por bodega de San Fernando de la cervecería Weisser para carga del resto de cerveza para el cual se dispone de 4 horas, entrega de contenedor en puerto de Valparaíso para stacking y finalmente la tarifa de la naviera el viaje del contenedor desde el puerto de Valparaìso hasta el puerto de Long Beach. El tiempo de transporte marítimo se estima en unos 19 a 22 días según cifras de la compañía Hamburg-Sud (Hamburg-Sud 2015).

Dado lo anterior es que las etapas que quedan por detallar son las siguientes:

Carga del contenedor

La carga de productos en este caso se divide en 2 etapas, pues las variedades de productos se encuentran distribuidos en las 2 bodegas de la empresa, las cuales están ubicadas en Santa Cruz y en San Fernando. La carga final corresponde a cajas de 24 cervezas que son puestas en un pallet, se trata de 12 cajas por cada capa y se totalizan 7 capas en total en cada pallet de cerveza y se totaliza una carga total de 10 pallets. Cada pallet es ingresado al contenedor en el camión mediante una grúa horquilla y este servicio debe ser arrendado. El contenedor en este caso es de 20 pies y tiene una

capacidad para poder llevar los 10 pallets de cerveza perfectamente, equivalentes a 20.160 botellas cervezas en total. Luego de esto el contenedor debe ser cerrado con los sellos pertinentes. El contenedor podría ser de 40 pies para llevar el doble de capacidad pero a un precio muy favorable.

Embarque

Para poder entrar con los productos a puerto es necesario tener tota la documentación requerida, que en general se puede resumir en: Pago seguro de carga para flete marítimo; Pago agente de Aduana; Emisión; Manifestación y Handling en general además de la factura de exportación, la cual usualmente va en moneda extranjera, en este caso en dólares americanos (SII.cl, 2015).

El seguro de la carga se puede adquirir directamente con la naviera o bien mediante la misma compañía Gava S.A. o bien con otra compañía.

El pago de agente de aduana se debe realizar, ya que la carga en este caso superará los 3.000 dólares y por esto el agente de aduana será el encargado de generar el D.U.S. (documento único de salida), el cual es requerido por la compañía portuaria y Aduana. Se debe validar el origen de la carga, de modo que la cerveza pueda pagar arancel 0 al entrar a estados unidos, esto se hace mediante la cámara chilena de comercio. Se debe entregar la mercadería con la factura de exportación, la cual no tiene IVA. Cabe señalar que las exportaciones no pagan IVA y además el IVA pagado para las etapas de la exportación se pedir de vuelta.

Llegada al puerto de destino

Una vez que el contenedor ha llegado al puerto de destino es trabajo del importador el pagar todo lo necesario (impuestos, agente de aduana estadounidense y handling) para poder retirar los productos de la Aduana estadounidense, por lo que a partir de cuando los productos llegan al puerto la responsabilidad es del importador.

Existen otra etapa importante en el proceso para poder cerrar la etapa de logística de transporte de productos desde Chile a puerto en Estado Unidos, y esta etapa es la de el pago del embarque por parte del importador.

Pago de embarque por parte del importador

De acuerdo al libro “Tratamiento tributario de las exportaciones” (Aliaga Aguirre, Rojas Arevalo, & Moreno Alfaro, 2005) el pago del embarque por parte del importador tiene dos partes importantes decisiones a considerar:

El tipo de venta que se acuerda con el Importador puede tener distintos tipo de clasificación, entre las que se cuentan:

- Venta a Firme: “el exportador pacta con el comprador en el exterior un precio por la mercadería que sea adquirida por este último” (Aliaga Aguirre, Rojas Arevalo, & Moreno Alfaro, 2005) y se utiliza normalmente para mercancías que no sufren modificación durante su envío.
- Venta en consignación Libre: “el valor definitivo de la mercadería queda sujeto al

cumplimiento queda sujeto al cumplimiento de condiciones especiales que se convengan entre el exportador y su comprador en el exterior" (Aliaga Aguirre, Rojas Arevalo, & Moreno Alfaro, 2005) y se utiliza normalmente en cargamentos que puedan sufrir variación durante el transporte (como fruta, semillas, madera, etc).

- Venta en consignación Libre: "el valor de la mercadería tiene un carácter meramente referencial, puesto que esta es enviada a un agente recibidor en el exterior, el que la recepciona y vende conforme a instrucciones impartidas por el consignante o a lo convenido entre ambos" (Aliaga Aguirre, Rojas Arevalo, & Moreno Alfaro, 2005).
- Venta en consignación con mínimo a firme: "un mínimo de valor de la mercadería es efectuado bajo la modalidad de venta a firme. El valor definitivo de la mercadería queda sujeto al cumplimiento de las demás condiciones que se convengan entre el exportador y su comprador en el exterior" (Aliaga Aguirre, Rojas Arevalo, & Moreno Alfaro, 2005)

En este caso la modalidad de venta que se propone utilizar es la de venta a firme con el valor que utiliza el precio fijado en la sección de Precio del plan de marketing o bien se recomienda la Venta en consignación con mínimo a firme, en donde se le exigirirá un pago mínimo al importador por los productos y finalmente se puede condicionar a que se pague la diferencia hasta llegar al precio fijado en la sección de Precio del plan de marketing sujeto a que de nuestra parte se realicen las acciones de marketing señaladas en el plan marketing respecto a la publicidad, considerando las acciones mismas como la contratación del personal que ahí se señala. Esta última modalidad de venta podría servir para generar mayor confianza en el importador de que existe un compromiso real por promover la venta del producto y por lo tanto es la que se recomienda finalmente a utilizar para que el importador acepte un precio de importación acorde al productos que se venderán en el mercado Horeca y no un precio similar al ofrecido por los importadores por productos destinados al mercado de licorerías y supermercados.

La segunda decisión importante en el pago del embarque por parte del importador radica en el procedimiento en que el importador pagará al exportador los productos. Según el mismo texto citado anteriormente (Aliaga Aguirre, Rojas Arevalo, & Moreno Alfaro, 2005) existen varias alternativas para realizar dicho procedimiento, entre las que se puede poner la confianza totalmente en el Exportador como es en el caso de la modalidad de pago "Pago Contado" y se paga antes del envío de los productos o bien la confianza se puede poner totalmente en el importador con la modalidad de "Cobranza Extranjera" donde se le cobra al importador una vez que recibe los productos. Sin embargo, la modalidad más utilizada es la de "Carta de crédito o Crédito documentario (Acreditivo)", en donde ambas partes utilizan bancos en sus respectivos países en donde se acuerdan los términos y donde el Importador autoriza a su banco el pago de los productos al certificarse el envío de los productos, dicha certificación la hace el banco del exportador, quien luego de que se envió la carga totalmente en regla a las condiciones entrega los documentos a su banco y mediante la comunicación de ambos bancos, estos liberan el pago de los productos cuando se certifica su envío, lo cual ocurre normalmente 72 horas después del zarpe.

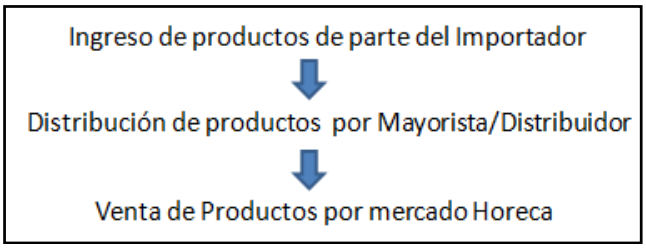
Esta última es claramente la modalidad de pago que se recomienda utilizar, pues es la

más utilizada en el comercio internacional actualmente y elimina riesgos para ambas partes (Aliaga Aguirre, Rojas Arevalo, & Moreno Alfaro, 2005).

V.2.4 Distribución de productos en Estados Unidos.

Dado que ya se habló de toda la logística hasta que los productos llegan al puerto de Long Beach, CA. Ahora corresponde detallar la estrategia de distribución en Estados Unidos, para lo cual se cuenta con distintas etapas al igual que en el caso anterior:

Figura 40: Esquema clásico de distribución de productos en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia

Este es el esquema clásico de distribución en el cual hay 3 actores en la cadena de distribución, a este canal podríamos llamarlo "Caso a)" y se debe destacar que utilizar este sistema es costoso, pues el importador tratará de pagar el menor precio posible al exportador y además permite tener poco control de la comercialización del producto, señalando incluso que el importador controlará la política de precios y asume todo el riesgo de los créditos y que incluso si bien la marca del producto es del exportador, finalmente el proceso de comercialización está en manos del importador llegando incluso a no saber a qué minorista venderá finalmente los productos el distribuidor/mayorista (Billon, Billón Currás, & Sánchez Muñoz, 1999).

Sin embargo, según el Buffet de abogados Zara – Law Offices (Zara - Law Offices, 2011) y así también el libro "Estrategia de distribución pisco peruano en el mercado de Estados Unidos: El caso de Texas" (Lama, Martínez, & Rosado, Estrategia de distribución pisco peruano en el mercado de Estados Unidos: El caso de Texas, 2007) señalan que tanto para bodegas de vino como de cerveza existen 2 alternativas que pueden generar mayor rentabilidad para la exportación:

Caso b) "Convertirse en su propio importador (crear una filial)": En este caso el Importador es una filial de la empresa Exportadora, que importa los productos y los vende directamente a los minoristas (está permitido este caso para los importadores directos poder vender sus productos por mayor (Zara - Law Offices, 2011)), eliminando a los intermediarios de la cadena. En este caso los costos de distribución se reducen drásticamente, pues se negocia directamente con los minoristas, pero se tiene que incurrir en mayores costos preoperativos para iniciar actividades de la filial (lo que según Sofofa en el "manual del exportador a Estados Unidos" señala podría ser rápido (Sofofa)), obtener las licencias de importador y distribuidor más los viajes al mercado de destino. Adicional al costo preoperativo, se debe contar el costo fijo de establecer oficina en Estados Unidos, pero se señala que en California se puede establecer una dirección particular que tenga disponibilidad en horario de oficina para una inspección de documentación y debe trabajar al menos una persona con permiso de trabajo en

regla. Esta alternativa da control total sobre el negocio pues se puede trabajar directamente con los minoristas y se reducen los costos de los intermediarios, pero se tendría que incurrir en costo de almacenaje y distribución, para lo cual también se puede utilizar outsourcing. Sin embargo, esta alternativa traspasa todo el riesgo de la operación al Exportador, pues ahora debe encargarse de crear la filial en Estados Unidos, obtener las licencias y autorizaciones, coordinar las operaciones y manejar los costos asociados y hacer los contactos con los minoristas directamente, con lo cual es la alternativa que presenta mayor relación costo/beneficio, pues si bien crear una filial en Estados Unidos puede ser costoso, la dedicación completa puede dar muchos dividendos si la oportunidad de comercialización es buena (Billon, Billón Currás, & Sánchez Muñoz, 1999).

Caso c) "Trabajar con un importador alternativo": Esta alternativa utiliza a un importador que ofrecerá su "infraestructura" y además cuenta con las licencias para importar, almacenar y ofrece a su red de distribuidores para que vendan sus productos al minorista a la orden del agente de ventas contratado por el exportador. En este caso los productos se almacenan en dependencias de este importador al cual se le pagan los productos a un precio acordado y el exportador va recibiendo el dinero de las ventas de acuerdo las ventas que vaya haciendo el agente contratado por el exportador. Esta alternativa presenta un riesgo intermedio-bajo, pues se tiene control sobre la operación de comercialización utilizando directamente a los distribuidores del importador, el cual solo almacena los productos (por lo cual margina un menor porcentaje, ya que no tiene que dedicarse a buscar y vender los productos a un distribuidor interesado). El pago a los agentes de ventas de la bodega puede ser realizado a través del importador alternativo si la bodega así lo desea.

En este caso la recomendación es la de utilizar esta última definida como "Caso c)" con un importador alternativo que permita almacenar los productos y elegir los distribuidores además de contactar a los minoristas directamente, pues esta alternativa permite contactar a los minoristas seleccionados del canal Horeca con los distribuidores. En una segunda etapa, que podría ser a partir de 4 o 5 años de conocimiento del mercado se podría cambiar a la alternativa de "Caso b)" en donde se crea una filial que puede importar y distribuir de forma mayorista los productos, con una mayor ganancia y control, peor a la vez con mayor riesgo asociado.

Para lo anterior, una de las empresas que entrega la asesoría para contactar con este tipo de importadores alternativos para así distribuir de dicha manera es "Zara – Law Offices". Estos importadores son a su vez quienes entregarán el contacto de su red de distribuidores mayoristas por lo que no se necesita de esta información a priori y la persona a cargo de las ventas podría ser una persona de confianza de parte del exportador, para lo cual se propone a Chirayu Sariya, MBA de la Universidad de Rochester, mayor detalle sobre esta elección será dado en el plan de recursos humanos y los detalles de contactos están en el Anexo 10.

