



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CERVEZA ARTESANAL FEM**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**RODRIGO GERARDO ZAMORANO VALERIO**

**PROFESORES GUÍA:  
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2017**

## **RESUMEN**

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA CERVEZA ARTESANAL FEM**

El presente trabajo tiene como propósito evaluar el plan de negocios para la cervecería artesanal FEM, analizando su factibilidad técnica y económica.

Chile y el mundo entero han presentado incrementos sostenidos en el consumo de cerveza durante la última década, alcanzando Chile el año 2015 los 44 litros per cápita. Actualmente nuestro país vive un gran desarrollo de la industria de cerveza artesanal contando con una red de proveedores estables y clientes dispuestos a pagar por productos innovadores. Aunque los principales consumidores de cerveza son hombres, parte del crecimiento se ha dado por la incorporación de las mujeres, grupo poco explotado e incomprendido por los actores presentes en el mercado. Frente a esto nace la oportunidad de negocios de crear un producto enfocado especialmente en el público femenino.

La metodología para desarrollar el proyecto consistió en la realización de un análisis estratégico de la industria y el mercado chileno, con la finalidad de identificar un grupo potencial entre los consumidores. Luego se recolectó información mediante encuestas, y con esto, se ideó una propuesta de valor la cual fue evaluada técnica y económicamente y se finalizó con un análisis riesgos y conclusiones para el proyecto. La principal característica y ventaja del proyecto, se puede resumir en su particularidad de ser una cerveza única en el mercado por su enfoque en la mujer, por ser elaborada por una maestra cervecera y por su estrategia de marketing y redes sociales consistentes con lo anterior.

La inversión inicial calculada es de \$13.980.000 pesos, el VAN obtenido corresponde a \$12.131.354 pesos, a partir de flujos de caja proyectados a 5 años y el proyecto revela una tasa interna de retorno de 28%, con un periodo de recuperación de la inversión de 3 años y 2 meses.

Dado lo anterior y tomando en cuenta las características innovadoras del producto, “ser pionero en Chile en enfocarse en el mercado femenino”, se considera que el proyecto es atractivo y factible de realizar, generando una oportunidad de emprendimiento realizable.

## TABLA DE CONTENIDO

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	ANTECEDENTES .....	1
1.2	OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS .....	1
1.3	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS .....	2
1.3.1	OBJETIVO GENERAL .....	2
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1.4	METODOLOGÍA .....	2
2	CAPITULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	3
2.1	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	3
2.2	ANÁLISIS PEST .....	6
2.3	ANÁLISIS FODA .....	8
3	CAPITULO 3: ANÁLISIS DE MERCADO.....	11
3.1	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO .....	11
3.2	PRINCIPALES ACTORES .....	11
3.3	CATEGORÍAS EN CRECIMIENTO.....	12
3.4	PRONÓSTICOS.....	13
3.5	EDADES Y GUSTOS .....	13
3.6	COMPETENCIA.....	14
3.7	MERCADO OBJETIVO .....	16
3.8	ENCUESTA Y RESULTADOS .....	17
4	CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIOS.....	18
4.1	MODELO CANVAS.....	18
4.2	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	19
4.3	VISIÓN Y MISIÓN.....	20
4.3.1	VISIÓN .....	20
4.3.2	MISIÓN.....	20
4.4	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS.....	20
4.5	PROPUESTA DE VALOR .....	24

5	CAPÍTULO V: PLAN COMERCIAL .....	25
5.1	POSICIONAMIENTO .....	25
5.2	PRODUCTO.....	27
5.3	PRECIO .....	27
5.4	PROMOCIÓN.....	28
5.5	DISTRIBUCIÓN .....	30
6	CAPÍTULO VI: PLAN OPERACIONAL .....	32
6.1	UBICACIÓN DE LA PLANTA .....	32
6.2	LAYOUT DE PLANTA.....	33
6.3	PROCESO PRODUCTIVO .....	33
6.4	FLUJO DE PRODUCCIÓN .....	35
6.5	REQUERIMIENTOS.....	37
7	CAPITULO VII: PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
7.1	ORGANIGRAMA.....	39
7.2	DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	40
7.3	REMUNERACIONES .....	42
7.4	PLAN DE CONTRATACIÓN .....	43
8	CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	43
8.1	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	43
8.2	INVERSIONES Y COSTOS OPERACIONALES.....	44
8.3	TASA DE DESCUENTO Y OTROS .....	44
8.4	FLUJOS E INDICADORES FINANCIEROS.....	45
8.5	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	46
8.6	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	47
8.7	ANÁLISIS DE POSIBLES ESCENARIOS .....	48
9	CAPÍTULO IX: ANALISIS DE RIESGOS .....	49
10	CAPÍTULO X: ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA.....	50
11	CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y PROPUESTA A LOS INVERSIONISTAS 50	
12	BIBLIOGRAFÍA.....	52
13	ANEXOS .....	55

# **1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 ANTECEDENTES**

La producción de cerveza data desde tiempos muy antiguos, registrándose los primeros indicios de esta actividad en la antigua sumeria, pasando luego a los egipcios y a medida que avanzaba la historia esta tradición fue traspasándose de una cultura a otra.

Hoy en día la cerveza es la segunda bebida alcohólica más consumida a nivel mundial con un 36% de participación, después de las espirituosas (destiladas), las que representan el 45% del consumo mundial, en tercer lugar se posiciona el vino con un 26%. (Fuente: <http://www.24horas.cl/tendencias/la-cerveza-es-la-segunda-bebida-alcoholica-mas-consumida-en-el-mundo--1375525>).

Chile y el mundo entero han presentado incrementos marcados en el consumo de cerveza durante la última década, alcanzando Chile el año 2015 los 44 litros per cápita. (Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=219718>).

La cultura cervecera de nuestro país se ha ido ampliando, proliferando el consumo de cervezas que sean distintas. Ha sido esta variable la que ha impulsado el crecimiento del mercado de las microcervecías o cervezas de elaboración artesanal, el cual representa un 1% del mercado. (Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias>).

## **1.2 OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS**

Aunque los principales consumidores de cerveza son hombres, parte del crecimiento se ha dado por la incorporación del público femenino, segmento que no ha sido abordado de manera correcta por los principales actores del mercado.

Hoy en día hay una batalla por un segmento que constituye un mayor consumo femenino, que lleva años creciendo en Chile, esto funciona para categorías como cervezas, vinos espumantes y vino blanco.

Hayley Jansen, sommelier de cervezas de New York, señala que todo intento de marketing que ha sido dirigido directamente hacia las mujeres ha fracasado enormemente. “En gran parte, no creo que el marketing de cervezas esté dirigido a las mujeres”, dice. “Veo muchos anuncios de cerveza con chicas en bikinis para atraer hombres, lo cual es un poco ofensivo para las mujeres. Ha habido intentos ridículos para publicitar cervezas rosadas, frutosas o baja en calorías pero ninguna ha funcionado. Las mujeres estamos buscando sabor”.

Dado el poco conocimiento que tiene el mercado cervecero de su clientela femenina, surge como oportunidad de negocios el crear una cerveza enfocada en este segmento, tratando de satisfacer sus necesidades, entendiendo sus gustos y preferencias al momento de tomar la decisión de compra.

### **1.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del trabajo es presentar un plan de negocios para la cerveza FEM el cual utilice la información reunida y dicho plan se desarrolle y analice en términos de factibilidad en base a los conocimientos y herramientas adquiridas en el estudio de la gestión de empresas.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el potencial del mercado en el cual se pretende incursionar.
- Determinar las características del mercado objetivo.
- Presentar una propuesta de valor diferenciadora al mercado objetivo.
- Desarrollar un plan de negocios basados en la información recopilada.
- Evaluar económicamente el plan de negocios propuesto.

### **1.4 METODOLOGÍA**

La metodología utilizada para desarrollar la idea de negocios será la siguiente. Para comenzar se realizará un análisis estratégico de la industria, seguido de un análisis del mercado chileno, para conocer quiénes son los principales actores, que categorías de productos lo componen y como ha sido la evolución del mercado en los últimos años, a

continuación se procederá a estudiar el segmento de las cervezas artesanales o Premium con la finalidad de identificar un segmento potencial entre los consumidores. Una vez identificado este grupo, se procederá a recolectar información mediante encuestas, para conocer los gustos, preferencias y necesidades no cubiertas, que puedan ser utilizadas como una oportunidad para idear una propuesta que cree valor para el segmento elegido.

Teniendo claro el mercado objetivo, se formulará una propuesta de valor que se traducirá en un plan de negocios, el cual finalmente será evaluado en términos técnicos y económicos para determinar su viabilidad.

## **2 CAPITULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Podemos medir el atractivo de la industria a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

### **2.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

#### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Debido a la gran cantidad de clientes finales y tomando en cuenta que las cervezas artesanales cuentan con un alto grado de diferenciación por las características de cada producto, diríamos que el poder de negociación de los clientes es bajo. Pero al ser fácil cambiarse de producto porque la oferta es variada, además de contar hoy con consumidores bien informados y al haber poder de negociación de los intermediarios como minoristas, supermercados y botillerías, podemos decir que el poder de negociación es Medio-Bajo.

#### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Al ser los ingredientes esenciales de fácil acceso, y al encontrar en el mercado variados comercios en donde encontrarlos, diríamos que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Pero tomando en cuenta que la calidad de la cerveza depende en gran medida de la calidad de los insumos, entonces el poder de negociación de los proveedores va aumentando. Finalmente el poder de los proveedores dependerá de las características de los ingredientes a utilizar.

## **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Al nivel de cervezas artesanales las barreras de entrada son pequeñas (baja inversión inicial y baja barrera de salida), dado esto, la amenaza de nuevos competidores es alta. No obstante lo anterior, el mercado de la cerveza artesanal es amigable y hay espacio para todas las variedades de cervezas existentes, además existen iniciativas como el Oktoberfest donde los pequeños productores se reúnen y se potencian mutuamente.

## **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La cerveza tiene variados sustitutos como el pisco el vino y el ron entre otros, hoy en día con la ley de tolerancia cero, la tendencia hacia bebidas con menor contenido alcohólico favorece el consumo de cerveza. Dentro del mercado de la cerveza artesanal, existe gran cantidad de sustitutos debido a la proliferación masiva de pequeños productores, en todo caso el éxito de un producto dependerá de sus características diferenciadoras y de la propuesta de valor que presente al mercado, y esto es precisamente a lo que apuesta cerveza FEM.

