

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	Ánalisis 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	Ánalisis 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	Ánalisis del país seleccionado: Estados Unidos	36
IV.1	Ánalisis 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	Ánalisis 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... <td>58</td>	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