V.3 Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos, busca responder el "cómo" llevar a cabo lo planteado en el plan de marketing y desarrollado en detalle el plan de operaciones desde la

perspectiva de las personas necesarias para ello.

V.3.1 Personal involucrado en la etapa de producción

En un orden de las actividades necesarias, la primera etapa es la creación del producto para exportación en Chile. Para llegar a producir la cantidad de 17.710 botellas que es el objetivo de la exportación planteado para el primer período en la sección de Producto del plan de marketing son necesarias 2 personas extra en la planta de producción. Este número de personas está considerando a las etapas de proceso de las botellas, así como de embalaje y sellado de los pallets con productos (Acuña D. , 2016).

V.3.2 Personal en la etapa de transporte y carga de productos en Chile

En una etapa previa a la carga de los productos en el contenedor, es necesario obtener las licencias necesarias para poder exportar, para lo cual se propone una persona a cargo de esto de forma parcial, puesto que necesita solicitar dichos permisos de forma personal en algunos casos y luego hacer seguimiento al avance de estos a distancia. Dicha persona podría ser Oscar Acuña, quien se encarga actualmente de la parte comercial de la empresa y quien además es abogado, por lo que generar los documentos no debiese significar un mayor problema dada su formación.

Como se señaló en el punto anterior, el personal extra a cargo de la producción es a su vez el encargado de dejar los productos listos cada uno de los pallets, de modo que luego éstos puedan ser cargados fácilmente. Es en esta etapa de carga donde aparece un nuevo agente que es necesario contratar: un operador de grúa horquilla (o Yale) que pueda cargar los pallets en las dos bodegas de la empresa. Parte del personal podría asistir parcialmente a este operador para que su labor sea más fácil y de modo de asegurar y verificar que los productos queden correctamente posicionados dentro del contenedor.

En Estados Unidos será necesario contratar a una persona que contacte al importador alternativo o bien que contacte a la empresa que tiene el contacto con el importador alternativo (“Zara – Law Offices”). A su vez se necesita a una persona para que comience a contactar a los minoristas y que haga el link entre ellos y los distribuidores que el importador alternativo pone a su disposición. Esta misma persona es la que al momento de contactar a los minoristas debería mostrar la publicidad de Weisser y ofrecer todas las actividades de publicidad mencionadas en el plan de marketing. Dado lo anterior se plantean dos opciones:

- Opción a) Contratar a la persona antes nombrada: Chirayu Sariya, MBA de la Universidad de Rochester, quien una vez hecho el contacto con el importador alternativo podría ser la misma persona que se dedique a contactar a los minoristas y a linkearlos con los distribuidores del importador. La ventaja es que esta persona cuenta con la confianza del distribuidor pues existe una relación de amistad con él y además cuenta con permiso de trabajo en Estados Unidos, la desventaja es que esta persona no cuenta necesariamente con experiencia en el rubro de la cervecería y no tiene contacto con minoristas del canal Horeca y por lo tanto tendría que aprender del negocio desde 0 (los distribuidores los facilita el importador por lo que no debiesen influir en esto).

- Opción b) La otra alternativa es la de contratar a la misma persona que se mencionó antes para hacer los contactos hasta cerrar trato con el minorista alternativo, pero que la persona que debe contactar a los minoristas y linkearlos con los distribuidores del importador sea una persona distinta, para lo cual podría buscarse una persona con experiencia en el rubro de la cerveza y por lo tanto que ya tenga contacto con minoristas del canal Horeca de la ciudad de San Francisco y del estado de California y les ofrezca lo mismo respecto a publicidad en el punto de venta y quizás tenga mayor capacidad negociadora (todo lo cual se considera una ventaja). La desventaja de está en que no se conoce a esa persona, por lo que no se tiene una confianza para saber cómo trabaja y qué tanto afán pondrá por vender el producto. La opción para suplir esto sería el hacer un contrato que sea de monto variable con respecto a la venta que logre (en monto, no en volumen), con lo cual se genera un incentivo a la venta, pero se evitan los excesivos descuentos a los precios del producto salvo los que como empresa se promuevan.
- Dependiendo de las condiciones podría haber una tercera alternativa, que sería la de contratar a más de una persona con las características señaladas anteriormente.

Finalmente la alternativa que se recomienda es la “Opción b)” ya que permite tener a una persona de confianza supervisando el proceso con el importador alternativo y luego se contrata a una persona especialista en el mercado de la cerveza para la comercialización de la misma con un contrato que incentive la venta en monto.

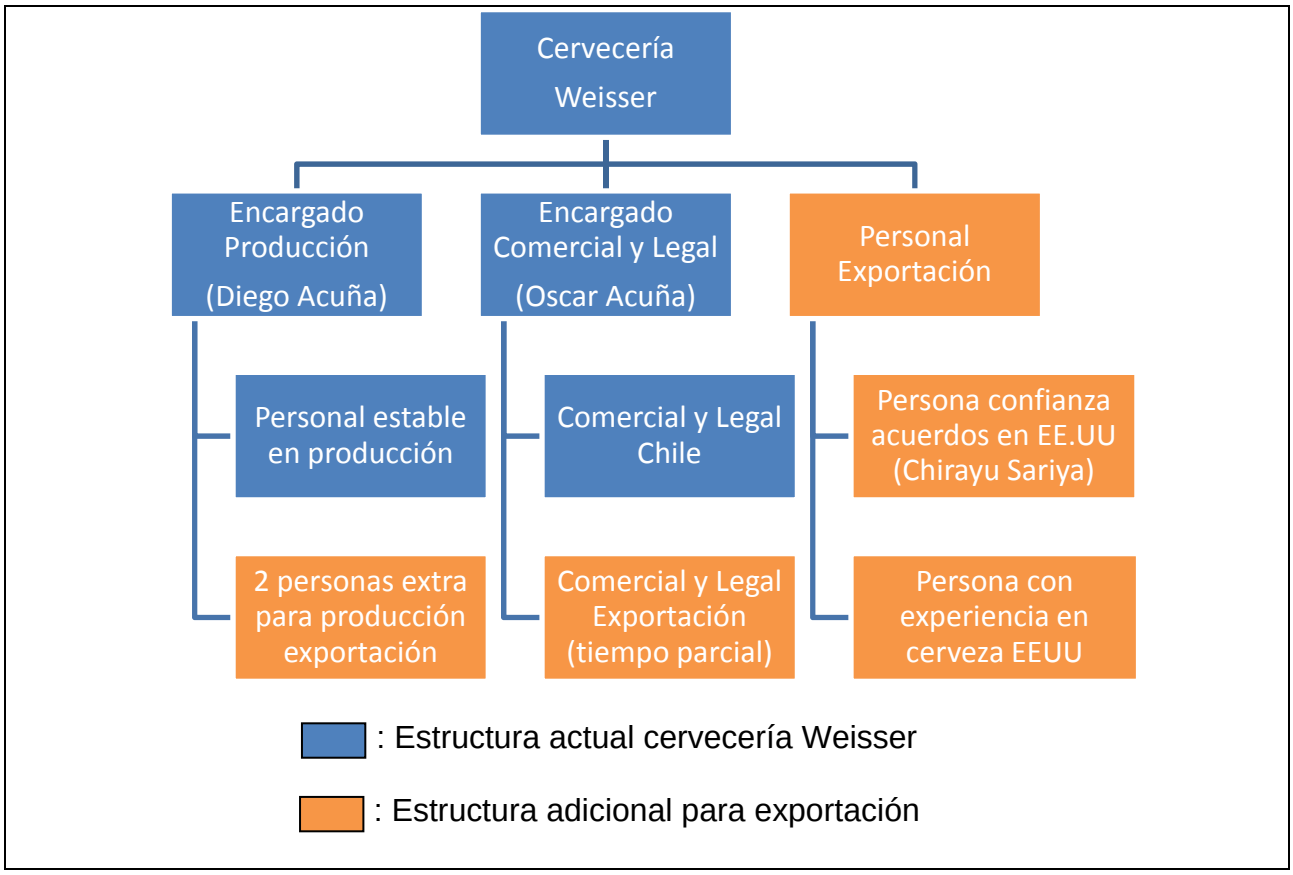
En resumen, para realizar la exportación se necesitaría a las siguientes personas involucradas de manera directa:

- 2 operarios de planta para la producción de productos y embalaje de pallets.
- Una persona encargada de hacer todos los trámites para poder exportar, que se plantea sea Oscar Acuña a tiempo parcial en cada embarque.
- Un operador externo pagado para la carga de productos en el contenedor con una grúa horquilla (conocida también como Yale) para cada embarque
- Un par de operarios de los contratados para la ayudar a ubicar la carga en el contenedor (los mismos 2 operarios de planta extra)
- Persona de confianza para el contacto hasta cerrar proceso con importador alternativo
- Una persona con experiencia en el mercado de la cerveza y con contactos en el canal Horeca en la ciudad de San Francisco y el estado de California para que haga la comercialización de los productos y la publicidad de este en el punto de venta.

V.3.3 Organigrama Organización

La cervecería Weisser cuenta actualmente con cierta estructura que deberá ser ampliada para llevar a cabo la exportación, con el cual el organigrama quedaría de la siguiente forma:

Figura 41: Organigrama cervecería Weisser y cambios debido a exportación



Fuente: Elaboración propia

V.4 Plan Financiero

"El Plan Financiero o Plan Económico Financiero es probablemente la parte más importante del plan de negocio. Pues en él se recoge toda la información desarrollada y cuantificada - en unidades monetarias - de cada uno de los planes de actuación, que corresponden a cada una de las áreas funcionales de la empresa." (WikiEqui, 2012)

Luego de conversaciones con miembros de la empresa, se plantea que parte de los objetivos financieros está el de lograr una rentabilidad en la exportación de al menos un 20% que es la rentabilidad que aproximadamente se maneja en el mercado nacional. Adicionalmente, no se plantea un objetivo específico respecto a período de recuperación de capital, pero se plantea que sería ideal recuperar la inversión dentro de de 4 años como máximo para poder pensar en otro país para exportar sin tener que incurrir en nuevas inversiones paralelas a ésta.

V.4.1 Cifras involucradas en el plan de marketing

Dentro de las actividades contempladas en el plan de marketing se considera:

Ingresos:

Se plantea una demanda total de 17.710 botellas para el primer año, las cuales se venderían al importador a un precio de 1,91 lo cual generaría ingresos totales por 33.826,1 dólares.

Costos:

Se plantea utilizar un 20% de los ingresos totales en publicidad en el punto de venta, los cuales van al auspiciar distintos elementos dentro de los restaurantes, lo que equivale a 6.765 dólares (aproximadamente 4,7 millones de pesos). Adicionalmente se plantea un monto de $10.000.000 para hacer lo mismo durante el período 0 antes de comenzar la exportación.

Se plantea la asistencia a la feria “summer funcy food show”, la cual es recomendada por ProChile para presentar los productos premium chilenos (ProChile, 2014), por lo cual serviría para mostrar la cerveza en este evento gourmet que recibe a más de 25.000 personas interesadas en este tipo de comida y brebajes. Los costos para asistir a este evento serían (Specialty Food, 2016): la membrecía a la organización “Specialty food” por 100 dólares más el stand, que vale 34 dólares por cada pie cuadrado. Se plantea un stand de 2,4 x 2,1 metros (8 x 7 pies), por lo que serían 56 pies cuadrados, por lo que el precio sería de 1.904 dólares. Adicionalmente se plantea tener a 2 personas en el stand por los 3 días del evento, por lo que el serían 7 horas por día: 42 horas en total, a 13 dólares por hora, serían 546 dólares, lo que genera un total de 2.450 dólares por asistir a la feria (la cerveza y ganancias de la misma en la misma son parte del flujo de caja como el resto de la cerveza comercializada, a pesar de que pueda tener un mayor margen, dado que su impacto debiese ser marginal frente a las ventas totales). Se considera un incremento de un 2% del valor de inscripción anualmente.

El plan de publicidad digital como se plantea anteriormente tiene pensado inicialmente un presupuesto de:

Google Adwords y Facebook: $3.000.000 el primer año (para los 6 meses de campaña) más un incremento porcentual equivalente al crecimiento esperado de la demanda.
Youtube: $4.500.000 el primer año (para los 6 meses de campaña) más un incremento porcentual equivalente al crecimiento esperado de la demanda.

Dado lo anterior el plan de marketing digital debiese tener un presupuesto de $7.500.000 el primer año más un incremento porcentual esperado de la demanda. Se considera un incremento de un 2% anual.

V.4.2 Cifras involucradas en el plan de operaciones

Inversión en planta para exportación

No se considera una inversión en la planta para poder producir la cantidad de cerveza requerida. Esto debido a la capacidad instalada. Además se puede señalar que en la exportación no llevada a cabo el año 2014 se consideraba el envío de más de 22.000 botellas de cerveza solo para el primer envío, por lo que esta exportación no debiese significar una inversión adicional.