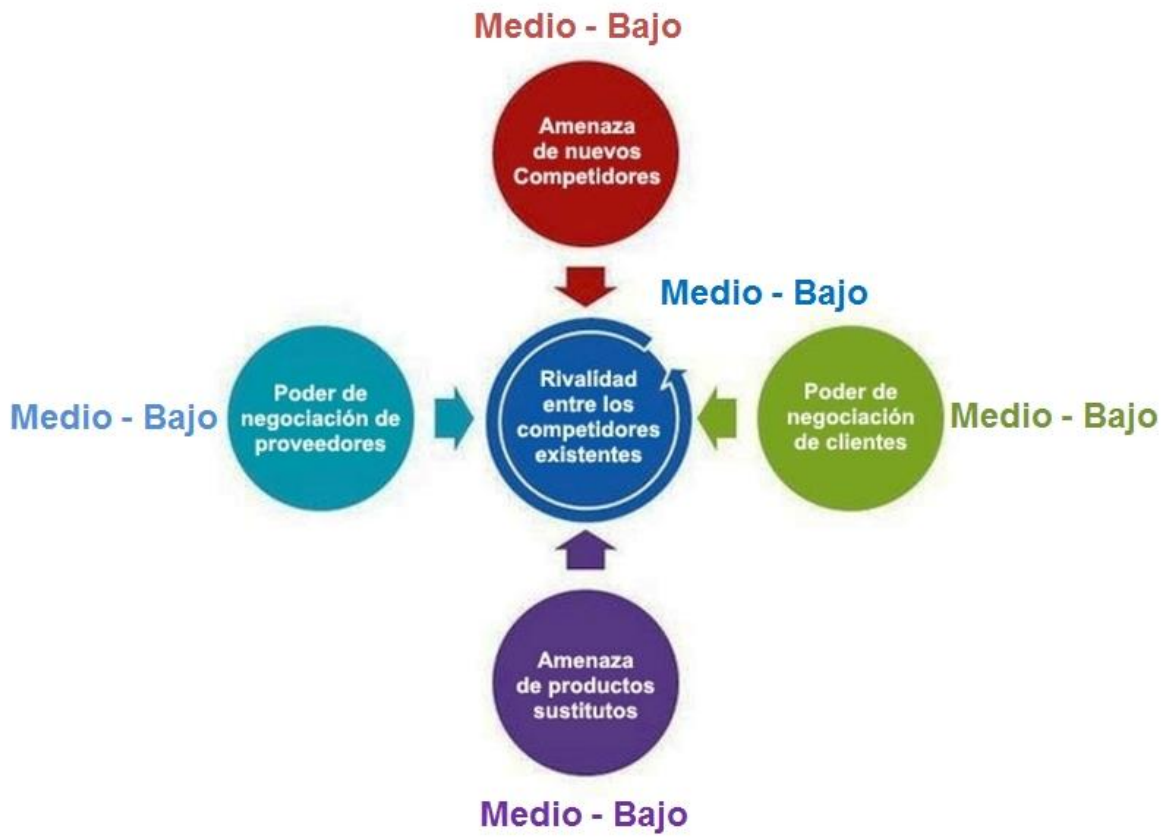
## **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

En el mercado de las cervezas artesanales más que rivalidad se ven sinergias, debido a las uniones entre los pequeños productores, no se ve competencia por quitar participación de mercado entre cerveceros artesanales, sino más bien se trata de presentar nuevos productos enfocados en quitar participación a los grandes actores de cervezas industriales como CCU o Cervecería Chile.

Dado todo lo anterior, se ve potencial para el negocio de Cerveza FEM, ya que al ser un producto diferenciado, sus clientes lo buscarán por sus características únicas, las cuales la harán diferente a cualquier producto de la competencia. En el caso de los proveedores, podremos contar con una extensa red, ya que Cerveza FEM no se diferenciará por la calidad u origen de sus materias primas por lo que ante un alza de precios se podrán buscar mejores precios con otros proveedores. Actualmente en el mercado chileno no existe ninguna competencia que se dirija al mismo nicho de mercado, y de aparecer en el futuro, se contará con la ventaja de haber sido el primero en explotar el nicho femenino.



## GRÁFICO 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración Propia.

## **2.2 ANÁLISIS PEST**

### **FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES**

Existe una serie de leyes que conforman un marco legal relacionado a la producción, comercialización y consumo de bebidas alcohólicas en Chile. Entre estas podemos nombrar:

- Está prohibida la venta de alcoholes a menores de 18 años.
- Existen restricciones de horario de venta en los distintos municipios del país.
- No se puede consumir alcohol en la vía pública y tampoco puede ser vendido en lugares que no posean patente para esto.

### **IMPUESTO SOBRE ALCOHOLES**

La venta o importación de bebidas alcohólicas y productos similares pagan un impuesto adicional, con un gravamen que depende del tipo de producto, que se aplica sobre la misma base imponible del Impuesto a las Ventas y Servicios. Para el caso de las cervezas, están afectas a una tasa del 20,5%.

### **FACTORES ECONÓMICOS**

La economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1.9% y del 2.1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero y el declive en el consumo privado. Sin embargo, se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran, por lo que se pronostica un crecimiento del rango entre 1.5% a 2.5% para años futuros.

Debido a que nuestro mercado objetivo es la mujer, sus actuales demandas por igualdad de derechos y oportunidades y su mayor relevancia en el ámbito laboral, se vislumbra como un factor positivo para el futuro crecimiento en el mercado cervecero.

## **FACTOR SOCIAL Y CULTURAL**

El consumo de alcohol ha tenido un marcado incremento en los últimos años. En este punto cabe mencionar que el mercado femenino ha sido un actor relevante en este incremento en los últimos años. Mientras más consiga la mujer chilena en términos de igualdad de género, mayor será el poder económico de estas y por lo tanto generará un efecto positivo en los negocios enfocados en ellas.

Aunque es sabido que el alcohol es sensible al poder adquisitivo, este está tan instalado en el país, que no es de las cosas que la gente deja de consumir. El alcohol está relacionado a lo social, tanto como para pasarlo bien como para desconectarse y evadirse de los problemas.

El consumo de alcohol en Chile está arraigado culturalmente, esto se aprecia al ver cómo las personas tienden a normalizar el consumo y a bajar la percepción de riesgo. “La mayoría de las personas reconoce que el consumo alto es riesgoso, que afecta las relaciones familiares y personales”, pero pese a estar conscientes de este riesgo, igual el consumo es masivo. A esto se suma que Chile es un país productor de alcohol, por lo que además del ámbito social, de fiestas y tradiciones, también está presente en la economía.

## **FACTOR TECNOLÓGICO**

Debido a que el proceso productivo de cerveza artesanal no requiere de maquinaria de alta tecnología, el factor tecnológico incide en las mejoras que puedan realizarse en la eficiencia de la cadena de suministros, así como también en el mejor aprovechamiento del uso de los insumos y técnicas de producción amigables con el medio ambiente.

En este ámbito es importante destacar el gran aporte que será el Know How de la maestra cervecera que se contratará, la cual podrá aportar en base a sus experiencias y estudios en la elaboración de cervezas.

## GRÁFICO ANÁLISIS PEST



Fuente: Elaboración Propia.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

### FORTALEZAS

La gran fortaleza de Cerveza FEM es que está enfocada en un público objetivo no explorado por otras marcas, por lo que será un producto único en el mercado chileno, con una propuesta de nicho enfocada completamente hacia la mujer. La cerveza estará basada en los gustos y preferencias arrojadas por sus potenciales consumidoras, así también su look y personalidad serán un reflejo de la mujer chilena actual, para lograr una mayor identificación con la marca, contaremos con una maestra cervecera (puesto ocupado mayoritariamente por hombres), la cual con su experiencia y mediante el uso de ingredientes de calidad, le dará vida a Cerveza FEM.

Otra de las fortalezas que se pueden nombrar, son las bajas barreras de entrada y de salida que presenta el mercado de las cervezas artesanales, en donde todavía hay mucho potencial para crecer y la competencia con otras marcas se anula cuando hay características diferenciadoras potentes entre los productos, además se producen sinergias entre los pequeños productores, ejemplo de esto son las distintas fiestas de la cerveza en donde las microcervecerías se unen y ofrecen sus productos.

## **OPORTUNIDADES**

El mercado de la cerveza ha presentado crecimientos sostenidos durante los últimos años, y se encuentra en plena evolución. Como hemos mencionado antes, en los últimos años la mujer ha sido un factor de vital importancia para este crecimiento. La búsqueda de la igualdad de derechos y oportunidades de la mujer chilena actual, augura un futuro en donde la mujer tiene cada vez más participación en el ámbito laboral, económico y social.

Al estar Cerveza FEM enfocada en el mercado femenino, se ve un gran potencial de desarrollo, sumado a esto, este es un sector inexplorado por los actuales integrantes del mercado, lo que nos da una ventaja al ser los primeros en abordar de forma seria a las mujeres consumidoras de cerveza.

## **DEBILIDADES**

Al ser la Cerveza FEM una empresa pequeña y desconocida en el mercado, se torna más complejo el acceso a los canales de distribución, puesto que dichos canales poseen contratos vigentes con marcas más potentes.

También se toma como una debilidad, el lento proceso que puede resultar, crear el reconocimiento de marca esperado, para contrarrestar esto, se crearán alianzas estratégicas con otras microcervecerías, bares y discotecas de nicho y lugares enfocados en ofrecer variedad de cervezas, con el fin de hacer conocida la marca en el mercado, y también se utilizarán las redes sociales y página web, para lograr el mismo objetivo.

## AMENAZAS

FEM enfrenta una alta concentración del mercado en cervezas industriales de precio medio y bajo, así como también altas barreras de entrada por economías de escala en producción, marketing e imagen de marca y difícil acceso a canales de distribución. Así mismo existe una gran variedad de cervezas nuevas y cada año proliferan nuevos actores.

Para combatir estas amenazas nos enfocaremos mayoritariamente en resaltar los aspectos diferenciadores del producto, para llegar a ser reconocida como “La Única cerveza” creada especialmente para la mujer, lo que nos distinguirá por sobre los demás actores del mercado.

## GRÁFICO ANÁLISIS FODA



Fuente: Elaboración Propia.