Costos de producción de cerveza para exportación

Según cifras entregadas por la empresa (Acuña O. , 2015), el valor unitario promedio de las 4 variedades de las cervezas es de $526 por botella

Se piensa en una primera exportación por 17.710 botellas, por lo que el costo total es de $9.315.460

Costo de flete terrestre y marítimo

La cotización entregada por Estefanía Gutiérrez por correo electrónico señala lo siguiente (Anexo 8):

Tarifa Long Beach desde Vap con NYK:

- 20'STD USD 1706 + DOC USD 45 + BL USD 50
- 40'STD USD 1956 + DOC USD 45 + BL USD 50
- SIDE X DUS $30.250+iva (sistema de exportaciones)
- Zarpes semanales en servicio directo
- Validez: 15.02.16
- **FLETE TERRESTRE PASANDO POR AMBAS VIÑAS**
- $ 520.000 + IVA (considera retiro empty + 1º Sta Cruz y 2º San Fdo + entrega stacking)
- Considera 4 hrs libres para carguío en cada Viña, luego cobran sobrestadía $100.000+iva por día.

Dado lo anterior el valor total del flete es:

1.801 dólares y $550.250 + IVA

A lo anterior falta añadir el seguro de la mercancía que tiene un valor de 5% del flete marítimo: 90,1 dólares

A lo anterior se debe sumar todo el papeleo en Chile necesario para la exportación, que es lo siguiente (Anexo 9):

- Honorarios agente de aduana: 100 dólares
- Visto bueno exportación: $40.000 + IVA
- Control de sellos contenedor: $16.000 + IVA
- Handling puerto: $15.000 +IVA
- Emisión: $45.000 + IVA
- Manifestación: $30.000 + IVA

Estos últimos 6 ítems suman en total 100 dólares y $146.000 +`IVA

En total, el transporte terrestre y marítimo más seguro más papeleos y pagos relativos a la exportación suman un total de: 1.991,1 dólares y $696.250 + IVA

Costo de contacto con Importador alternativo

Si bien la cifra exacta la puede dar “Zara – Law offices”, se estima que la cifra por dicha información puede llegar a los 800 dólares (pues por sacar una licencia de importador en Nueva York el valor que ellos consideran como no reembolsable por papeleo es de 400 dólares (Zara - Law Offices, 2011) así que se considera un margen de seguridad de 100%)

V.4.3 Cifras involucradas en el plan de recursos humanos

- 2 operarios de planta para la producción de productos y embalaje de pallets: $400.000 bruto por cada uno mensual, totalizando $800.000 mensuales.
- Una persona encargada de hacer todos los trámites para poder exportar, que se plantea sea Oscar Acuña a tiempo parcial: $200.000 por cada embarque.
- Un operador externo pagado para la carga de productos en el contenedor con una grúa horquilla (conocida también como Yale): $50.000 por embarque
- Un par de operarios de los contratados para la ayuda de la carga: $0 porque es personal contratado (se atribuyó el costo total a la producción y no a esta ayuda para no prorratear la cifra innecesariamente).
- Persona de confianza para el contacto hasta cerrar proceso con importador alternativo: 15 dólares por hora incluyendo traslados y colación en ese valor: lo que totaliza en las 4,2 semanas del mes 180 horas, que equivalen a 2.700 dólares mensuales por 2 meses que será el tiempo que estará negociando e investigando antes del primer embarque, lo que equivale a 5.400 dólares por una vez.
- Una persona con experiencia en el mercado de la cerveza y con contactos en el canal Horeca en la ciudad de San Francisco y el estado de California para que haga la comercialización de los productos y la publicidad de este en el punto de venta. Su contrato tiene una parte fija a 10 dólares la hora (sueldo mínimo en California), lo que genera un sueldo fijo de 1.800 dólares más una parte variable que corresponde a 15 centavos por cada botella vendida (por lo que si vende todo el embarque obtendría 3.024 dólares) esta persona estará trabajando 2 meses por cada embarque (independiente del tamaño del contenedor porque si aumenta la venta es porque está logrando los objetivos en el tiempo de 2 meses fijado)

Dado lo anterior el total de costos de recursos humanos sería: $800.000 mensuales + $250.000 por cada embarque + 5.400 dólares una vez + 3.600 dólares por embarque + 15 centavos por botella vendida. Se considera un 2% de crecimiento para los costos fijos de este plan.

V.4.4 Contingencias

Se considera un presupuesto de $2.000.000 anuales para contingencias.

V.4.5 Tasa de descuento exportación

En entrevista con Diego Acuña (Acuña D. , 2016) se preguntó por la tasa de descuento, consultando sobre qué destino tendría el dinero destinado a la exportación en caso de que no la realizaran, la respuesta fue que la cervecería les daba una rentabilidad que variaba entre el 15% y el 20% en los últimos 3 años. Dado este escenario de uso alternativo del dinero, y dado que la exportación puede ser más riesgoso que la inversión en Chile es que se considera la tasa de descuento como el valor máximo de la rentabilidad que se ha obtenido en estos últimos 3 años, esto es igual a 20% anual.

V.4.6 Impuesto a pagar

De acuerdo al Servicio de Impuestos Internos (SII) el impuesto a la renta de primera categoría a pagar por las empresas será de (Servicio de Impuestos Internos, 2015):

- 25,5% para 2017
- 27% para 2018 y posteriores

V.4.7 Horizonte de evaluación

Existen distintas formas de seleccionar el horizonte de evaluación, entre éstas las más conocidas son las del “Método de Perpetuidades” (Bravo Orellana, 2014), en el cual se asocia que el proyecto tiene un tiempo estable e infinito en el flujo operativo. En este caso se podría pensar que de seguir exportando por muchos años este podría ser el escenario. Sin embargo, se desea que la evaluación sea más exigente que esto y es por eso que se ha decidido cortar el período de evaluación a un número finito de años sin considerar cifras que reflejen el efecto de la perpetuidad dentro del flujo de caja.

Tampoco se consideran cifras del “Valor de recupero” (Bravo Orellana, 2014) que pudiesen hacer más favorable el proyecto producto de venta de activos al final del horizonte de evaluación. Principalmente porque dado que se trata de una exportación los activos debiesen ser despreciables, ya que principalmente se trata de un aumento de producción y no de activos físicamente relevantes.

El horizonte de evaluación es de 5 años, puesto que no es un período de evaluación largo, como podrían ser proyectos que se evalúan a 20 años, en donde se consideran muchos períodos con cifras positivas en el flujo, pero tampoco es un período extremadamente exigente que se evalúe a 3 años por ejemplo en donde el producto no alcance a madurar. Se barajó la posibilidad de evaluación a 5 y 10 años, pero se optó por 5 años, porque es posible que luego de estos 5 años de exportación y de tener un acabado conocimiento del mercado estadounidense la compañía quiera cambiar la forma de venta a otro tipo de figura (crear una filial en Estados Unidos por ejemplo), por lo que un horizonte de 10 años sería demasiado largo. Dado lo anterior es que 5 años es el período de evaluación propuesto.

V.4.8 Flujo de Caja

Consideraciones:

- Capacidad de producción máxima: 150.000 litros al año (454.545 botellas)
- Se considera un valor del dólar de 700 pesos
- El impuesto a la renta es de un 17%

Dado que existe un valor de flete marítimo que es muy conveniente para los contenedores de 40 pies frente a los de 20 pies es que dependiendo de la demanda por tramos se elegirá el número de contenedores de cada tipo siguiendo la tabla presentada en el Anexo 11, en la cual se considera que mínimo un contenedor debe llenarse al 75% para hacer un envío.

Tabla 21: Flujo de caja: consideraciones y demandas

Datos	0	1	2	3	4	5
Capacidad de producción botellas	454.545	454.545	454.545	454.545	454.545	454.545
Impuesto	25,5%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%
Precio dolar	700	700	700	700	700	700
Volúmen	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Demanda empresa		17.710	22.952	29.747	38.552	49.963
Producción		17.710	22.952	29.747	38.552	49.963
Inventario		-	-	-	-	-
Unidades vendidas		17.710	22.952	29.747	38.552	49.963
Número envíos contenedor 20 pies al año		1	1	0	0	0
Número envíos contenedor 40pies al año		0	0	1	1	1
Precio de venta dólares		1,91	1,95	1,99	2,03	2,07
Precio de venta Pesos		1.337	1.364	1.391	1.419	1.447

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Flujo de caja: Costos e inversión

Costos	0	1	2	3	4	5
Costos Marketing	**17.500.000**	**14.100.654**	**15.812.412**	**18.019.049**	**20.877.999**	**24.598.386**
Publicidad en punto venta: 20% ingresos - variable	10.000.000	4.735.654	6.260.112	8.275.703	10.939.786	14.461.409
Plan Marketing digital - variable	7.500.000	7.650.000	7.803.000	7.959.060	8.118.241	8.280.606
Costo feria (2.450 dólares) - fijo		1.715.000	1.749.300	1.784.286	1.819.972	1.856.371
Costos Operaciones	**9.840.000**	**41.904.580**	**46.187.492**	**51.796.908**	**58.719.350**	**67.568.647**
Costo total transporte: Terrestre y marítimo - variable		2.090.020	2.090.020	2.265.020	2.265.020	2.265.020
Costo contacto con importador fijo	280.000					
Costo variable producción - variable		9.315.460	12.072.752	15.646.922	20.278.352	26.280.538
Costo fijo producción - fijo		-	-	-	-	-
Costos Recursos Humanos	**3.780.000**	**14.229.550**	**14.971.960**	**15.881.275**	**17.005.557**	**18.407.464**
Costo variable sueldos - variable		4.629.550	5.179.960	5.893.435	6.817.960	8.016.115
Costo fijo sueldos - fijo	3.780.000	9.600.000	9.792.000	9.987.840	10.187.597	10.391.349
Otros: contingencias u otros evento - fijo	2.000.000	2.040.000	2.080.800	2.122.416	2.164.864	2.208.162
Costo variable total	**17.500.000**	**28.420.684**	**25.602.844**	**32.081.080**	**40.301.118**	**51.023.082**
Costo fijo total	**6.060.000**	**13.355.000**	**11.541.300**	**11.772.126**	**12.007.569**	**12.247.720**
Costo Total	**23.560.000**	**41.775.684**	**37.144.144**	**43.853.206**	**52.308.687**	**63.270.802**
					0	
Inversión y depreciación	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Inversión Activo Fijo	0					
Inversión Proyecto	(23.560.000)					
Depreciación		0	0	0	0	0
Valor Libro	0	0	0	0	0	0
Valor residual						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Flujo de caja final e indicadores

Flujo de caja						
(S$)	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ingresos x Ventas		**23.678.270**	**31.300.560**	**41.378.517**	**54.698.931**	**72.307.043**
Intereses x Depósitos						
Otros Ingresos						
Gan./Pérd. Capital						0
Costos Fijos		(13.355.000)	(11.541.300)	(11.772.126)	(12.007.569)	(12.247.720)
Costos Variables		(28.420.684)	(587.636)	(954.316)	(1.553.689)	(2.549.266)
Intereses x Créditos						
Depreciaciones Legales		0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Anterior		0	(18.097.414)	0	0	0
Utilidad Antes de Impuesto		(18.097.414)	1.074.210	28.652.075	41.137.673	57.510.057
Impuestos		0	(290.037)	(7.736.060)	(11.107.172)	(15.527.715)
Utilidad Después Impuesto		(18.097.414)	784.173	20.916.015	30.030.502	41.982.342
Depreciaciones Legales		0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Anterior		0	18.097.414	0	0	0
Gan./Pérd. Capital		0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional		**(18.097.414)**	**18.881.587**	**20.916.015**	**30.030.502**	**41.982.342**
Inversión Fija	0	0	0	0	0	0
Inversión Total	(23.560.000)	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos						0
Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Préstamos						
Amortizaciones						
Flujo de Capitales	**(23.560.000)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja Privado	(23.560.000)	(18.097.414)	18.881.587	20.916.015	30.030.502	41.982.342
Tasa descuento	**20%**					
VAN	**17.929.274**	**CONVIENE**				
TIR	**35,4%**					
Período recuperación capital (años)	**3,1**					

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el flujo de caja, el VAN del proyecto con una tasa del 20% es de $17.929.274 por lo tanto conviene hacer el proyecto. La TIR es de 35,4% mientras que el período de recuperación de capital es de 3,1 años.

V.4.9 Análisis de sensibilidad

Sensibilidad respecto al dólar

Manteniendo el escenario actual presentado anteriormente se hace un análisis de sensibilidad de la rentabilidad con respecto al valor del dólar, el cual arroja los siguientes resultados:

Figura 42: Sensibilidad de la rentabilidad respecto al tipo de cambio

Valor Dólar	VAN (20%)	TIR	Período de Recuperación capital (años)
600	CLP $7.298.171	26,6%	3,4
650	CLP $12.630.507	31,1%	3,2
700	CLP $17.929.274	35,4%	3,1
750	CLP $23.170.724	39,3%	2,9
800	CLP $28.412.175	43,2%	2,8

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura anterior, el proyecto es rentable incluso con un dólar a 600 pesos chilenos y el proyecto se hace más rentable mientras más sube el dólar.