### **3 CAPITULO 3: ANÁLISIS DE MERCADO**

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO**

La teoría dice que si la economía no anda bien, las bebidas alcohólicas son uno de los primeros productos que disminuyen su venta. Eso es lo que pasó el año pasado, cuando las ventas globales de licores cayeron respecto a 2014 en casi todo el mundo, pero no en Chile. (Fuente: [http://www.latercera.com/noticia/investigacion muestra alza en el consumo de alcohol en el pais/](http://www.latercera.com/noticia/investigacion+muestra+alza+en+el+consumo+de+alcohol+en+el+pais/)).

Según una investigación publicada por Euromonitor International, los volúmenes mundiales de bebidas alcohólicas registraron un descenso de 0.7% en 2015, pero en Chile la venta aumentó, pasando de 894 millones de litros en 2014 a 919,8 millones en 2015, un alza de casi el 3%.

Por tipo de alcohol, subió la venta de gin (14.3%), tequila (7.3%), vinos (6.3%), vodka (5.3%), whisky (2.9%) y cervezas (2.4%).

Las cifras están en línea con las de consumo que se conocen para el país. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) en Chile se consumen 9.6 litros de alcohol puro por persona entre los mayores de 15 años, la cifra más alta de Latinoamérica sobre Argentina (9.3 litros), Paraguay (8.8 litros), Brasil (8.7 litros) y Perú (8.1 litros).

Los hombres chilenos beben en promedio 13.8 litros de alcohol puro, mientras que las mujeres, 5.5 litros. (Fuente:<http://www.portaldelcampo.cl/noticias/verNoticia/52110/chile-desplaza-a-argentina-en-consumo-de-cerveza-mientras-el-sector-se-reordena.html>).

#### **3.2 PRINCIPALES ACTORES**

En Chile en 2014 se vendieron 773 millones de litros de cerveza, situación que está dada principalmente por la venta de cervezas de precio medio, que representan el 67% de las ventas.

En ese segmento, las marcas más vendidas son Cristal, Escudo y Becker, las dos primeras pertenecientes al portafolio de Compañía de Cervecerías Unidas CCU y la segunda a su principal rival local: Cervecería Chile.

En Chile CCU es el líder indiscutido del mercado cervecero abarcando un 70% con sus marcas: Cristal, Escudo, Heineken, Kuntsmann, Austral, Royal Guard y Lemon Stone.

En segundo lugar con un 27% del mercado se encuentra la fusión entre AB-InBev y SABMiller con las siguientes marcas: Stella Artois, Corona, Budweiser, Baltica, Beck's, Paceaña, Quilmes, Becker, Brahma, Miller Genuine Draft, Miller Lite y Cusqueña. (Fuente: <http://www.latercera.com/noticia/cerveceria-chile-invertira-us-100-millones-triplicar-produccion/>).

### **3.3 CATEGORÍAS EN CRECIMIENTO**

Con respecto a las distintas categorías, el subsector que más creció fue el de las Lager Premium, que representó el 5% del volumen de 2014 con un crecimiento en las ventas de 21%. Esto, principalmente justificado por el éxito de la marca Corona, ligada a AB-InBev y que basa su éxito principalmente en el mercado femenino.

La categoría Premium ha ido ganando espacio en el mercado, aunque lejos todavía de las cifras que manejan las marcas industriales. En los últimos años, todo este segmento ha crecido a una tasa superior al 15% anual. Hoy cerca del 21% de todas las cervezas que se consumen en el país son productos Premium.

Dentro de ese nicho, el que cuenta con más de 100 competidores, la participación de las cervezas artesanales o microcervecías alcanza a sólo un 1%, pero al 2020, al menos debería representar un 2%, prevén los expertos.

En la industria aseguran que este crecimiento se debe a la sofisticación de los chilenos. Hoy el consumidor compra cuatro o cinco productos, es más informado y valora la calidad. El principal canal de distribución para los productos Premium son los supermercados y botillerías, con el 60% de la venta; mientras que bares y restaurantes representan el 40%. (Fuente: <http://www.portaldelcampo.cl/noticias-ver-Noticia/52110-chile-desplaza-a-argentina-en-consumo-de-cerveza-mientras-el-sector-se-reordena.html>).



### **3.4 PRONÓSTICOS**

Según un estudio de Euromonitor International, que identificó las tendencias en el consumo de bebidas alcohólicas en países del continente americano, los fabricantes de cerveza esperan un crecimiento sostenido dada la mayor cantidad de opciones en el mercado.

Hace unos años, el consumidor típico sólo consumía cerveza tradicional y no había probado cerveza sin alcohol ni cerveza artesanal ni importada. Sin embargo, hoy, el usuario típico sí ha probado al menos una de esas tres opciones.

Cabe destacar en este punto que en la actualidad la búsqueda de la mujer de mayor inclusión, igualdad y oportunidades, las hará en un futuro cercano un actor cada vez más relevante en todas las áreas de la economía y por lo tanto en los sectores de consumo.

### **3.5 EDADES Y GUSTOS**

El público fuerte que consume cerveza se encuentra en los rangos de edad de 22–24 años a los 35–40 años. En cuanto a marcas, Euromonitor señala que los jóvenes universitarios toman Escudo y Becker; las mujeres, Corona; los hombres adultos de clase media–baja, Cristal, y los jóvenes– adultos profesionales prefieren Heineken y Stella Artois.

Sobre las tendencias que se están haciendo notar en el gusto de los chilenos están las cervezas con mayor amargor, es decir, extra lupuladas, lo que significa que tienen más lúpulo en su fabricación.

El consumidor que realmente sabe no busca el grado alcohólico, sino la calidad del producto, el sabor, las texturas y esto va de la mano del estilo de la cerveza.

### **3.6 COMPETENCIA**

Las cervezas Premium representaron el año 2015 el 20% de las ventas en Chile y el 13% de este brebaje consumido en volumen.

A pesar de que las artesanales producidas localmente siguen representando una parte relativamente pequeña del mercado, con sólo el 1%, también han experimentado un significativo crecimiento en los últimos años.

De acuerdo con Kevin Szot, dueño de la cervecera chilena Szot, cerca de 90 cervezas artesanales se produjeron el año 2015 en todo el país.





De las cervezas producidas internamente, Kross es una de las de mayor éxito y de más fácil acceso, también destaca Guayacán que ha ido aumentando su producción al igual que Kross.

La industria de la cerveza artesanal es muy amigable. Existe un creciente número de pequeños productores que están trabajando en conjunto de manera informal para aumentar la visibilidad de las cervezas artesanales en el mercado chileno, ayudándose unos a otros con técnicas de marketing y producción.

Decenas de nuevas fábricas se han abierto en los últimos años, como lo demuestra la magnitud del Oktoberfest. Realizado a fines de Octubre del 2015 en la localidad de Malloco, esta fiesta alojó a 70 productores, la mayoría de ellos nacionales, con 29 nuevas fábricas de cerveza artesanal. Por ahora, las cervezas artesanales siguen siendo una pequeña parte de la amplia categoría Premium de cerveza, la cual está abriéndose espacio en el mercado chileno.

## CUADRO DE LA COMPETENCIA RELEVANTE

Se ha elaborado un cuadro con la competencia que se considera más relevante dentro de los competidores locales tomando en cuenta las siguientes variables: precio, segmento al cual están dirigidos, origen, oferta de variedades de sabores y canales de distribución.

Producto	Marca	Precio	Segmento	Origen	Variedades	Distribución
	Volcanes	\$ 1.290	Hombres y Mujeres	Sur de Chile	Lager - Strong - Lúcumá - Chocolate - Bock - Chocolate Naranja	Supermercados - Botillerías - Bares / Restaurantes - Web
	Crater	\$ 1.349	Hombres y Mujeres	Sur de Chile	Rubia - Negra - Trigo - Miel - Arándano - Cereza - Chocolate - Limón - Frambuesa - Mango - Maracuyá - Pomelo	Supermercados - Botillerías - Bares / Restaurantes - Web - Tienda Propia
	Fem	\$1.290 - \$1.490	Exclusivo Mujeres	Santiago	Lager - Berries - Lima / Limón	Supermercados - Botillerías - Bares / Restaurantes - Web
	Kunstman	\$ 1.619	Hombres y Mujeres	Sur de Chile	Lager - Bock - Torobayo - Sin Alcohol - Sin Filtrar - Miel - Arandano - Trigo - Indian	Supermercados - Botillerías - Bares / Restaurantes - Web - Tienda Propia

**Fuente: Elaboración Propia.**

La propuesta de Cerveza FEM resalta dentro de su competencia al presentar una estrategia de diferenciación con foco exclusivo en la mujer y con un componente de origen capitalino, lo cual se destacará dentro de la estrategia del marketing mix.

### 3.7 MERCADO OBJETIVO

Siendo el mercado femenino, un sector de importante crecimiento en el último tiempo, y tomando en cuenta que ninguno de los principales actores está dirigiendo sus acciones de forma directa a este segmento, se ve una oportunidad de negocios real, el crear una propuesta enfocada especialmente en la mujer.

Es por esto que se define al público objetivo como: Profesionales jóvenes (específicamente mujeres), de estrato socio económico medio-alto, intensivas en el uso de redes sociales, que gustan de reuniones, tanto en casas de amigos como en locales, se caracterizan por probar sabores distintos y tienen disposición a pagar mayores precios a cambio de calidad. Frecuentan lugares del sector oriente y lugares de moda del centro de Santiago.

Para la estimación del mercado objetivo, partiremos estimando el mercado total, el cual corresponde a la población de hombres y mujeres sobre los 18 años de edad residentes en la ciudad de Santiago, los cuales según las cifras del INE son aproximadamente 7.482.635 personas, 3.662.713 hombres y 3.819.922 mujeres respectivamente.

Siguiendo con esto el mercado potencial, que hemos definido corresponde al porcentaje del mercado total, el cual se encuentra en el estrato económico ABC1-C2 abarcando un 34% de los habitantes del Gran Santiago, dado esto podemos aproximar a nuestro mercado objetivo a 2.544.095 personas.

Debido a que cerveza FEM está enfocada directamente al mercado femenino, definiremos el mercado objetivo en el cual estarán enfocados nuestros esfuerzos de marketing, como las mujeres entre 18 y 45 años pertenecientes al mercado potencial, dado esto se calcula un mercado objetivo aproximado de 540.706 mujeres.

El mercado real utilizado para hacer los supuestos de los flujos de ventas del negocio, corresponde a 2.500 mujeres el primer mes aproximadamente para llegar a 5.500 mujeres en el último mes del primer año, lo que significaría aproximadamente un 1% del mercado objetivo.

### 3.8 ENCUESTA Y RESULTADOS

Con el fin de obtener información relevante para la elaboración de la propuesta de valor del nuevo producto, se elaboró una encuesta que consistió en 10 preguntas realizadas a una muestra de 384 personas de sexo femenino, con edades desde los 18 años, de la ciudad de Santiago.

Los principales resultados de la encuesta son los siguientes:

- Frecuencia: Un 47% de las encuestadas consumen cerveza por lo menos una vez a la semana.
- Lugar de compra: Un 80% de las encuestadas compran cerveza en el supermercado o botillerías.
- Lugar de consumo: Un 48% de las encuestadas consume cervezas en su hogar.
- Preferencias: Un 65% de las encuestadas prefiere la cerveza normal / clásica.
- Aspectos valorados: Un 90% de las encuestadas valora el sabor sobre otras características.
- Influencias en la decisión: Un 44% de las encuestadas prueban una nueva cerveza por interés personal, y un 37% por recomendación de otros.
- Preferencias nuevo sabor: Un 33% de las encuestadas preferiría frutos rojos como nuevo sabor, seguidos con un 16% para cítricos.
- Tamaño envase: Un 59% de las encuestadas prefiere envases de 330 cc.

Dado lo anterior, podemos concluir que el segmento elegido ofrece oportunidades ya que hay una alta frecuencia en el consumo, existe interés en probar nuevos sabores de cerveza, y a través de un buen plan de marketing podremos desarrollar interés en el público y generar un boca a boca que nos ayude a introducir el producto exitosamente en el mercado.

## 4 CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIOS

### 4.1 MODELO CANVAS

<p><b>Asociaciones Clave</b> Alianzas estratégicas con bares y pubs de nicho (mujeres) y también con otros pequeños productores con los cuales se puedan crear sinergias y complementariedades. Asociaciones con instituciones de mujeres, a las cuales se le brindará ayuda</p>	<p><b>Actividades Clave</b> Actividades de marketing y de fidelización de clientes en redes sociales y otros medios comunicacionales con foco en la mujer y en lograr reconocimiento de marca. Realización de actividades de RSE enfocadas en instituciones de mujeres</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> Cerveza FEM es un producto con foco exclusivo en la mujer, por lo que se diferencia de sus competidores siendo un producto único en el mercado, "pensado para la mujer y elaborado por mujeres", además se plantea la idea de brindar ayuda económica a fundaciones de mujeres</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> El principal medio de relación con los clientes será mediante redes sociales y a través del llamado a nuestros clientes a colaborar y tomar parte en las actividades de RSE que se emprendan</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b> El segmento objetivo ha sido definido como mujeres profesionales entre 18 y 45 años de estrato económico medio alto, de vida social activa, que gustan de la cerveza y están abiertas a probar nuevas variedades</p>
	<p><b>Recursos Clave</b> El principal recurso serán las personas de la empresa, las cuales estarán alineadas con los objetivos económicos y de responsabilidad social empresarial. Un recurso que encontramos clave y que es diferenciador es contar con una maestra cervecera para la elaboración del producto</p>		<p><b>Canales</b> Al comienzo el principal canal será la venta directa en fabrica e indirecta a través de internet, con el tiempo se pretende abarcar un abanico variado de distribuidores entre distintos bares, pubs de nicho, otros especializados en cervezas y tiendas de licor en general</p>	
<p><b>Estructura de Costos</b> Los principales costos son los gastos de administración y ventas y los costos variables como las materias primas. También destacan los costos de permisos y patentes para la venta y distribución de alcohol</p>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b> La principal fuente de ingresos proviene de la venta de botellas de cerveza en sus 3 variedades por el canal directo y a través de distribuidores, además de la eventual venta en eventos especiales y la venta de artículos de merchandising</p>		

Fuente: Elaboración Propia.

## 4.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La microcervecería, pretende presentar al mercado un producto innovador, que crea valor al estar completamente enfocado en el público femenino, atendiendo sus gustos y necesidades. Este sector del mercado está en pleno crecimiento y presenta una gran oportunidad de desarrollo, que aún no ha sido explotada.

Cerveza FEM, ofrecerá un producto que satisfaga las necesidades del público femenino, comprendiendo sus motivaciones y preferencias, presentando una propuesta que combine elementos tales como sabor, contenido alcohólico, look, diseño y personalidad del producto.

Se ofrecerán 3 distintas variedades con características ajustadas a las preferencias arrojadas por la encuesta realizada.

El producto estará enfocado al mercado femenino, más específicamente a profesionales jóvenes, de estrato socio económico medio-alto, consumidoras regulares de cerveza, que se caractericen por probar sabores distintos y tengan disposición a pagar mayores precios a cambio de calidad, que residan o trabajen en la ciudad de Santiago.

La comercialización del producto se realizará en botellas individuales o pack de 4 unidades, las cuales se podrán comprar en la página web del productor o a través de supermercados, botillerías y bares con los cuales se buscarán alianzas comerciales.

La empresa, utilizará una estrategia de nicho, con el fin de satisfacer las necesidades del segmento escogido y nos enfocaremos en la diferenciación para generar lealtad en nuestras clientas, otorgándoles valor, integrando al producto características por las que ellas estén dispuestas a pagar y, por consiguiente, creando reputación e imagen de marca. A parte de esto se pretende lograr mayor empatía realizando y promoviendo actividades de RSE (responsabilidad social empresarial) en donde se brindará ayuda a distintas instituciones de mujeres de todo ámbito.

## **4.3 VISION Y MISIÓN**

### **4.3.1 VISION**

Ser una cervecería que logre posicionar su marca rápidamente y se convierta en un referente en el mercado cervecero femenino.

### **4.3.2 MISIÓN**

Producir y comercializar cervezas innovadoras, con foco especial en la mujer actual, que satisfagan sus necesidades y logren lealtad de sus consumidoras.

## **4.4 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS**

La cerveza es una bebida alcohólica, no destilada, de sabor amargo, que se fabrica con granos de cebada germinados u otros cereales, cuyo almidón se fermenta en agua con levadura y se aromatiza a menudo con lúpulo, entre otras plantas.

De ella se conocen múltiples variantes con una amplia gama de matices debidos a las diferentes formas de elaboración y a los ingredientes utilizados. Generalmente presenta un color ambarino con tonos que van del amarillo oro al negro pasando por los marrones rojizos. Se la considera gaseosa y suele estar coronada de una espuma más o menos persistente. Su aspecto puede ser cristalino o turbio. Su graduación alcohólica puede alcanzar hasta cerca de los 30% vol., aunque principalmente se encuentra entre los 3 % y los 9 % vol.

Las Cervezas se pueden clasificar según sus procesos de fermentación en:

- Cervezas que fermentan a baja temperatura.
- Cerveza que fermentan a alta temperatura.
- Cervezas de fermentación espontánea.



Las cervezas que fermentan a baja temperatura corresponden a la familia de las “Lager”. Esa expresión proviene del alemán “Lagerung”, que significa “guardar en frío”, y se refiere a las cervezas que utilizan levaduras que fermentan a una temperatura entre 5°C y 10°C. Estas cervezas se caracterizan por ser espumosas, suaves y de agradable amargor. Las hay rubias y negras, así como “sin alcohol”.

Las cervezas que fermentan a alta temperatura , entre 5°C y 25°C, se las conoce también como “Ale”, y se las identifica por su sabor más fuerte, mayor cuerpo y, en muchos casos, el amargor del lúpulo. En esta misma categoría están las llamadas “Negras Stout”, bebidas en las cuales la malta se lleva a un punto de tostado que les da un tono más oscuro.

Las cervezas de fermentación espontánea son elaboradas con levaduras naturales y, por lo mismo, tienen compuestos afrutados. En este grupo, casi desconocido en Chile, se ubican las llamadas “Lambic”, que tienen poco gas y poca espuma.

En términos de escala y procesos de elaboración podemos identificar 3 tipos:

- Cervecería industrial: Corresponden a fábricas de cerveza a gran escala.
- Microcervecería o Artesanal: Son fábricas de cerveza de menor producción.
- Brew Pub: Tipo de cervecería artesanal, que incorpora un pub u otro establecimiento similar, ejemplos de estos en Santiago son: local HBH, local Budapest.

Dentro del mercado chileno, la cerveza se clasifica comúnmente en tres segmentos, dependiendo de su precio:

- Low Price: Son cervezas de bajo precio, orientadas a grupos socio-económicos de menor poder adquisitivo. Ejemplos: Dorada y Báltica.
- Mainstream: Son cervezas masivas, con precios tendiendo al promedio de la categoría. Ejemplos: Cristal y Escudo.
- Premium: Son variedades con un valor sobre el promedio, en esta categoría podemos encontrar importadas, marcas internacionales envasadas en Chile y artesanales. Ejemplos de esta categoría: Kunstmann, Volcanes, Corona y Heineken.

En el caso de Cerveza FEM, estaremos frente a una cerveza artesanal, por su método de producción y Premium por sus cualidades diferenciadoras y su nivel de precios.

Las principales características de Cerveza FEM, será que tanto el envase como la imagen del producto reflejarán el estilo de la mujer actual, y sus variedades de sabor estarán enfocadas en las preferencias obtenidas en la encuesta, por lo que contaremos con 3 variedades las cuales serán:

- Normal / Clásica
- Berries / Frutos Rojos
- Frutos Cítricos

Con el objeto de crear una mayor relación con nuestro mercado objetivo, la elaboración estará a cargo de una maestra cervecera, la cual aportará con su experiencia y conocimiento para entregar un producto que tenga la calidad y atributos esperados, y se realizarán actividades empresariales para brindar ayuda a distintas asociaciones de mujeres.

El formato será de 330 ml con 4.8 grados de alcohol y se comercializará en botellas individuales y pack de cuatro unidades.

Por tratarse de una marca nueva, la imagen de marca estará soportada sobre los atributos del producto:

- Cerveza enfocada en la mujer actual y elaborada por una maestra cervecera.
- Envase e imagen en línea con el atributo principal que es el enfoque en la mujer.
- Variedades normal / clásica y saborizadas de contenido alcohólico de 4.8 grados.
- Imagen de usuario; adulta joven, clase media-alta, de estilo de vida social activa.