Sensibilidad respecto al precio

Manteniendo el escenario actual presentado anteriormente se hace un análisis de sensibilidad de la rentabilidad con respecto al precio, el cual arroja los siguientes resultados:

Figura 43: Sensibilidad de la rentabilidad respecto al precio

Precio a exportador por botella (USD)	VAN (20%)	TIR	Período de Recuperación capital (años)
1,52 (-20%)	CLP $182.215	20,2%	3,7
1,75 (-10%)	CLP $10.668.226	29,3%	3,3
1,91 (Actual)	CLP $17.929.274	35,4%	3,1
2,05 (+10%)	CLP $24.197.307	40,4%	2,9
2,2 (+20%)	CLP $30.913.056	45,7%	2,8

Fuente Elaboración propia

Como se aprecia en la figura anterior, la rentabilidad del proyecto es sensible al precio,

pero también se puede bajar hasta 20% el precio quedando éste en 1,52 dólares por botella y aún así el proyecto sigue siendo atractivo con una tasa de rentabilidad de un 20,2% y un período de recuperación de 3,7 años.

Sensibilidad respecto a la demanda: Evaluación Escenario pesimista

Se configura el escenario original, pero se cambia la demanda a los valores que entregan los 3 escenarios vistos en la sección Producto dentro del plan de marketing (Pesimista, Normal y Optimista) y se obtiene los siguientes resultados:

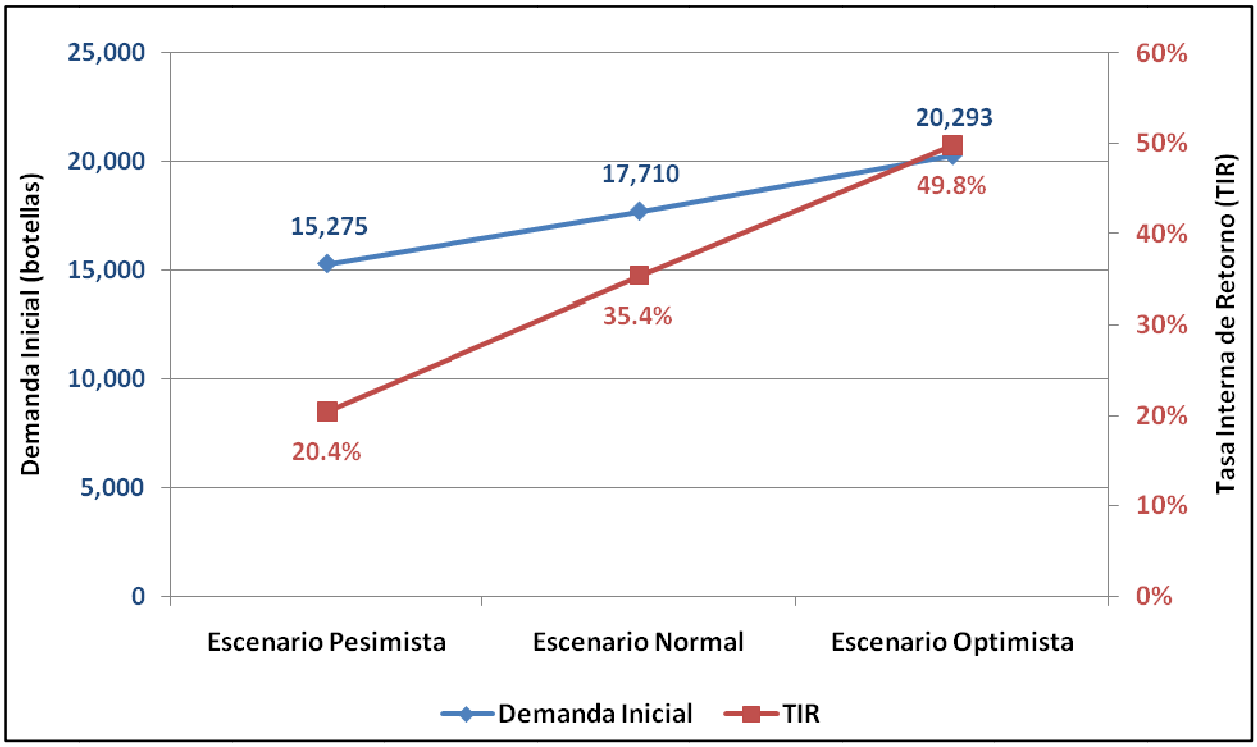
Tabla 24: Sensibilidad del proyecto respecto al escenario de demanda y crecimiento

Demanda y crecimiento	VAN (20%)	TIR	Período de Recuperación capital (años)
Escenario Pesimista	CLP $405.089	20,4%	3,6
Escenario Normal	CLP $17.929.274	35,4%	3,1
Escenario Optimista	CLP $38.817.240	49,8%	2,7

Fuente: Elaboración propia

El detalle de la tabla anterior puede ser encontrado en la sección Anexos, donde se calcula los indicadores para los 2 escenarios faltantes: Pesimista y Optimista.

Figura 44: Sensibilidad del proyecto respecto a la demanda inicial



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla y figura anterior, el proyecto es rentable en los 3 escenarios planteados. Se puede observar que al llegar a la cifra de 15.000 unidades vendidas es donde la rentabilidad del proyecto se acerca a un 20%, por lo que a partir de esa cifra de demanda inicial es que el proyecto debiese ser realizado.

VI Conclusiones

Con respecto al objetivo general de la tesis se puede concluir que la exportación de cerveza artesanal Weisser al mercado de Estados Unidos es rentable bajo la propuesta entregada en este documento. Con lo cual se cumple este objetivo general de presentar un plan de negocio que permita la exportación y con ello crecer en ventas y finalmente expandirse internacionalmente, permitiendo además reducir capacidad ociosa de la planta.

Con respecto a los objetivos específicos se concluye que:

Un análisis general de zonas geográficas con mayor preferencia hacia el consumo de cerveza más variables de la metodología CAGE permiten llegar a un conjunto de países a analizar como candidatos a la exportación. Luego los análisis macroeconómicos, de comercio y de la industria de la cerveza además de otras variables importantes en la decisión mostraron a Estados Unidos como el país más sólido para poder exportar la cerveza Weisser, puesto que muestra un mercado atractivo para la cerveza artesanal en la mayoría de los indicadores además de variables como el Ingreso per cápita que lo diferencian del resto. Además factores adicionales como la experiencia previa en una exportación frustrada que ayuda a que los pasos para realizar esta exportación en este país sean más fáciles ya que se tiene trabajo avanzado para la exportación.

La mejor estrategia de entrada a Estados Unidos encontrada en este trabajo es mediante el canal horeca pues tiene mayor margen, con lo cual el precio final al exportador puede ser mayor. Además se propone entrar mediante un importador alternativo, el cual a diferencia de un importador normal si permite que el exportador intervenga directamente en la comercialización de sus productos mediante personal propio que puede negociar con los minoristas y utilizar directamente a los distribuidores que el importador tiene para trabajar acorde a la necesidad del exportador. Adicionalmente esta opción permite intervenir directamente en las campañas de publicidad de los productos para fomentar las ventas y posicionamiento de marca. Finalmente, esta opción permite que el importador pueda tener un margen menor, pues interviene menos en el proceso, lo que genera un precio mayor al exportador.

Dada la estrategia de entrada definida y luego de analizar distintas variables, se decide que el mejor estado para comenzar la exportación es el de California y en específico comenzar en la ciudad de San Francisco, ya que presenta precios de la cerveza muy por sobre el promedio nacional, liderando este ranking y además tiene gran población en el rango etario que prefiere la cerveza artesanal y por otro lado presenta un número bajo de microcervecerías con respecto a la población total y un gran número de reataurantes respecto a la población versus otras ciudades, por lo que la competencia

sería menor y es favorable para la distribución horeca.

Los distintos planes tienen gastos acorde a los recursos utilizados, pero se destaca que el plan de marketing considera la participación en ferias, una campaña de marketing digital además de la publicidad en los restaurantes. A lo anterior se puede sumar todos los aportes que pueda hacer el distribuidor con sus agencias de publicidad para hacer campañas de publicidad masiva en sectores cercanos a barrios de entretención.

La evaluación económica de la exportación (plan financiero) muestra que la exportación es rentable bajo todos los escenarios (normal, optimista y pesimista) y si bien es sensible a distintos factores, en todos ellos muestra una rentabilidad superior al 20% que es la tasa de retorno utilizada y exigida por el exportador para el proyecto. Con esa tasa de descuento, se obtiene un VAN de $17.929.274, una TIR de un 35,4% y un período de recuperación del capital de 3,1 años, por lo que se recomienda la realizar la exportación.

Como conclusión adicional, respecto a la estrategia de entrada, se evaluó también la estrategia de entrar al mercado estadounidense con la instalación de una filial de la propia empresa, lo cual permite importar y a la vez vender al por mayor a los minoristas, con lo cual se eliminan los intermediarios de la cadena. Esta opción es la que presenta mayor relación beneficio/costo, pero necesita de mucho conocimiento del mercado por parte del exportador, ya que finalmente todos los riesgos ahora se asumirían como propios: logística, cobranza, distribución, etc. Dado este riesgo es que se optó por la estrategia del importador alternativo que permite margen de acción y mayor margen, pero se recomienda que una vez que se tenga experiencia y contactos suficientes dentro del mercado estadounidense se evalúe seriamente la creación de la filial importadora ya que los márgenes pueden ser considerablemente superiores al eliminar a la cadena de distribución actual y hacer ese margen propio, lo cual incluso podría permitir entrar a canales de distribución de licorerías o supermercados (en los cuales el precio de venta al consumidor es considerablemente menor) y que sea aún así rentable.

VII Bibliografía

About. (23 de 12 de 2015). *Cuál es el salario mínimo en Estados Unidos en 2016.* Recuperado el 25 de 02 de 2016, de http://inmigracion.about.com/od/recursosparainmigracion/fl/Cual-es-el-salario-minimo-en-Estados-Unidos.htm

Acuña, D. (17 de 01 de 2016). (C. Roco, Entrevistador)

Acuña, O. (10 de 11 de 2015). (C. Roco, Entrevistador)

Agrimundo. (11 de 05 de 2016). *Canadá: tendencias de consumo de alimentos para 2016.* Recuperado el 12 de 05 de 2016, de http://www.agrimundo.cl/?p=32972

Aliaga Aguirre, F., Rojas Arevalo, M., & Moreno Alfaro, X. (2005). *Tratamiento tributario de las exportaciones.* Universidad de Chile.

Banco Mundial. (2015). *País.* Obtenido de http://datos.bancomundial.org/pais

Bebebeer.com. (2015). *Cerveza Japon.* Obtenido de http://www.bebebeer.com/B_C/Asia/Cerveza_japon.htm

Beer Institute. (s.f.). *Import & Export Data.* Recuperado el 5 de 03 de 2016, de http://www.beerinstitute.org/statistics/import-export-data

Beerinfo. (2010). *Beer Consumption by State per Capita*. Recuperado el 10 de 3 de 2016, de http://www.beerinfo.com/index.php/pages/beerstateconsumption.html

Bernáldez Camiruaga 1, A. (12 de 2013). *Culinaria - Cerveza artesanal en México: ¿soberanía cervecera y alimentaria?* Recuperado el 10 de 05 de 2016, de Universidad del Valle de México: http://www.uaemex.mx/Culinaria/seis_ne/PDF%20finales%206/cerveza%20artesanal%20ok.pdf

Billon, M., Billón Currás, M., & Sánchez Muñoz, P. (1999). *Ejercicios prácticos de comercio exterior.* AKAL.