## DISEÑO DE PRODUCTO CERVEZA FEM



**Una deliciosa cerveza, inspirada en la mujer**

**Fuente: Elaboración Propia.**

## 4.5 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de Cerveza FEM, es presentar un producto que crea valor, al estar completamente enfocado en el público femenino atendiendo sus gustos y conectándose con ellas. Este sector del mercado está en pleno crecimiento y presenta una gran oportunidad de desarrollo, ya que no ha sido explotado por los actores actuales del mercado, por lo cual se ve un gran potencial.

Cerveza FEM, ofrece un producto que satisface las necesidades del público femenino, comprendiendo sus motivaciones y preferencias, presentando una propuesta que combina elementos tales como sabor, contenido alcohólico, look, diseño y personalidad de la marca.

Siendo un producto enfocado en un público específico, creemos que hay posibilidad de conectar de una forma más cercana al cliente, por lo que se creará un plan de marketing especialmente diseñado para lograr este objetivo.

Las principales ventajas de la propuesta de negocio son:

- Se ofrecerán 3 distintas variedades con características ajustadas a las preferencias arrojadas por la encuesta realizada.
- En línea con el enfoque del producto, contaremos con una maestra cervecera (cargo ocupado mayoritariamente por hombres), quien aportará con su experiencia y conocimiento.
- Se implementará un programa de fidelización de clientes, el cual estará basado en plataforma on-line, el cual dará feed-back del producto y creará un vínculo más cercano con el usuario.
- El diseño, look y marketing del producto estará enfocado en la mujer actual, la cual se verá identificada con el espíritu de la marca.
- Se desarrollarán actividades de RSE que brinden ayuda a distintas asociaciones de mujeres de nuestro país.

## 5 CAPÍTULO V: PLAN COMERCIAL

### 5.1 POSICIONAMIENTO

La estrategia a utilizar para Cerveza FEM es la de enfoque en diferenciación al apuntar un segmento específico del mercado y diferenciar el producto como una cerveza pensada para la mujer actual y centrada en las preferencias y gustos mencionados por las mujeres encuestadas y como elemento adicional y diferenciador dentro del mercado chileno “elaborada por una maestra cervecera”.

El nicho de mercado objetivo está definido en la zona geográfica correspondiente a Santiago, y por mujeres de estrato socio económico medio y alto, consumidoras frecuente de cerveza y las que debido a los atributos especiales del producto se sentirán identificados con la marca.

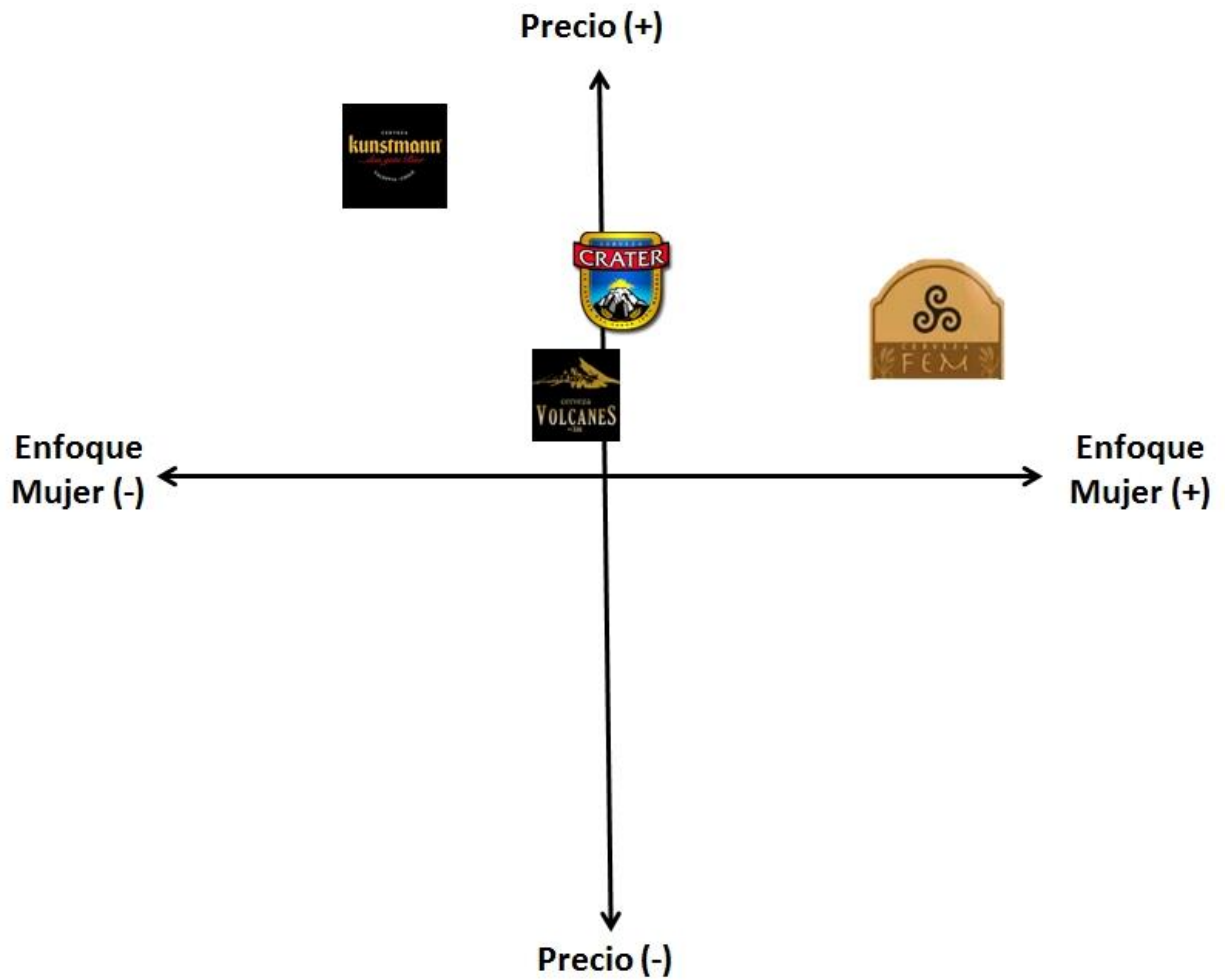
La estrategia de marketing a utilizar es pull con diferenciación, la cual estará sustentada mayormente en que Cerveza FEM es la “Única cerveza para mujeres”, convenciendo al mercado objetivo de su compra, explotando los atributos de enfoque en la mujer actual, pensado y elaborado por mujeres, lo cual hasta ahora no existe en el mercado chileno.

Otra forma de posicionar a cerveza FEM como referente de la mujer, será mediante la página web y redes sociales, tocar temas que estén relacionados completamente con la mujer, como por ejemplo:

- Beneficio del consumo de cerveza para la salud de las mujeres.
- Cerveza y embarazo.
- Cerveza y lactancia.
- Cerveza como fuente de antioxidantes.
- Cerveza y prevención de la osteoporosis.

Junto con esto, como ya se mencionó anteriormente se verá la posibilidad de realizar alianzas con fundaciones de ayuda a la mujer y cooperar con estas con el objetivo de no tomar a la ligera el lema de cerveza inspirada en la mujer.

### GRÁFICO DE POSICIONAMIENTO DE MARCA



Fuente: Elaboración Propia.

## 5.2 PRODUCTO

Cerveza Artesanal FEM, contará con las siguientes características:

- Normal / Clásica (50% de la producción).
- Berries / Frutos Rojos (35% de la producción)
- Frutos Cítricos (15% de la producción)

Grado Alcohólico: 4.8% (Un poco mayor que los 4.6% de Cerveza Corona).

Envase: 330 ml. Corresponde a lo común de las cervezas en el mercado.

Empaque: Botella unitaria o pack de 4 unidades.

Factor de diferenciación: Cerveza enfocada en la mujer, producto capitalino, elaborado por una Maestra Cervecera.



**Fuente: Elaboración Propia.**

## 5.3 PRECIO

Observando los precios de la competencia (cervezas artesanales chilenas) en los distintos retail del país, nos encontramos con rangos que van desde los \$1,290 con marcas como Del Puerto, Mestra y Grassau, y sobre los \$1,400 con marcas como, Kross y Kunstman.

Para bares y discotecas los precios van del rango de los \$2.000 hasta los \$3.500, dependiendo del lugar y si la cerveza es nacional o importada.

En el caso de cerveza FEM, tendremos 2 precios, de venta, \$995 precio a distribuidores, para que nuestros clientes la vendan desde un rango de los \$1.690 a los \$1.990 quedando en un rango medio frente a la competencia, y el precio de venta al público en canal directo, será de \$1,790 pesos, posicionándonos en un rango medio con respecto a los competidores más cercanos.

## **5.4 PROMOCIÓN**

La estrategia de promoción consistirá en la realización de marketing directo, que permitirá llegar al cliente objetivo con un mensaje que permita posicionar a Cerveza FEM, como un producto creado para la mujer, enfocado en las preferencias mostradas por ellas en la encuesta y elaborado por una maestra cervecera lo que permitirá crear un lazo de cercanía con la marca.

Se utilizarán canales de bajo costo, y enfocados principalmente en los elementos de apoyo promocional como gráficas, vasos y carteles entre otros y alianzas con clientes estratégicos que sean frecuentados mayoritariamente por mujeres, como restaurantes, bares y lugares de entretenimiento femenino.

Gran parte de la promoción que realizaremos será mediante relaciones públicas y por medio de nuestra página Web y redes sociales, las que también se utilizarán como canal de ventas y medio de contacto y para difundir promociones y ofertas, que serán un complemento para fortalecer las ventas.

Igualmente, se apoyará la gestión de promoción con artículos promocionales para entregar a clientes tales como llaveros, magnetos, vasos, camisetas y gorros con el logo de la marca y también mediante la instalación de gráficas en las dependencias de clientes como botillerías y bares.

Por otro lado, se pretende invitar a mujeres marcadoras de tendencias “Influencers” entre las mujeres chilenas, para que entreguen su comentario del producto y también para que puedan incluirnos en sus redes sociales para lograr una mayor difusión del producto en el mercado.



## EJEMPLOS DE MATERIAL DE APOYO A VENTAS



Fuente: Elaboración Propia.

## 5.5 DISTRIBUCIÓN

Tomando en cuenta los resultados mostrados por la encuesta, se implementará una estrategia de segmentación en la distribución abordando los sectores donde se concentran mayormente los miembros del mercado objetivo.

Dado que la encuesta arrojó que el lugar de compra más común es el supermercado o botillería, se buscarán lazos comerciales con los principales supermercados y botillerías del sector de Santiago, para estar presente en la mayor cantidad de puntos de venta, en donde podamos estar visibles para nuestro público objetivo.

Dado que nuestro producto sigue una estrategia de nicho, se buscará estar presentes en Discotecas, bares y restaurantes, preferidos mayoritariamente por mujeres, como bares del barrio Lastarria, Barrio Italia, Barrio Bellavista y Barrio Brasil, entre otros y sitios específicos para mujeres como por ejemplo clubs de despedidas de solteras y bares para mujeres entre otros.

Complementando lo anterior, se ofrecerá el servicio de proveer a domicilio el suministro de cerveza para distintas ocasiones como cumpleaños, despedidas de solteras y celebraciones de toda índole.

El otro canal que se utilizará, es el de venta directa por medio de la página web, redes sociales y call center, en donde tendremos la mayor cantidad de ofertas y promociones disponibles para nuestros clientes y toda la información necesaria acerca de nuestros diferentes variedades de cervezas.

Para la logística de distribución, como en primera instancia sólo se venderá dentro de Santiago, se contará con un vehículo propio para realizar los despachos y también estará la opción de retiro en bodega en la cual se beneficiará a los clientes que elijan esta modalidad con la entrega de algún regalo promocional.

# DISEÑO DE PÁGINA WEB



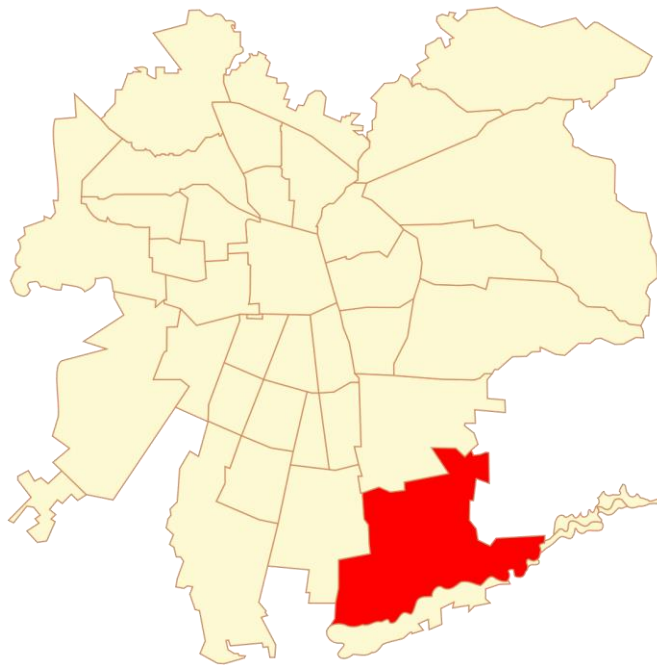
Fuente: Elaboración Propia.

## 6 CAPÍTULO VI: PLAN OPERACIONAL

### 6.1 UBICACIÓN DE LA PLANTA

Por motivos de disponibilidad de lugares, economías en arriendos y transporte, se ha elegido la Comuna de Puente Alto, para llevar a cabo este emprendimiento.

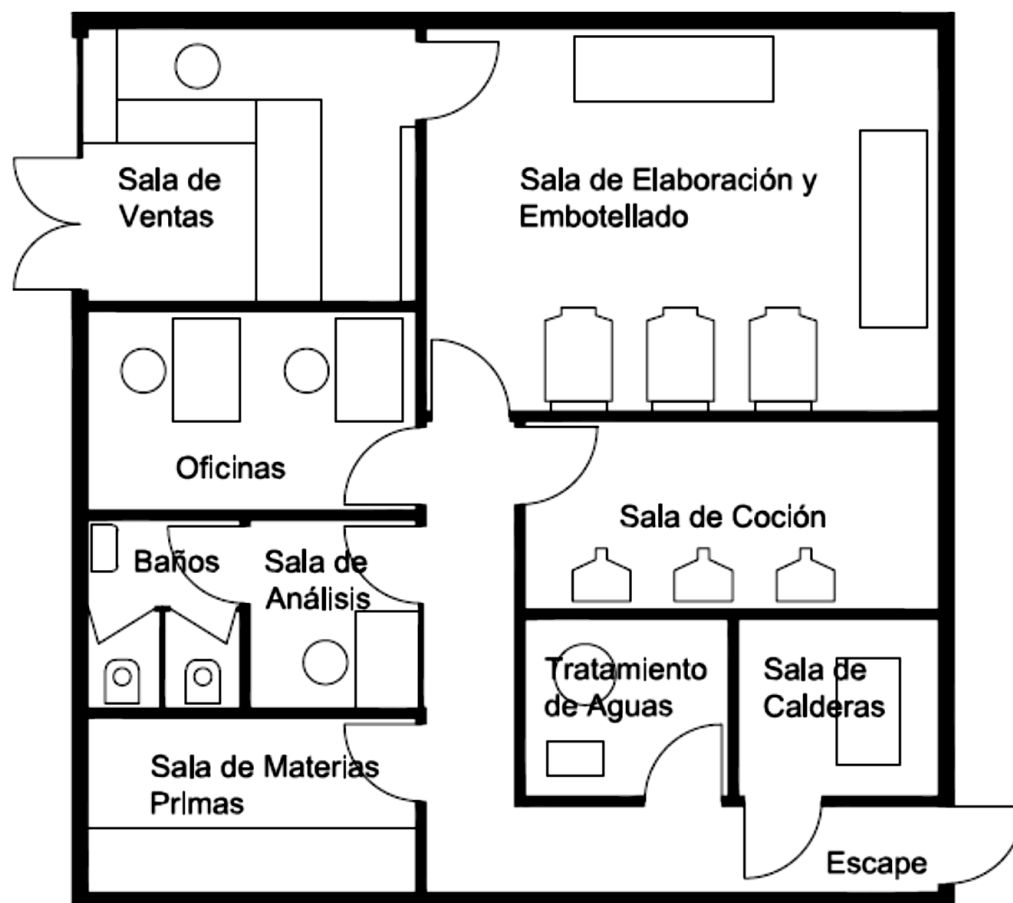
Comuna en la cual se arrendará un local con las siguientes características; Sitio con bodega integrada de 150 metros cuadrados, un baño, y ubicado a una cuadra de la avenida Concha y Toro.



Fuente: Wikipedia

## 6.2 LAYOUT DE PLANTA

A continuación se muestra la distribución general de las instalaciones.



Fuente: Elaboración Propia.

## 6.3 PROCESO PRODUCTIVO

A continuación se identifican los principales ingredientes utilizados en la elaboración de cerveza.

**Cebada:** La cebada es el cereal más utilizado en la producción de cerveza, aunque también se utilizan otros granos, en distintas proporciones junto con ésta.

Para comenzar el proceso, la cebada se remoja en agua. A continuación se hace germinar el grano en cajas especiales haciendo pasar aire a través de la capa de cebada. Después se seca y se tuesta durante el proceso de malteado. El producto final es la malta, materia prima utilizada no sólo para elaborar cerveza sino también whisky.

La cebada es el cereal que más fácilmente puede transformarse en cerveza, por lo que siempre ha sido el principal ingrediente en la elaboración de la misma. Sin embargo, el trigo también es un ingrediente utilizado.

**Agua:** Es un ingrediente fundamental en la elaboración de la cerveza, ya que en la mayoría de los casos, hasta el 90% de la cerveza es agua. Tradicionalmente, muchos productores de cerveza se instalaban donde había una fuente de agua pura. El poder disponer de una buena fuente de agua ayudó en el pasado a determinar la localización de muchas instalaciones cerveceras, como es el caso de las ciudades de Burton en Gran Bretaña, Budweis y Pilsen en Bohemia y Munich en Alemania.

**Lúpulo:** El lúpulo es una planta trepadora silvestre que, a través de un cuidadoso cultivo a lo largo de los siglos, ha desarrollado unas características que dan a la cerveza su aroma y amargor tan característico. Además, por sus propiedades antisépticas sirve para protegerla y conservarla, impidiendo el desarrollo de microorganismos nocivos. Para la elaboración de la cerveza se utilizan los conos o flores femeninas del lúpulo.

**Levadura:** Las levaduras son unos microorganismos que se añaden al mosto en el proceso de fermentación y transforman los azúcares en alcohol y anhídrido carbónico. Por la gran importancia que tienen en el proceso de elaboración, cada productor tiene sus propias levaduras cultivadas, que le dan a la cerveza unas características especiales y distintas a las de otros productores.

Por el tipo de levaduras utilizadas, que darán lugar a un tipo distinto de fermentación, las cervezas se dividen en dos grandes familias: las ale, de fermentación alta, en las que las levaduras actúan a altas temperaturas y además se acumulan en la superficie del mosto (en la parte alta); y las lager, de fermentación baja, en donde las levaduras actúan a baja temperatura y se depositan en el fondo de los tanques de fermentación.

## 6.4 FLUJO DE PRODUCCIÓN

A continuación se detallan los pasos a seguir para la elaboración de cerveza.

**Maceración:** Una vez obtenida la malta, y ya en las instalaciones cerveceras, ésta se tritura y se mezcla con agua caliente para extraer sus azúcares naturales mediante procesos enzimáticos bioquímicos.

La duración y la temperatura de este proceso dependerán de cada productor y del estilo de cerveza que se vaya a hacer. Puede ser una simple infusión a una única temperatura (como para hacer té) o una decocción, en la que se transfiere la mezcla de un tanque a otro a diferentes temperaturas. La infusión suele durar una o dos horas y es el método usado tradicionalmente en la elaboración de las cervezas tipo ale. La decocción es un proceso más lento, puede durar hasta seis horas y se utiliza en la elaboración de las cervezas tipo lager. En cualquier caso, el resultado es una especie de agua azucarada llamada mosto, y que antes de pasar a la siguiente fase será filtrada para quitarle los restos del grano (la cascarilla) que no se disolvieron en el agua.