BMI Research. (2015). *Chile Food & Drink Report Q4 2015.* Recuperado el 07 de 01 de 2016, de www.bmiresearch.com

BMI Research EEUU. (2015). *United States Food & Drink Report Q3 2015.* Obtenido de www.bmiresearch.com

BMI Research. (2015). *Japan Food & Drink Report Q3 2015.* Obtenido de www.bmiresearch.com

BMI Research. (2015). *Peru Food & Drink Report Q3 2015.* Obtenido de www.bmiresearch.com

BottleBill.org. (2007). *Bottle Bills in the USA.* Recuperado el 06 de 05 de 2016, de http://www.bottlebill.org/legislation/usa.htm

Bravo Orellana, S. (07 de 2014). *Sergio Bravo - Horizonte de evaluación de un proyecto de inversión.* Recuperado el 10 de 04 de 2016, de http://www.sergiobravo.com/uploads/publicaciones/files/11.pdf

Brewer Association. (2014). *NATIONAL BEER SALES & PRODUCTION DATA*. Recuperado el 01 de 03 de 2016, de https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/

Brewers Association. (2015). *NATIONAL BEER SALES & PRODUCTION DATA.* Recuperado el 12 de 01 de 2016, de https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/

Business Insider. (2014). *Global beer industry consolidation.* Recuperado el 12 de 01 de 2016, de http://www.businessinsider.com/global-beer-industry-consolidation-2014-2

Cinco Fuerzas de Porter. (s.f.). *Las 5 fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 11 de 03 de 2016, de http://www.5fuerzasdeporter.com/

Clarin. (11 de 01 de 2015). *Cerveza: el imán de los sabores premium y del estilo artesanal.* Recuperado el 10 de 05 de 2015, de http://www.ieco.clarin.com/economia/Cerveza-sabores-premium-estilo-artesanal_0_1283271851.html
CNN Expansion. (12 de 05 de 2014). *CERVEZA ARTESANAL, ¿UN NEGOCIO RENTABLE?* Recuperado el 10 de 05 de 2016, de http://expansion.mx/negocios/2014/05/12/cerveza-artesanal-un-negocio-rentable
CNN expansión. (2014). *Grandes cambios en el mundo de la cerveza.* Recuperado el 20 de 12 de 2015, de http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/10/09/grandes-cambios-en-el-mundo-de-la-cerveza
CNN Expansion. (20 de 01 de 2015). *LA VENTA DE CERVEZA ARTESANAL EN MÉXICO CRECE 4.7% EN 2014.* Recuperado el 12 de 05 de 2016, de http://expansion.mx/negocios/2015/01/20/la-venta-de-cerveza-artesanal-en-mexico-crece-47-en-2014
Contraseña. (12 de 11 de 2015). *Kross en internacionalización.* Recuperado el 05 de 03 de 2016, de http://contrasenamagazine.cl/2781-2/
CraftBeerRestaurant.com. (2010). *Pricing Craft Beer in a Restaurant.* Recuperado el 11 de 03 de 2016, de http://craftbeerrestaurant.com/Craft_Beer_Restaurant/Pricing_craft_beer.html
CreceNegocios. (2016). *Cómo elaborar un flujo de caja*. Recuperado el 11 de 03 de 2016, de http://www.crecenegocios.com/como-elaborar-un-flujo-de-caja/
CreceNegocios. (2016). *El VAN y el TIR*. Recuperado el 10 de 03 de 2016, de http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/
Cronista.com. (01 de 10 de 2015). *El destape de las cervezas artesanales.* Recuperado el 10 de 05 de 2016, de http://www.cronista.com/pyme/El-destape-de-las-cervezas-artesanales-20151001-0004.html
Diario Austral Valdivia. (19 de 08 de 2001). *Cerveza Kunstmann ingresó al exigente mercado japonés.* Recuperado el 15 de 12 de 1015, de http://www.australvaldivia.cl/site/edic/20010819110104/pags/20010819124005.html
Diario Austral Valdivia. (19 de 08 de 2001). *Cerveza Kunstmann ingresó al exigente mercado Japonés.* Recuperado el 19 de 12 de 2015, de http://www.australvaldivia.cl/site/edic/20010819110104/pags/20010819124005.html
Diez, C. (2015). Apuntes Curso IN7A8 Global Business Strategy: Company Analisis, pág. 15. Santiago.
Diez, C. (2015). Apuntes curso: IN7A8 International Competitiveness - Global Business Strategy. Santiago: Universidad de Chile.
Diez, C. (2015). Apuntes Curso: IN7C5 Desarrollo de Producto y Gestión de Marca. En *Introducción + Estrategia de Marketing* (pág. 14).
Diez, C. (2015). Apuntes de curso IN7A8 Global Business Strategy - Company Analysis.
Dinero. (8 de 5 de 2015). *¿Cuál ha sido el secreto del éxito de las cervezas artesanales?* Recuperado el 10 de 04 de 2016, de http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cual-ha-sido-secreto-del-exito-cervezas-artesanales-colombia/212031
Direcon Chile. (01 de 05 de 2016). *Acuerdos Comerciales.* Recuperado el 10 de 05 de 2016, de https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/
EjuTV. (27 de 12 de 2015). *La invasión de la cerveza extranjera en Bolivia.* Recuperado el 10 de 05 de 2016, de http://eju.tv/2015/12/la-invasion-la-cerveza-extranjera-bolivia/
Elcomercio. (31 de 12 de 2015). *Altos impuestos a importaciones impulsan cervecerías artesanales en Ecuador.* Recuperado el 10 de 05 de 2016, de

http://www.elcomercio.com/actualidad/impuestos-importaciones-impulsan-cervecerias-artesanales.html
Elcomercio. (19 de 02 de 2016). *La cerveza es la bebida de los ecuatorianos.* Recuperado el 10 de 05 de 2016, de http://www.elcomercio.com/sabores/bebida-favorita-ecuatorianos-cerveza-encuesta.html
Euromonitor.com. (s.f.). *Euromonitor.com*. Recuperado el 3 de 03 de 2016, de www.euromonitor.com
Gallup. (23 de 07 de 2014). *Beer Is Americans' Adult Beverage of Choice This Year.* Recuperado el 15 de 01 de 2016, de http://www.gallup.com/poll/174074/beer-americans-adult-beverage-choice-year.aspx
Google. (2016). *Puntos de venta Weisser*. Recuperado el 12 de 01 de 2016, de https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=zPHmCPA_wzzs.kCcgVZeDJwaM&hl=en_US
Gutiérrez, E. (10 de 01 de 2016). (C. Roco, Entrevistador)
Gutiérrez, E. (12 de 03 de 2016). Correo: cotización exportación cerveza a EEUU. Santiago, Chile.
Huffington post. (12 de 09 de 2014). *Hoffpost Taste - Here's How A Six-Pack Of Craft Beer Ends Up Costing $12.* Recuperado el 11 de 03 de 2016, de http://www.huffingtonpost.com/2014/09/12/craft-beer-expensive-cost_n_5670015.html
Kirin. (24 de 12 de 2014). *Kirin Beer University Report.* Recuperado el 27 de 12 de 2015, de Global Beer Consumption by Country in 2013: http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2014/1224_01.html
La Tercera. (2014). *La renovada contienda del mercado cervecero.* Recuperado el 20 de 12 de 2015, de http://diario.latercera.com/2014/09/28/01/contenido/negocios/27-174056-9-la-renovada-contienda-del-mercado-cervecero.shtml
La Tercera. (2014). *La renovada contienda del mercado cervecero.* Recuperado el 20 de 12 de 2015, de http://diario.latercera.com/2014/09/28/01/contenido/negocios/27-174056-9-la-renovada-contienda-del-mercado-cervecero.shtml
Lama, N., Martínez, A., & Rosado, R. (2007). *Estrategia de distribución del pisco Peruano en el mercado de Estados Unidos: El caso de Texas.* Cuad. Difus.
Lama, N., Martínez, A., & Rosado, R. (2007). *Estrategia de distribución pisco peruano en el mercado de Estados Unidos: El caso de Texas.* Universidad ESAN.
Letelier, P., & Acuña, P. (12 de 03 de 2013). *CorpResearch - Sector Bebidas - Perspectivas Industria y Actualización precio objetivo.* Recuperado el 10 de 01 de 2016, de http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CBI_CR_inf_Sec_Bebyal_0313.pdf
LinkedIn. (3 de 2 de 2010). *Estudio Económico - Evaluación de proyectos.* Recuperado el 10 de 05 de 2016, de http://es.slideshare.net/guest2de8df4/financiera-gestion-analisis-proyecto
MarketWatch. (28 de 07 de 2015). *These 11 brewers make over 90% of all U.S. beer.* Recuperado el 10 de 01 de 2015, de http://www.marketwatch.com/story/these-11-brewers-make-over-90-of-all-us-beer-2015-07-27
Matriz FODA. (2016). Recuperado el 25 de 02 de 2016, de http://www.matrizfoda.com/
Medina, M. (30 de 05 de 2009). Apuntes cuerso IN69B: Métodos y Sistemas de Administración, "Plan de Negocios". Santiago.
Mercado de dinero USA. (2015). *Las cervezas más populares en Estados Unidos.* Recuperado el 10 de 01 de 2016, de http://www.mercadodedinerousa.com/Consumo/6281-las-cervezas-mas-populares-en-estados-unidos.html
MyD. (2012). *Chile experimenta nuevo mercado de cervezas artesanales.* Obtenido de

http://mostosydestilados.cl/index.php/noticias/item/384-chile-experimentanuevo-mercado-de-cervezas-artesanales
Observariorio Vitivinícola. (05 de 2013). *Principales tendencias de las bebidas alcohólicas en mercados de América.* Recuperado el 10 de 04 de 2016, de http://www.observatoriova.com/wp-content/uploads/2013/05/Tendencias-en-bebidas-alcoh%C3%B3licas1.pdf
Orellana, C. (2014). *Rompiendo paradigmas en la experiencia del consumidor de cerveza en el punto de venta.* Universidad de Chile.
Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno.* Recuperado el 03 de 05 de 2016, de http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/
ProChile. (13 de 05 de 2014). *Cómo hacer negocios en Estados Unidos.* Recuperado el 01 de 03 de 2016, de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1411499349EEUU_Como_Hacer_Negocios_2014.pdf
ProChile. (5 de 2 de 2014). *EE.UU.: Aumenta el consumo de cerveza artesanal y vino.* Recuperado el 27 de 02 de 2016, de http://www.prochile.gob.cl/noticia/ee-uu-aumenta-el-consumo-de-cerveza-artesanal-y-vino/
ProChile. (19 de 11 de 2013). *Estudio de Canal de Distribución – Liquor Stores en Estados Unidos.* Recuperado el 03 de 01 de 2016, de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1384869552EEUU_Canal_Licorerias_2013.pdf
ProChile. (4 de 2009). *Estudio de mercado - Industria gourmet en Chile.* Recuperado el 10 de 3 de 2016, de http://es.slideshare.net/LascShinigami/estudio-de-mercado-gourmet-en-chile
ProChile. (30 de 05 de 2011). *Estudio de Mercado Cerveza – Estados Unidos.* Recuperado el 28 de 12 de 2015, de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_05_30_11155336.pdf
ProChile. (17 de 04 de 2014). *Guía País Estados Unidos 2014.* Recuperado el 11 de 03 de 2016, de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1397747678EEUU_Guia_Pais_2014.pdf
ProChile. (2016). *ProChile.* Obtenido de www.prochile.cl
ProChile. (2015). *Resultado de Búsqueda de Estadísticas de Exportaciones Chilenas - Cerveza*. Recuperado el 5 de 03 de 2016, de http://www.prochile.gob.cl/inicio/estadisticas-de-comercio-exterior/?buscarpor=producto&nombre_codigo=cerveza&pais=225&anio=2015&idproducto=
Redes sociales Weisser. (2015). *Twitter.* Recuperado el 15 de 1 de 2016, de https://twitter.com/cervezaweisser
Semanaeconomica.com. (2015). *Mercado de cervezas el aumento del impuesto reduce la competencia.* Obtenido de http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/163416-mercado-de-cervezas-el-aumento-del-impuesto-reduce-la-competencia/
Servicio de Impuestos Internos. (18 de 12 de 2015). *IMPUESTOS DIRECTOS.* Recuperado el 05 de 04 de 2016, de http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm
SmartAsset. (28 de 12 de 2015). *The Best Cities for Beer Drinkers.* Recuperado el 04 de 03 de 2016, de https://smartasset.com/mortgage/best-cities-beer-drinkers
Sofofa. (s.f.). *MANUAL PARA EXPORTAR A LOS ESTADOS UNIDOS DE.* Obtenido de OPORTUNIDADES PARA PRODUCTOS CHILENOS: http://www.sofofa.cl/comex/Fichas/1.%2BIntrod%2BEE.UU..pdf