En esta fase se decide la fuerza de la futura cerveza, en función del extracto del mosto; éste dependerá de la cantidad de malta empleada, que dará más o menos azúcares para ser transformados en alcohol durante la fermentación. La cantidad de alcohol será decisiva para dar más o menos cuerpo a la cerveza.

**Ebullición:** Una vez limpio, el mosto se lleva a una caldera, donde se hierve junto con el lúpulo, que le dará el amargor y aroma típico de la cerveza. Es ésta la caldera tradicional de cobre que puede verse todavía en muchas instalaciones de cerveza.

Dependiendo de la cantidad y de la variedad de lúpulo que se utilice, la cerveza tendrá un mayor o menor amargor y aroma. Normalmente no se echa todo el lúpulo al principio, sino que se añaden distintas variedades de lúpulo en diferentes momentos de la ebullición. Este proceso normalmente dura entre una hora u hora y media.

**Clarificación del mosto y enfriamiento:** A continuación, es necesario separar las partículas que se coagularon durante la ebullición. Este proceso, llamado clarificación, se realiza normalmente por medio de movimiento centrípeto del mosto dentro de los

tanques, como si fuera un remolino o torbellino que arrastra las partículas sólidas hacia el centro y hacia el fondo.

Después de haber hervido el mosto, este está caliente, por lo que antes de pasar a la fermentación hay que enfriarlo y prepararlo para que tenga la temperatura adecuada para que las levaduras trabajen bien.

**Fermentación y maduración:** Se lleva el mosto al tanque de fermentación y se añaden las levaduras para que comience el proceso de la fermentación, que consiste en la transformación de los azúcares del mosto en alcohol y anhídrido carbónico.

Según el tipo de fermentación que se produzca se obtendrán cervezas pertenecientes a una de las dos grandes familias de cervezas existentes: ale y lager.

En el caso de las cervezas lager, se lleva el mosto a unos tanques de acondicionamiento donde se guarda a una temperatura cercana al punto de congelación. Aquí se produce una segunda fermentación en la que las levaduras transforman el azúcar que queda en alcohol. Esto se puede favorecer añadiendo mosto parcialmente fermentado, en el que todavía queda azúcar.

Durante este periodo la cerveza desarrollará un carácter especial dependiendo del tiempo que se deje madurar. Una buena cerveza tendrá un periodo de maduración mínimo de tres o cuatro semanas, llegando hasta dos o tres meses.

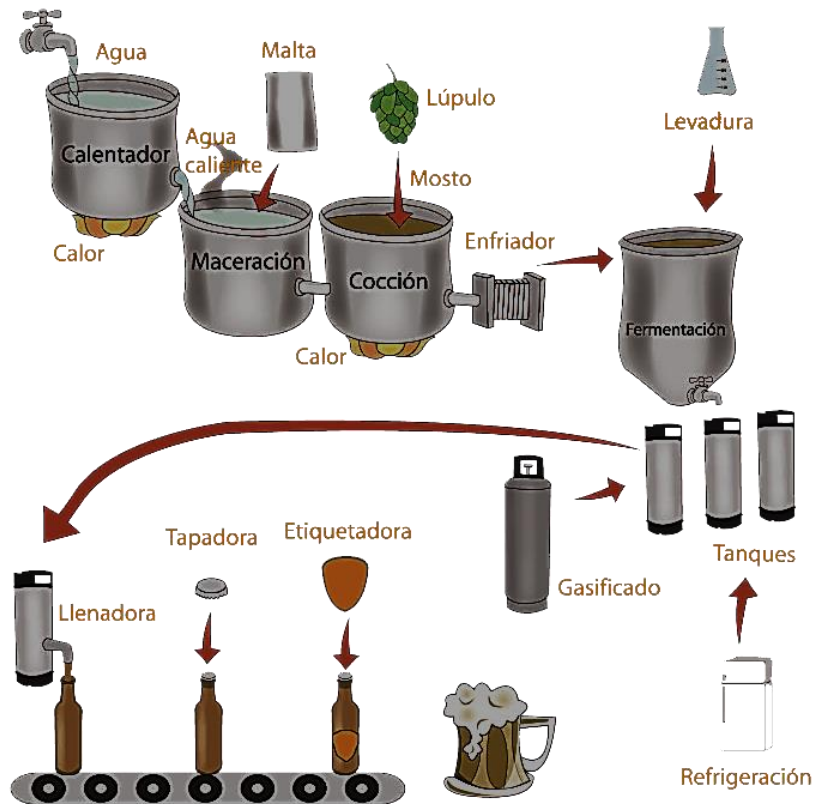
**Acabado:** Una vez acabado el proceso de maduración, y antes de ser envasada, la cerveza puede filtrarse parcial o totalmente para eliminar los residuos sólidos que pueda tener, después se embotella o se pone en barril.

Las cervezas que hayan tenido una segunda fermentación en la botella pueden contener en el fondo de la misma un depósito de levadura o sedimento. Para no enturbiar la cerveza, habrá que tener cuidado al servirla. Este sedimento no sólo no es perjudicial sino que es señal de una buena cerveza que ha tenido una maduración posterior.



El tiempo total de elaboración de Cerveza puede tomar alrededor de 5 horas y luego deben pasar entre 3 y 5 semanas aproximadamente de maduración, para obtener el producto final, para todo el proceso es necesario contar con un maestro cervecero y un asistente los cuales tendrán como tareas, el trasvasije de cocciones, la limpieza de equipos y utensilios, y por sobre todo asegurar la calidad del producto.

### FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO



Fuente: <http://www.chevatlan.mx/produccion.html>

### 6.5 REQUERIMIENTOS

**Conocimiento Experto:** Este es un elemento fundamental para lograr un producto de calidad. Debido a esto y además para diferenciarnos de la competencia, se contratará a una maestra cervecera, la que aportará su conocimiento y experiencia para lograr un producto con la calidad deseada.

**Equipamiento de Producción:** Para producir cerveza a nivel artesanal, es necesario contar con un equipamiento básico necesario. En el caso de Cervecería FEM, la capacidad de producción será de 200 - 250 litros por cocción o batch, lo que nos permitirá alcanzar una producción aproximada de 2.500 – 3.000 litros de cerveza al mes.

En el caso de requerir un aumento de la capacidad productiva será necesario realizar nuevas inversiones para aumentar el número de fermentadores, lo que aumenta la producción dependiendo del tamaño del fermentador.

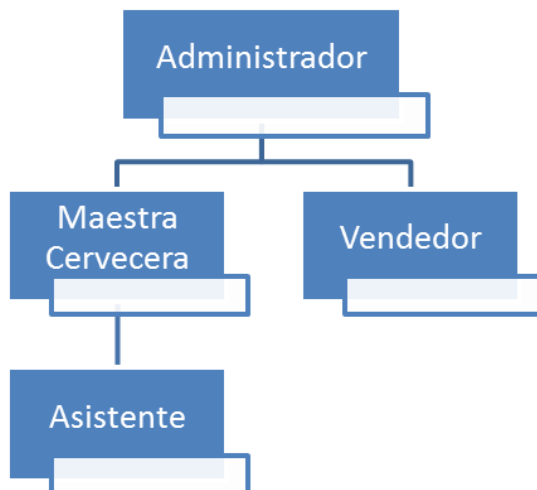
El equipo necesario es el siguiente:

- Estanque de agua de 250 litros de capacidad, con termómetro incorporado y válvulas de acero inoxidable.
- Estanque de macerado de 250 litros de capacidad, con termómetro incorporado y válvulas de acero inoxidable, falso fondo de acero inoxidable, sistema de recirculación completo y bomba de recirculación de acero inoxidable.
- 1 Purificador de agua.
- 3 Quemadores.
- Estanque de cocimiento de 250 litros de capacidad, con termómetro incorporado y válvulas de acero inoxidable, sistema whirlpool y bomba para provocar el remolino.
- Enfriador de 40 placas.
- Sistema de oxigenación de mosto en acero inoxidable.
- Fermentador de 200 litros con airlock llave y tapa y barrera ingreso oxígeno.
- Molino de rodillos.
- Bomba para filtrado de cerveza.
- Llenadora de botellas a contrapresión de banco.
- Tapadora de banco.

## 7 CAPITULO VII: PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 7.1 ORGANIGRAMA

Tomando en consideración que los primeros años son los más difíciles, se partirá solamente con 4 personas, las cuales se detallan a continuación:

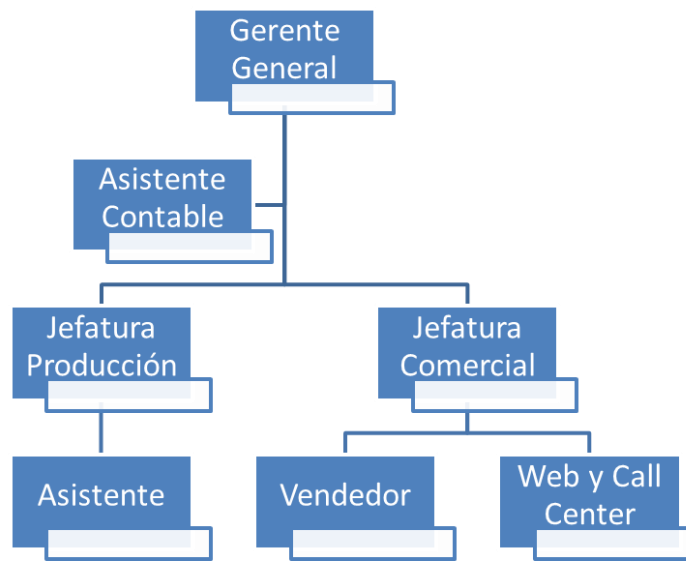


**Fuente: Elaboración Propia**

A medida que las ventas crezcan y la empresa empiece a generar utilidades, La estructura deseada a futuro, corresponderá a un modelo funcional, que contará con un gerente general encargado de la estrategia y la administración financiera, apoyado de un asistente contable. Por otro lado se encuentra la jefatura comercial dedicada al marketing y ventas y por último una jefatura encargada de la producción, control de calidad, compra de insumos y despacho de productos.

Se proyecta poder implementar el organigrama proyectado al comienzo del año 5.

## ORGANIGRAMA PROYECTADO



Fuente: Elaboración Propia

### 7.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Para el modelo simplificado con que comenzará la empresa se definen los siguientes cargos y funciones.

**Administrador:** Es el responsable de liderar el negocio, la estrategia y la administración financiera y contable.

**Maestra Cervecera:** Es la responsable de la compra de insumos y elaboración de la cerveza, procurando mantener el estándar de calidad exigido.