Specialty Food. (2016). *Summer Fancy Food Show.* Recuperado el 27 de 02 de 2016, de https://www.specialtyfood.com/shows-events/summer-fancy-food-show/exhibiting/booking-your-exhibit-summer/
StartAsset. (28 de 12 de 2015). *The Best Cities for Beer Drinkers.* Recuperado el 04 de 03 de 2016, de https://smartasset.com/mortgage/best-cities-beer-drinkers
Statista. (12 de 11 de 2015). *The Countries With The Most Craft Breweries.* Recuperado el 19 de 04 de 2016, de https://www.statista.com/chart/4001/the-countries-with-the-most-craft-breweries/
TaxFundation. (21 de 04 de 2015). *State Corporate Income Tax Rates and Brackets for 2015.* Recuperado el 05 de 04 de 2016, de http://taxfoundation.org/article/state-corporate-income-tax-rates-and-brackets-2015?lien_externe_oui=Continuar
The Atlantic. (15 de 4 de 2014). *The State of American Beer.* Recuperado el 23 de 01 de 2016, de http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/04/the-state-of-american-beer/360583/
The brewers of Europe. (10 de 2014). *The Brewers of Europe - Beer Statistics - 2014 Edition.* Recuperado el 13 de 01 de 2016, de http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2014/statistics_2014_web_2.pdf
The concourse. (6 de 11 de 2014). *Is New Hampshire Really The Drunkest State In The Union?* Recuperado el 01 de 03 de 2016, de http://theconcourse.deadspin.com/is-new-hampshire-really-the-drunkest-state-in-the-union-1589304294
The10and3. (21 de 06 de 2015). *Destined to Go Flat? The Explosive Growth of Craft Breweries in Ontario and Quebec.* Recuperado el 10 de 05 de 2016, de http://www.the10and3.com/destined-to-go-flat-the-explosive-growth-of-craft-breweries-in-ontario-and-quebec-00011/
Thomson Reuters. (17 de 09 de 2014). *Big four brewers: the global spread – Graphic of the day.* Recuperado el 18 de 12 de 2015, de http://blog.thomsonreuters.com/index.php/big-four-brewers-the-global-spread-graphic-of-the-day/
Trip Advisor. (2016). *San Francisco, Bares y pubs.* Recuperado el 02 de 05 de 2016, de https://www.tripadvisor.cl/Restaurants-g60713-zfg11776-San_Francisco_California.html
Trip Advisor. (2016). *Trip Advisor - Restaurantes en San Francisco.* Recuperado el 25 de 04 de 2016, de https://www.tripadvisor.cl/Restaurants-g60713-San_Francisco_California.html
Trulia. (12 de 08 de 2012). *Eating Towns, Drinking Towns.* Recuperado el 04 de 03 de 2015, de http://www.trulia.com/blog/trends/eating-towns-drinking-towns/
Vinepair. (24 de 8 de 2015). *MAPS: THE STATES THAT DRINK THE MOST WINE, BEER & SPIRITS.* Recuperado el 22 de 02 de 2016, de http://vinepair.com/wine-blog/maps-the-states-that-drink-the-most-wine-beer-spirits/
Voyhoy. (20 de 6 de 2014). *Guía De La Cerveza Chilena. Un Mundo De Sabores Por Descubrir.* Recuperado el 3 de 01 de 2016, de http://chile.voyhoy.com/blog/guia-de-la-cerveza-chilena-un-mundo-de-sabores-por-descubrir/
Weisser. (2015). Recuperado el 16 de 12 de 2015, de www.cervezaweisser.cl
WikiEqui. (20 de 03 de 2012). *Finanzas. El Plan Financiero en Proyectos de negocio.* Recuperado el 05 de 05 de 2016, de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Finanzas._El_Plan_Financiero_en_Proyectos_de_negocio
Wikipedia. (8 de 12 de 2015). *Anexo:Estados de los Estados Unidos por población.* Recuperado el 10 de 03 de 2016, de

https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Estados_de_los_Estados_Unidos_por_poblaci%C3%B3n
Wikipedia. (2015). *Beer in the United States.* Recuperado el 20 de 01 de 2016, de https://en.wikipedia.org/wiki/Beer_in_the_United_States
Wikipedia. (24 de 03 de 2015). *CAGE Distance Framework.* Recuperado el 10 de 05 de 2016, de https://en.wikipedia.org/wiki/CAGE_Distance_Framework
Wineponder. (10 de 10 de 2013). *Beer Consumption vs. Wine Consumption.* Recuperado el 14 de 01 de 2016, de http://www.wineponder.com/beer-consumption-vs-wine-consumption/
Zara - Law Offices. (2011). *EL PASAPORTE DE SU BODEGA AL MERCADO ESTADOUNIDENSE.* Recuperado el 12 de 3 de 2016, de http://www.zaralawny.com/spanish/guides/wine_brochure.jsp
Zara - Law Offices. (2011). *Venta mayorista de cerveza.* Recuperado el 12 de 03 de 2016, de http://www.zaralawny.com/spanish/guides/2010_12_03%20Mayorista%20Cerveza%20-%20SC.pdf

VIII Anexos

VIII.1 Anexo 1: Detalle de consumo mundial de cerveza por región

Region	Consumption Volume in 2013 (thousand kl)	633-ml Bottle Equivalent (million bottles)	Growth Rate 2012-2013	Global Market Share
Japan	548.9	8,671.4	-1.0%	2.9%
Other Asian countries	6,024.1	95,167.5	5.4%	31.9%
Asia Total	6,573.0	103,838.9	4.8%	34.8%
Europe	5,094.5	80,481.8	-3.5%	27.0%
South America	3,054.6	48,255.9	-0.5%	16.2%
North America	2,620.2	41,393.4	-1.4%	13.9%
Africa	1,200.1	18,958.9	4.1%	6.4%
Oceania	218.1	3,445.5	0.4%	1.2%
Middle East	121.0	1,911.5	-7.4%	0.6%
Total	18,881.4	298,284.4	0.5%	100.0%

* Note: Consumption volume in Japan is a combination of beer, happo-shu (low-malt beer), and new genre (non-malt beer).

Fuente: (Kirin, 2014)

VIII.2 Anexo 2: Consumo global de cerveza por país en 2013

2013 Rank	2012 Rank	Country	2013			2012	
			Consumption Volume (thousand kl)	Global Market Share	Growth Rate 2012-2013	Consumption Volume (thousand kl)	Global Market Share
1	1	China	4,631.3	24.5%	4.8%	4,420.0	23.5%
2	2	United States	2,408.2	12.8%	-1.3%	2,440.9	13.0%
3	3	Brazil	1,252.0	6.6%	-2.0%	1,277.6	6.8%
4	4	Russia	1,005.6	5.3%	-8.0%	1,093.0	5.8%
5	5	Germany	841.0	4.5%	-2.2%	859.8	4.6%
6	6	Mexico	673.0	3.6%	-1.9%	685.7	3.7%
7	7	Japan	548.9	2.9%	-1.0%	554.4	3.0%
8	8	United Kingdom	424.2	2.2%	-1.3%	429.8	2.3%
9	9	Spain	364.8	1.9%	-0.6%	367.0	2.0%
10	11	Vietnam	360.1	1.9%	7.3%	335.8	1.8%
11	10	Poland	351.1	1.9%	-3.6%	364.3	1.9%
12	12	South Africa	315.0	1.7%	0.0%	315.0	1.7%
13	13	Ukraine	276.0	1.5%	-8.2%	300.5	1.6%
14	15	India	243.6	1.3%	14.1%	213.4	1.1%
15	18	South Korea	227.7	1.2%	15.2%	197.6	1.1%
16	17	Venezuela	212.6	1.1%	3.2%	206.0	1.1%
17	14	Canada	212.0	1.1%	-2.6%	217.6	1.2%
18	16	Colombia	210.7	1.1%	0.9%	208.9	1.1%
19	20	Czech Republic	190.9	1.0%	0.2%	190.5	1.0%
20	19	France	186.3	1.0%	-3.2%	192.5	1.0%
21	23	Thailand	183.7	1.0%	0.3%	183.2	1.0%
22	21	Argentina	182.8	1.0%	-1.4%	185.3	1.0%
23	24	Australia	174.3	0.9%	-0.3%	174.8	0.9%
24	22	Romania	173.5	0.9%	-6.1%	184.8	1.0%
25	25	Italy	166.4	0.9%	-1.0%	168.1	0.9%

Fuente: (Kirin, 2014)

VIII.3 Anexo 3: Consumo de cerveza per cápita por país en 2013

2013 Rank	2012 Rank	Country	Per-capita Beer Consumption				Total Consumption Volume (thousand kl)
			Consumption Volume (liters)	633-ml Bottle Equivalent (bottles)	Bottle difference 2012-2013 (bottles)	Volume Ratio (Japan = 1)	
1	1	Czech Republic	147.1	232.4	-2.3	3.4	190.9
2	2	Namibia	108.6	171.6	-3.3	2.5	25.0
3	3	Austria	105.9	167.3	-3.4	2.5	89.8
4	4	Germany	101.7	160.7	-3.4	2.4	841.0
5	5	Belize	99.4	157.0	1.0	2.3	3.3
6	8	Estonia	93.6	147.9	-1.5	2.2	12.0
7	6	Poland	91.9	145.2	-5.4	2.1	351.1
8	7	Lithuania	89.5	141.4	-8.9	2.1	27.0
9	10	Romania	79.9	126.2	-7.9	1.9	173.5
10	11	Finland	79.6	125.8	-1.3	1.8	43.2
11	9	Ireland	79.2	125.1	-10.1	1.8	43.3
12	12	Spain	77.7	122.7	-1.2	1.8	364.8
13	13	United States	76.2	120.4	-2.5	1.8	2,408.2
14	21	Gabon	74.8	118.2	2.1	1.7	12.5
15	14	Australia	74.7	118.0	-1.8	1.7	174.3
16	19	Slovenia	74.3	117.4	-0.3	1.7	15.4
17	16	Croatia	74.3	117.4	-1.1	1.7	31.9
18	18	Bulgaria	73.5	116.1	-1.5	1.7	53.1
19	15	Slovakia	73.0	115.3	-3.3	1.7	39.8
20	22	Netherlands	72.6	114.7	-0.1	1.7	121.6
21	20	Belgium	72.0	113.7	-3.2	1.7	80.2
22	23	Panama	70.8	111.8	-1.0	1.6	27.3
23	25	Venezuela	69.9	110.4	1.8	1.6	212.6
24	17	Latvia	69.8	110.3	-7.8	1.6	14.3
25	31	Congo	67.4	106.5	4.5	1.6	30.0
26	26	United Kingdom	67.4	106.5	-2.0	1.6	424.2
27	27	Brazil	66.9	105.7	-2.2	1.6	1,252.0
28	34	New Zealand	64.1	101.3	2.1	1.5	28.9
29	24	Montenegro	64.1	101.3	-10.4	1.5	4.0
30	30	Hungary	63.2	99.8	-2.3	1.5	63.0
31	28	Ukraine	61.0	96.4	-7.9	1.4	276.0
32	36	Denmark	60.4	95.4	-1.5	1.4	34.0
33	33	Serbia	60.3	95.3	-5.2	1.4	43.2
34	35	Canada	60.3	95.3	-3.4	1.4	212.0
35	37	South Africa	59.7	94.3	-0.7	1.4	315.0
Reference							
47	54	South Korea	46.2	73.0	9.3	1.1	227.7
52	50	Japan	43.1	68.1	-0.6	1.0	548.9

Fuente: (Kirin, 2014)

VIII.4 Anexo 4: Bebidas alcohólicas en Chile: Valor/Volumen Ventas, Producción y Comercio

Table: Alcoholic Drinks Value/Volume Sales, Production & Trade - Historical Data & Forecasts (Chile 2012-2019)

	2012	2013	2014	2015f	2016f	2017f	2018f	2019f
Alcoholic drinks sales, mn litres	976.0	990.5	999.9	1,014.7	1,034.4	1,055.6	1,077.4	1,100.9
Alcoholic drinks sales, litres per capita	55.9	56.2	56.3	56.6	57.2	57.9	58.7	59.5
Alcoholic drink sales, CLPmn	1,658,599.5	1,706,376.5	1,793,680.2	1,892,715.9	1,981,562.5	2,072,396.5	2,167,746.9	2,269,653.8
Alcoholic drinks sales, USDmn	3,410.8	3,443.9	3,142.5	3,052.8	3,222.1	3,454.0	3,770.0	3,981.8
Beer Sales, mn litres	646.5	662.0	669.1	681.5	698.8	717.6	736.8	757.5
Beer sales, litres per capita	37.0	37.6	37.6	38.0	38.7	39.4	40.1	40.9
Beer sales, CLPmn	799,222.3	832,979.0	878,749.8	934,100.2	988,399.1	1,045,417.2	1,105,572.0	1,170,769.7
Beer sales, CLP per capita	45,761.9	47,275.4	49,443.3	52,114.3	54,688.7	57,377.0	60,201.0	63,262.9
Beer Sales, USDmn	1,643.6	1,681.2	1,539.6	1,506.6	1,607.2	1,742.4	1,922.7	2,054.0
Beer production, litres mn	614.6	630.0	635.9	646.2	662.8	680.3	698.4	717.7
Beer exports, litres mn	4.0	4.7	7.1	10.3	11.4	12.2	12.4	13.3
Beer imports, litres mn	36.0	36.7	40.3	45.7	47.4	49.5	50.7	53.2
Beer balance, litres mn	-31.9	-32.0	-33.2	-35.4	-36.0	-37.3	-38.3	-39.8
Wine Sales, mn litres	275.0	274.0	276.3	278.7	281.2	283.6	286.2	289.0
Wine sales, litres per capita	15.7	15.6	15.5	15.6	15.6	15.6	15.6	15.6
Wine sales, CLPmn	382,385.3	387,871.8	408,203.4	429,761.6	447,386.0	464,828.5	483,159.6	502,498.4

Fuente : (BMI Research Chile, 2015)

VIII.5 Anexo 5: Bebidas alcohólicas en EEUU: Valor/Volumen Ventas, Producción y Comercio

Table: Alcoholic Drinks Value/Volume Sales, Production & Trade - Historical Data & Forecasts (United States 2014-2019)

	2014	2015f	2016f	2017f	2018f	2019f
Alcoholic drinks sales, mn litres	29,378.0	29,720.3	30,058.1	30,348.9	30,631.7	30,920.1
Alcoholic drinks sales, litres per capita	91.1	91.4	91.7	91.9	92.0	92.2
Alcoholic drink sales, USDmn	139,171.0	143,697.4	148,714.7	153,685.3	158,890.5	164,367.1
Alcoholic drinks sales, USDmn	139,171.0	143,697.4	148,714.7	153,685.3	158,890.5	164,367.1
Beer sales, litres per capita	75.6	75.7	75.7	75.7	75.6	75.6
Beer sales, USDmn	77,058.6	78,939.3	81,077.2	83,253.0	85,549.9	87,961.0
Beer sales, USD per capita	238.9	242.8	247.4	252.1	257.0	262.2
Beer Sales, USDmn	77,058.6	78,939.3	81,077.2	83,253.0	85,549.9	87,961.0
Beer Sales, mn litres	24,394.7	24,604.9	24,812.2	24,990.8	25,164.4	25,341.4
Beer exports, litres mn	504.6	519.1	538.1	558.1	579.1	601.1
Beer imports, litres mn	4,051.3	4,158.9	4,370.3	4,586.9	4,812.8	5,048.4
Beer balance, litres mn	-3,546.6	-3,639.8	-3,832.2	-4,028.7	-4,233.6	-4,447.3
Wine sales, litres per capita	9.8	10.0	10.1	10.3	10.4	10.5
Wine sales, USDmn	33,188.6	34,602.3	36,140.8	37,634.2	39,188.2	40,826.1
Wine sales, USD per capita	102.9	106.4	110.3	114.0	117.7	121.7
Wine production, litres mn	2,424.0	2,471.3	2,515.0	2,555.8	2,596.7	2,639.1
Wine Sales, mn litres	3,152.0	3,235.6	3,318.1	3,389.1	3,458.1	3,528.6
Wine exports, litres mn	429.3	434.1	440.4	447.1	454.0	461.3
Wine imports, litres mn	1,119.3	1,138.7	1,176.9	1,216.0	1,256.9	1,299.4
Wine balance, litres mn	-690.0	-704.6	-736.5	-769.0	-802.8	-838.1
Spirits sales, litres per capita	5.7	5.8	5.9	6.0	6.0	6.1
Spirit sales, USDmn	28,923.8	30,155.8	31,496.7	32,798.1	34,152.5	35,579.9
Spirits sales, USD per capita	89.7	92.8	96.1	99.3	102.6	106.1
Spirits sales, USDmn	28,923.8	30,155.8	31,496.7	32,798.1	34,152.5	35,579.9

f = BMI forecast. Source: National sources, BMI

Fuente: (BMI Research EEUU, 2015)

VIII.6 Anexo 6: Mejores estados para bebedores de cerveza en EE.UU.

smartasset

BY THE 1·2·3 NUMBERS

THE BEST CITIES FOR BEER DRINKERS

Rank	City	Total Micro-breweries	Microbreweries per 100,000 Residents	Bars per 100,000 Residents	Avg. Yelp Score of Breweries	Avg. Price of a Pint	Index
1	Portland, ME	17	25.5	29.2	4.23	$ 3.75	100.00
2	Asheville, NC	19	21.6	23.4	4.17	$3.25	99.49
3	Portland, OR	68	11.0	41.1	3.82	$4.00	95.39
4	Billings, MT	7	6.4	35.7	4.11	$3.00	94.16
5	Denver, CO	58	8.7	22.9	3.99	$4.00	93.95
6	Seattle, WA	54	8.1	24.0	4.13	$5.00	93.55
7	Wilmington, NC	8	7.0	20.5	4.44	$3.00	93.39
8	Missoula, MT	6	8.6	35.7	4.18	$3.00	93.19
9	Pittsburgh, PA	12	3.9	39.6	4.10	$3.50	93.14
10	Cincinnati, OH	14	4.7	24.7	3.95	$3.00	92.78
11	Austin, TX	30	3.3	23.8	4.14	$4.00	91.55
12	Grand Rapids, MI	14	7.2	17.5	3.97	$3.00	89.70
13	Rochester, NY	13	6.2	19.9	4.08	$ 3.12	89.09
14	Columbus, OH	23	2.8	29.6	3.96	$3.25	88.99
15	Omaha, NE	12	2.7	34.2	3.98	$3.00	88.58
16	Bend, OR	12	14.3	19.7	4.08	$4.00	87.50
17	San Francisco, CA	28	3.3	45.4	4.03	$6.00	87.30
18	Cleveland, OH	15	3.9	23.8	3.91	$3.50	86.53
19	Kalamazoo, MI	10	13.2	12.5	4.14	$3.00	85.91
20	Indianapolis, IN	25	2.9	19.3	4.01	$3.50	85.60
20	Spokane, WA	9	4.2	20.4	4.42	$4.00	85.60
22	Madison, WI	14	5.7	33.9	3.73	$4.00	85.45
23	Buffalo, NY	8	3.1	35.3	3.91	$3.00	85.19
24	Boulder, CO	23	21.9	14.6	4.10	$4.50	84.94
25	Reno, NV	7	3.0	32.3	4.00	$3.00	84.73

Microbreweries include stand-alone microbreweries and brewpubs.

Fuente: (SmartAsset, 2015)

VIII.7 Anexo 7: Estados con mayor población en EE.UU..

Ranking	Estado	Estimación de Población a julio 2013	Censo 2010	Porcentaje en la población 2010
1	California	38 332 521	37 253 956	11,91%
2	Texas	26 448 193	25 145 561	8,04%
3	Nueva York	19 378 102	18 976 457	6,19%
4	Florida	18 801 310	15 982 378	6,01%
5	Illinois	12 830 632	12 419 293	4,10%
6	Pensilvania	12 702 379	12 281 054	4,06%
7	Ohio	11 536 504	11 353 140	3,69%
8	Michigan	9 883 640	9 938 444	3,16%
9	Georgia	9 687 653	8 186 453	3,10%
10	Carolina del Norte	9 535 483	8 049 313	3,05%
11	Nueva Jersey	8 791 894	8 414 350	2,81%
12	Virginia	8 001 024	7 078 515	2,56%
13	Washington	6 724 540	5 894 121	2,15%
14	Massachusetts	6 547 629	6 349 097	2,04%
15	Indiana	6 483 802	6 080 485	2,07%
16	Arizona	6 392 017	5 130 632	2,04%
17	Tennessee	6 346 105	5 689 283	2,03%
18	Misuri	5 988 927	5 595 211	1,91%
19	Maryland	5 773 552	5 296 486	1,85%
20	Wisconsin	5 686 986	5 363 675	1,82%
21	Minnesota	5 303 925	4 919 479	1,70%
22	Colorado	5 029 196	4 301 261	1,61%
23	Alabama	4 779 736	4 447 100	1,53%
24	Carolina del Sur	4 625 364	4 012 012	1,48%
25	Luisiana	4 533 372	4 468 976	1,45%
26	Kentucky	4 339 367	4 041 769	1,39%
27	Oregón	3 831 074	3 421 399	1,22%
28	Oklahoma	3 751 351	3 450 654	1,20%
29	Connecticut	3 574 097	3 405 565	1,14%
30	Iowa	3 046 355	2 926 324	0,97%
31	Misisipi	2 967 297	2 844 658	0,95%
32	Arkansas	2 915 918	2 673 400	0,93%
33	Kansas	2 853 118	2 688 418	0,91%
34	Utah	2 763 885	2 233 169	0,88%
35	Nevada	2 700 551	1 998 257	0,86%
36	Nuevo México	2 059 179	1 819 046	0,66%
37	Virginia Occidental	1 852 994	1 808 344	0,59%
38	Nebraska	1 826 341	1 711 263	0,58%
39	Idaho	1 567 582	1 293 953	0,51%
40	Hawái	1 360 301	1 211 537	0,43%
41	Maine	1 328 361	1 274 923	0,42%
42	Nuevo Hampshire	1 316 470	1 235 786	0,42%
43	Rhode Island	1 052 567	1 048 319	0,34%
44	Montana	989 415	902 195	0,32%
45	Delaware	897 934	783 600	0,29%
46	Dakota del Sur	814 180	754 844	0,26%
47	Alaska	710 231	626 932	0,23%
48	Dakota del Norte	672 591	642 200	0,21%
49	Vermont	625 741	608 827	0,20%
50	Wyoming	563 626	493 782	0,18%

Fuente: (Wikipedia, 2015)

VIII.8 Anexo 8: Cotización Transporte terrestre y marítimo

Más

cotización exportación cerveza a EEUU Recibidos x Mios x

Carlos Roco 22 ene.
Hola Paz, Esta es la cotización que me enviaron ellos de cuando trataron de e...

Estefania Gutierrez 12 mar. (hace 2 días)
para mí

Hola Carlitos,
Te tengo la info que me pediste actualizar.
Tal como te comenté la vez pasada, respecto a la cotización que me adjuntaste, los montos correspondientes a Aduana, y control de sellos, manifestación y eso, yo los dejaría igual para tener una estimación. Esos valores te los puede confirmar un agente de aduana, pero no los veo tan disparados.

Ahora el costo de Transporte internacional y terrestre, por favor considera lo siguiente:

Tarifa Miami desde Vap con MOL:

- 20'DC: USD 1850 All In
- 40'DC: USD 1995 All In.
- BL : USD 50.
- Zarpes semanales en servicio directo
- Validez: 15.02.16
- **FLETE TERRESTRE PASANDO POR AMBAS VIÑAS**
- $ 520.000 + IVA (considera retiro empty + 1º Sta Cruz y 2º San Fdo + entrega stacking)
- Considera 4 hrs libres para carguío en cada Viña, luego cobran sobrestadía $100.000+iva por día.

Tarifa Long Beach desde Vap con NYK:

- 20'STD USD 1706 + DOC USD 45 + BL USD 50
- 40'STD USD 1956 + DOC USD 45 + BL USD 50
- SIDE X DUS $30.250+iva (sistema de exportaciones)
- Zarpes semanales en servicio directo
- Validez: 15.02.16
- **FLETE TERRESTRE PASANDO POR AMBAS VIÑAS**
- $ 520.000 + IVA (considera retiro empty + 1º Sta Cruz y 2º San Fdo + entrega stacking)
- Considera 4 hrs libres para carguío en cada Viña, luego cobran sobrestadía $100.000+iva por día.

Fuente: (Gutiérrez, Correo: cotización exportación cerveza a EEUU, 2016)

VIII.9 Anexo 9: Cotización Transporte terrestre y marítimo

Valor Dólar (USD)	CLP $700			Nro. de capas	7
Valor UF	CLP $24.998				
% IVA	19%				
Cantidad de Botellas	20.160				

	Freight - Tradicional		
	USD	**CLP**	**IVA**
Transporte Terrestre		CLP $420.000	CLP $79.800
Honorarios Agente de Aduanas	USD $100,00		
Victo Bueno Exportación		CLP $40.000	CLP $7.600
Control Sellos		CLP $16.000	CLP $3.040
Handling		CLP $15.000	CLP $2.850
Ocean Freight	USD $2.400,00		
Emisión		CLP $45.000	CLP $8.550
Manifestación		CLP $30.000	CLP $5.700
Contenedor Seguro (Prima)	USD $120,00		
Yale		CLP $50.000	
Sub Totales	**USD $2.620,00**	**CLP $616.000**	**CLP $107.540**

Subtotales en CLP	**CLP $1.834.000**	**CLP $616.000**	**CLP $107.540**	**CLP $2.557.540**
			Valor x Botella	**CLP $126,9**
			Valor x Botella	**USD $0,18**

Consideraciones

Tarifa considera retiro de Unidad vacía desde deposito Cia Naviera en Puerto de San Antonio,hasta Bodegas en Sta Cruz, posterior transporte de Contenedor a Bodegas en San Fernando para llenado
Tarifa Transporte no incluye carga ni descarga
Seguro contenedor tiene cobertura puerta a puerta, desde bodegas de Proveedores hasta bodega en destino de Cliente

Fuente: Archivo enviado por Diego Acuña luego de entrevista (Acuña D. , 2016)

VIII.10 Anexo 10: Datos de contacto

Zara – Law Offices: 111 John Street, Suite 510, New York, NY 10038. Tel: 212 619-4500 Fax: 212 619-4520. http://www.zaralawny.com/

Chirayu Sariya: MBA de la Universidad de Rochester. Chirayu.sariya@gmail.com. Tel: +1 (585) 752-6901.

VIII.11 Anexo 11: Número de contenedores de cada tipo para satisfacer la demanda

Número de pallets	Demanda real	Demanda satisfecha	Contenedores 20 pies a utilizar	Contenedores 40 pies a utilizar
1	2.016	-	0	0
2	4.032	-	0	0
3	6.048	-	0	0
4	8.064	-	0	0
5	10.080	-	0	0
6	12.096	-	0	0
7	14.112	-	0	0
8	16.128	16.128	1	0
9	18.144	18.144	1	0
10	20.160	20.160	1	0
11	22.176	20.160	1	0
12	24.192	20.160	1	0
13	26.208	26.208	0	1
14	28.224	28.224	0	1
15	30.240	30.240	0	1
16	32.256	32.256	0	1
17	34.272	34.272	0	1
18	36.288	36.288	0	1
19	38.304	38.304	0	1
20	40.320	40.320	0	1
21	42.336	40.320	0	1
22	44.352	40.320	0	1
23	46.368	40.320	0	1
24	48.384	40.320	0	1
25	50.400	40.320	0	1
26	52.416	40.320	0	1
27	54.432	40.320	0	1
28	56.448	56.448	1	1
29	58.464	58.464	1	1
30	60.480	60.480	1	1
31	62.496	60.480	1	1
32	64.512	60.480	1	1
33	66.528	66.528	0	2
34	68.544	68.544	0	2
35	70.560	70.560	0	2
36	72.576	72.576	0	2
37	74.592	74.592	0	2
38	76.608	76.608	0	2
39	78.624	78.624	0	2
40	80.640	80.640	0	2
41	82.656	80.640	0	2
42	84.672	80.640	0	2
43	86.688	80.640	0	2
44	88.704	80.640	0	2
45	90.720	80.640	0	2
46	92.736	80.640	0	2
47	94.752	80.640	0	2
48	96.768	96.768	1	2
49	98.784	98.784	1	2
50	100.800	100.800	1	2

Fuente: Elaboración propia

VIII.12 Anexo 12: Número de contenedores de cada tipo para satisfacer la demanda (continuación)

Número de pallets	Demanda real	Demanda satisfecha	Contenedores 20 pies a utilizar	Contenedores 40 pies a utilizar
51	102.816	100.800	1	2
52	104.832	100.800	1	2
53	106.848	106.848	0	3
54	108.864	108.864	0	3
55	110.880	110.880	0	3
56	112.896	112.896	0	3
57	114.912	114.912	0	3
58	116.928	116.928	0	3
59	118.944	118.944	0	3
60	120.960	120.960	0	3
61	122.976	120.960	0	3
62	124.992	120.960	0	3
63	127.008	120.960	0	3
64	129.024	120.960	0	3
65	131.040	120.960	0	3
66	133.056	120.960	0	3
67	135.072	120.960	0	3
68	137.088	137.088	1	3
69	139.104	139.104	1	3
70	141.120	141.120	1	3
71	143.136	141.120	1	3
72	145.152	141.120	1	3
73	147.168	147.168	0	4
74	149.184	149.184	0	4
75	151.200	151.200	0	4
76	153.216	153.216	0	4
77	155.232	155.232	0	4
78	157.248	157.248	0	4
79	159.264	159.264	0	4
80	161.280	161.280	0	4
81	163.296	161.280	0	4
82	165.312	161.280	0	4
83	167.328	161.280	0	4
84	169.344	161.280	0	4
85	171.360	161.280	0	4
86	173.376	161.280	0	4
87	175.392	161.280	0	4
88	177.408	177.408	1	4
89	179.424	179.424	1	4
90	181.440	181.440	1	4
91	183.456	181.440	1	4
92	185.472	181.440	1	4
93	187.488	187.488	0	5
94	189.504	189.504	0	5
95	191.520	191.520	0	5
96	193.536	193.536	0	5
97	195.552	195.552	0	5
98	197.568	197.568	0	5
99	199.584	199.584	0	5
100	201.600	201.600	0	5

Fuente: Elaboración propia

VIII.13 Anexo 13: Flujo de caja escenario pesimista de demanda.

Parámetros y demanda

Datos	0	1	2	3	4	5
Capacidad de producción botellas	454.545	454.545	454.545	454.545	454.545	454.545
Impuesto	25,5%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%
Precio dolar	700	700	700	700	700	700
Volúmen	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Demanda empresa		15.275	18.884	23.345	28.861	35.679
Producción		15.275	18.884	23.345	28.861	35.679
Inventario		-	-	-	-	-
Unidades vendidas		15.275	18.884	23.345	28.861	35.679
Número envíos contenedor 20 pies al año		1	1	1	0	0
Número envíos contenedor 40pies al año		0	0	0	1	1
Precio de venta dólares		1,91	1,95	1,99	2,03	2,07
Precio de venta Pesos		1.337	1.364	1.391	1.419	1.447

Fuente: Elaboración propia

Costos e Inversión

Costos	0	1	2	3	4	5
Costos Marketing	**17.500.000**	**13.449.535**	**14.702.873**	**16.237.994**	**18.128.013**	**20.463.991**
Publicidad en punto venta: 20% ingresos - variable	10.000.000	4.084.535	5.150.573	6.494.648	8.189.800	10.327.014
Plan Marketing digital - variable	7.500.000	7.650.000	7.803.000	7.959.060	8.118.241	8.280.606
Costo feria (2.450 dólares) - fijo		1.715.000	1.749.300	1.784.286	1.819.972	1.856.371
Costos Operaciones	**9.840.000**	**40.112.420**	**43.193.444**	**46.910.036**	**51.586.774**	**57.055.623**
Costo total transporte: Terrestre y marítimo - variable		2.090.020	2.090.020	2.090.020	2.265.020	2.265.020
Costo contacto con importador fijo	280.000					
Costo variable producción - variable		8.034.650	9.932.984	12.279.470	15.180.886	18.767.154
Costo fijo producción - fijo		-	-	-	-	-
Costos Recursos Humanos	**3.780.000**	**13.973.875**	**14.544.820**	**15.209.065**	**15.988.002**	**16.907.644**
Costo variable sueldos - variable		4.373.875	4.752.820	5.221.225	5.800.405	6.516.295
Costo fijo sueldos - fijo	3.780.000	9.600.000	9.792.000	9.987.840	10.187.597	10.391.349
Otros: contingencias u otros evento - fijo	2.000.000	2.040.000	2.080.800	2.122.416	2.164.864	2.208.162
Costo variable total	**17.500.000**	**26.233.080**	**21.926.397**	**26.085.363**	**31.436.111**	**37.875.483**
Costo fijo total	**6.060.000**	**13.355.000**	**11.541.300**	**11.772.126**	**12.007.569**	**12.247.720**
Costo Total	**23.560.000**	**39.588.080**	**33.467.697**	**37.857.489**	**43.443.679**	**50.123.203**
					0	
Inversión y depreciación	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Inversión Activo Fijo	0					
Inversión Proyecto	(23.560.000)					
Depreciación		0	0	0	0	0
Valor Libro	0	0	0	0	0	0
Valor residual						

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja final

Flujo de caja						
(S$)	0	1	2	3	4	5
Ingresos x Ventas		**20.422.675**	**25.752.866**	**32.473.241**	**40.949.000**	**51.635.070**
Intereses x Depósitos						
Otros Ingresos						
Gan./Pérd. Capital						0
Costos Fijos		(13.355.000)	(11.541.300)	(11.772.126)	(12.007.569)	(12.247.720)
Costos Variables		(26.233.080)	(414.058)	(608.963)	(907.278)	(1.351.359)
Intereses x Créditos						
Depreciaciones Legales		0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Anterior		0	(19.165.405)	(5.367.897)	0	0
Utilidad Antes de Impuesto		(19.165.405)	(5.367.897)	14.724.255	28.034.154	38.035.990
Impuestos		0	0	(3.975.549)	(7.569.221)	(10.269.717)
Utilidad Después Impuesto		(19.165.405)	(5.367.897)	10.748.706	20.464.932	27.766.273
Depreciaciones Legales		0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Anterior		0	19.165.405	5.367.897	0	0
Gan./Pérd. Capital		0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional		**(19.165.405)**	**13.797.508**	**16.116.603**	**20.464.932**	**27.766.273**
Inversión Fija	0	0	0	0	0	0
Inversión Total	(23.560.000)	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos						0
Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Préstamos						
Amortizaciones						
Flujo de Capitales	**(23.560.000)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja Privado	(23.560.000)	(19.165.405)	13.797.508	16.116.603	20.464.932	27.766.273
Tasa descuento	**20%**					
VAN	**405.089**	**CONVIENE**				
TIR	**20,4%**					
Período recuperación capital (años)	**3,6**					

Fuente: Elaboración propia

VIII.14 Anexo 14: Flujo de caja escenario optimista de demanda.

Parámetros y demanda

Datos	0	1	2	3	4	5
Capacidad de producción botellas	454.545	454.545	454.545	454.545	454.545	454.545
Impuesto	25,5%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%
Precio dolar	700	700	700	700	700	700
Volúmen	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Demanda empresa		20.293	27.522	37.327	50.626	68.661
Producción		20.293	27.522	37.327	50.626	68.661
Inventario		-	-	-	-	-
Unidades vendidas		20.293	27.522	37.327	50.626	68.661
Número envíos contenedor 20 pies al año		1		0	0	0
Número envíos contenedor 40pies al año		0	1	1	1	2
Precio de venta dólares		1,91	1,95	1,99	2,03	2,07
Precio de venta Pesos		1.337	1.364	1.391	1.419	1.447

Fuente: Elaboración propia

Costos e Inversión

Costos	0	1	2	3	4	5
Costos Marketing	**17.500.000**	**14.791.348**	**17.058.870**	**20.127.828**	**24.304.202**	**30.010.379**
Publicidad en punto venta: 20% ingresos - variable	10.000.000	5.426.348	7.506.570	10.384.482	14.365.989	19.873.402
Plan Marketing digital - variable	7.500.000	7.650.000	7.803.000	7.959.060	8.118.241	8.280.606
Costo feria (2.450 dólares) - fijo		1.715.000	1.749.300	1.784.286	1.819.972	1.856.371
Costos Operaciones	**9.840.000**	**43.805.668**	**49.726.012**	**57.375.788**	**67.605.814**	**89.135.395**
Costo total transporte: Terrestre y marítimo - variable		2.090.020	2.265.020	2.265.020	2.265.020	4.530.040
Costo contacto con importador fijo	280.000					
Costo variable producción - variable		10.674.118	14.476.572	19.634.002	26.629.276	36.115.686
Costo fijo producción - fijo		-	-	-	-	-
Costos Recursos Humanos	**3.780.000**	**14.500.765**	**15.451.810**	**16.677.175**	**18.273.327**	**23.140.754**
Costo variable sueldos - variable		4.900.765	5.659.810	6.689.335	8.085.730	12.749.405
Costo fijo sueldos - fijo	3.780.000	9.600.000	9.792.000	9.987.840	10.187.597	10.391.349
Otros: contingencias u otros evento - fijo	2.000.000	2.040.000	2.080.800	2.122.416	2.164.864	2.208.162
Costo variable total	**17.500.000**	**30.741.251**	**29.907.972**	**38.972.839**	**51.346.015**	**73.268.533**
Costo fijo total	**6.060.000**	**13.355.000**	**11.541.300**	**11.772.126**	**12.007.569**	**12.247.720**
Costo Total	**23.560.000**	**44.096.251**	**41.449.272**	**50.744.965**	**63.353.584**	**85.516.253**
					0	
Inversión y depreciación	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Inversión Activo Fijo	0					
Inversión Proyecto	(23.560.000)					
Depreciación		0	0	0	0	0
Valor Libro	0	0	0	0	0	0
Valor residual						

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja final

Flujo de caja						
(S$)	0	1	2	3	4	5
Ingresos x Ventas		**27.131.741**	**37.532.852**	**51.922.409**	**71.829.946**	**99.367.009**
Intereses x Depósitos						
Otros Ingresos						
Gan./Pérd. Capital						0
Costos Fijos		(13.355.000)	(11.541.300)	(11.772.126)	(12.007.569)	(12.247.720)
Costos Variables		(30.741.251)	(823.127)	(1.454.739)	(2.599.443)	(5.030.691)
Intereses x Créditos						
Depreciaciones Legales		0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Anterior		0	(16.964.510)	0	0	0
Utilidad Antes de Impuesto		(16.964.510)	8.203.915	38.695.544	57.222.934	82.088.599
Impuestos		0	(2.215.057)	(10.447.797)	(15.450.192)	(22.163.922)
Utilidad Después Impuesto		(16.964.510)	5.988.858	28.247.747	41.772.742	59.924.677
Depreciaciones Legales		0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Anterior		0	16.964.510	0	0	0
Gan./Pérd. Capital		0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional		**(16.964.510)**	**22.953.368**	**28.247.747**	**41.772.742**	**59.924.677**
Inversión Fija	0	0	0	0	0	0
Inversión Total	(23.560.000)	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos						0
Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Préstamos						
Amortizaciones						
Flujo de Capitales	**(23.560.000)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja Privado	**(23.560.000)**	**(16.964.510)**	**22.953.368**	**28.247.747**	**41.772.742**	**59.924.677**
Tasa descuento	**20%**					
VAN	**38.817.240**	**CONVIENE**				
TIR	**49,8%**					
Período recuperación capital (años)	**2,7**					

Fuente: Elaboración propia