**Vendedor:** Encargado de la venta directa e indirecta y visitas a potenciales clientes.

**Asistente:** Encargado del transporte de insumos y productos finales y de entregar soporte a todas las áreas de la compañía.

Al consolidarse la empresa en el mercado, la estructura contará con siguientes cargos en los cuales se identifican sus responsabilidades y funciones.

**Gerente General:** Es el responsable de liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos del directorio y las normativas y reglamentos vigentes.

**Jefatura Comercial:** Es el responsable de coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.

**Jefatura de Producción:** Es la responsable de la formulación de políticas y procedimientos del área de operaciones, producción y mantenimiento de equipos de la empresa, es también el encargado del control de calidad en todos los procesos de producción y post venta, y es responsable por la planificación, organización y supervisión de los procesos de compras, logística, costos e inventarios.

**Asistente Contable:** Encargado de recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. Archiva documentos contables para uso y control interno. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.

**Asistente Operaciones:** Encargado de la compra y transporte de insumos y productos finales hacia clientes así como otras tareas relacionadas al área de operaciones.

**Vendedor:** Encargado de la venta directa y visita a potenciales clientes tanto en canal supermercado / botillería como al canal de bares y discoteques.

**Encargado Web y Call Center:** Encargado de la venta generada vía página web y call center, se encarga de dar respuesta a la información solicitada por clientes mediante ambas vías.

### 7.3 REMUNERACIONES

La empresa establecerá un sistema de remuneración que permita compensar al trabajador por su esfuerzo, capacidad y responsabilidad, y al mismo tiempo suponga un estímulo a la productividad de los trabajos. Es por esto que el sistema de remuneraciones contará con 2 componentes, un componente fijo, el cual corresponderá a remuneración por tasa horaria (que consiste en remunerar al trabajador en función de las horas trabajadas), más un componente variable, el cual estará ligado a las ventas de la empresa, además de esto se contemplan las prestaciones obligatorias correspondientes.

#### TABLA DE REMUNERACIONES PARA INICIO DEL PROYECTO

<b>Sueldos</b>	<b>Fijo</b>	<b>Bruto</b>	<b>Variable por Ventas</b>
Administrador	1.000.000	1.200.000	3,5%
Maestra Cervecera	700.000	840.000	2,5%
Vendedor	500.000	600.000	3,0%
Asistente	400.000	480.000	
<b>Total</b>	<b>2.600.000</b>	<b>3.120.000</b>	<b>9,0%</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### TABLA DE REMUNERACIONES PROYECTADA PARA EL AÑO 5

<b>Sueldos</b>	<b>Fijo</b>	<b>Bruto</b>	<b>Variable por Ventas</b>
Gerente General	1.200.000	1.440.000	3,0%
Asistente Contable	450.000	540.000	
Jefa de Producción	800.000	960.000	2,0%
Asistente Operaciones	450.000	540.000	
Jefe Comercial	900.000	1.080.000	2,0%
Vendedor	600.000	720.000	2,0%
Encargado Web y Call Center	450.000	540.000	
<b>Total</b>	<b>4.850.000</b>	<b>5.820.000</b>	<b>9%</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **7.4 PLAN DE CONTRATACIÓN**

La empresa seleccionará su personal directamente, ubicando los candidatos a través de las fuentes de reclutamiento disponibles en línea, como por ejemplo Laborum y Trabajando.com.

El proceso de selección constará de entrevistas a los candidatos, con el administrador de la empresa. El personal será contratado directamente por la compañía.

Los contratos del personal de nómina directa deben suscribirse en los formatos propios que la empresa tiene establecido para tal fin.

Todo colaborador de la compañía debe tener una evaluación formal de su gestión por lo menos una vez por año, la gerencia coordinará las acciones pertinentes para que el programa de evaluación de la gestión se realice anualmente.

## **8 CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN ECONÓMICA**

### **8.1 PROYECCIÓN DE VENTAS**

Como meta se ha propuesto alcanzar al final del primer año un 1% aproximado del mercado objetivo, esto quiere decir vender unas 6.800 botellas promedio mensuales, con lo que la venta total del primer año sería de unas 81.260 botellas aproximadamente.

Las 3 variedades de cerveza se venderán al mismo precio y se producirán en la razón 50%, 35% y 15% para las variedades, normal /clásica, frutos rojos y frutos cítricos respectivamente.

Luego de esto se planea alcanzar un crecimiento anual de un 15% lo que se ve reflejado en la siguiente tabla:

## TABLA DE VENTAS ANUALES EN UNIDADES

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
81.260	93.449	107.467	123.587	142.125

**Fuente: Elaboración Propia**

Las proyecciones para el sector de cervezas artesanales según la ACECHI (Asociación de Productores de Cerveza de Chile) son de un crecimiento no menor al 20%.

En la parte de anexos se detalla la venta proyectada en cada canal.

### 8.2 INVERSIONES Y COSTOS OPERACIONALES

La principal inversión para el negocio, es la adquisición e instalación de la planta productora de cerveza, en el futuro de ser necesario habrá nuevas inversiones de menor escala para aumentar la capacidad productiva.

Por el lado de los costos operacionales relevantes, se encuentran los costos de las materias primas y los costos fijos y la nómina de sueldos.

Todos estos costos se detallan en la parte anexos.

### 8.3 TASA DE DESCUENTO Y OTROS

Para obtener la tasa de descuento, se utilizó la fórmula del CAPM, en donde se considera una tasa libre de riesgo de 3,72%, correspondiente a un BCP del Banco Central a 5 años. La prima por riesgo utilizada 5%, está dentro del rango (4%-6%) razonable que indica la literatura financiera para mercados en moderado equilibrio, y el beta de 1,14 corresponde al beta promedio de las empresas del sector (CCU, Concha y Toro, Andina).



Con esta información la fórmula queda de la siguiente manera:

$$E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f] * \beta$$

Dónde:

E(R<sub>i</sub>): Rentabilidad exigida.

R<sub>f</sub>: Tasa libre de riesgo

R<sub>m</sub>-R<sub>f</sub>: Prima por riesgo

β: Riesgo sistemático

$$E(R_i) = 3,72\% + (5\% * 1,14)$$

Resultando una tasa de descuento o costo de capital de 9,42%.

#### **8.4 FLUJOS E INDICADORES FINANCIEROS**

El flujo de caja se construyó en base a las proyecciones de ventas, las que suponen un crecimiento anual de un 15% (conservador para las proyecciones de los expertos que estiman en más de un 20% el crecimiento para el segmento). Luego se descuentan los costos variables correspondientes, los costos fijos, gastos de marketing y sueldos.

Los flujos consideran un impuesto de un 27% correspondiente a la normativa actual.

## TABLA DE FLUJOS DE CAJA (Miles de Pesos)

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		90.949	103.705	117.891	133.999	152.287
Gastos		-93.503	-98.269	-103.706	-109.941	-149.489
<b>EBITDA</b>		<b>-2.555</b>	<b>5.436</b>	<b>14.185</b>	<b>24.058</b>	<b>2.798</b>
Depreciación		-1.131	-1.131	-1.205	-1.205	-1.285
<b>Resultado Operacional</b>		<b>-3.686</b>	<b>4.305</b>	<b>12.980</b>	<b>22.854</b>	<b>1.513</b>
Impuesto Ganancia		0	-1.162	-3.505	-6.170	-409
<b>Flujo de Caja</b>		<b>-2.555</b>	<b>4.274</b>	<b>10.680</b>	<b>17.888</b>	<b>2.389</b>
Inversión	-13.980	0	-1.100	0	-1.200	0
Valor Residual						7.024
<b>Flujo Libre de Caja</b>		<b>-2.555</b>	<b>3.174</b>	<b>10.680</b>	<b>16.688</b>	<b>9.413</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

En base a los datos presentados anteriormente, se obtienen los siguientes indicadores:

<b>VAN</b>	<b>12.131</b>
<b>TIR</b>	<b>28,0%</b>
<b>PRI</b>	<b>3,16</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

El VAN indica que el proyecto es rentable, ya que es superior a cero, por su parte la TIR es alta y mayor a la tasa mínima de rentabilidad exigida que calculamos en un 9,42% lo que también nos indica que el proyecto es bueno. Por último el periodo de recuperación de la inversión son 3 años y 2 meses.

## 8.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para realizar el análisis de sensibilización, se tomaron en cuenta las variables precio, ventas, costos variables e inversión, las cuales fueron analizadas en 3 distintos escenarios, un escenario probable, uno pesimista y uno optimista.

Los distintos resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Item	Variación	Escenario	VAN	TIR	PRI	Utilizado	Van 0	Variación
Precio	-5,0%	Pesimista	-\$ 4.871.903	1,1%	4,71	\$ 1.250 / \$ 995	\$ 1.205 / \$ 959	-3,60%
	0,0%	Probable	\$ 12.131.354	28,0%	3,16			
	5,0%	Optimista	\$ 27.997.435	51,1%	2,40			
Ventas 1er Año	-5,0%	Pesimista	\$ 336.506	10,0%	3,80	81.260	77.084	-5,14%
	0,0%	Probable	\$ 12.131.354	28,0%	3,16			
	5,0%	Optimista	\$ 23.357.010	44,5%	2,60			
Costos Variables	10,0%	Pesimista	\$ 2.161.613	12,9%	3,67	297	332	11,78%
	0,0%	Probable	\$ 12.131.354	28,0%	3,16			
	-10,0%	Optimista	\$ 21.635.440	41,9%	2,69			
Inversión	20,0%	Pesimista	\$ 8.984.176	21,8%	3,35	\$ 13.980.000	\$ 24.757.678	77,09%
	0,0%	Probable	\$ 12.131.354	28,0%	3,16			
	-20,0%	Optimista	15278531,18	36,0%	2,98			

**Fuente: Elaboración Propia**

De lo anterior se deduce que las variables más sensibles son el precio y las ventas proyectadas, seguidos de los costos variables. En la tabla se muestran también los valores utilizados en el escenario probable, los valores con los cuales el VAN del proyecto se vuelve cero y la variación que existe entre el valor utilizado y el valor que hace el VAN igual a cero. Por ejemplo, el proyecto soporta un 11,8% de aumento de costos variables, sobre este porcentaje, el VAN se vuelve negativo.

## 8.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

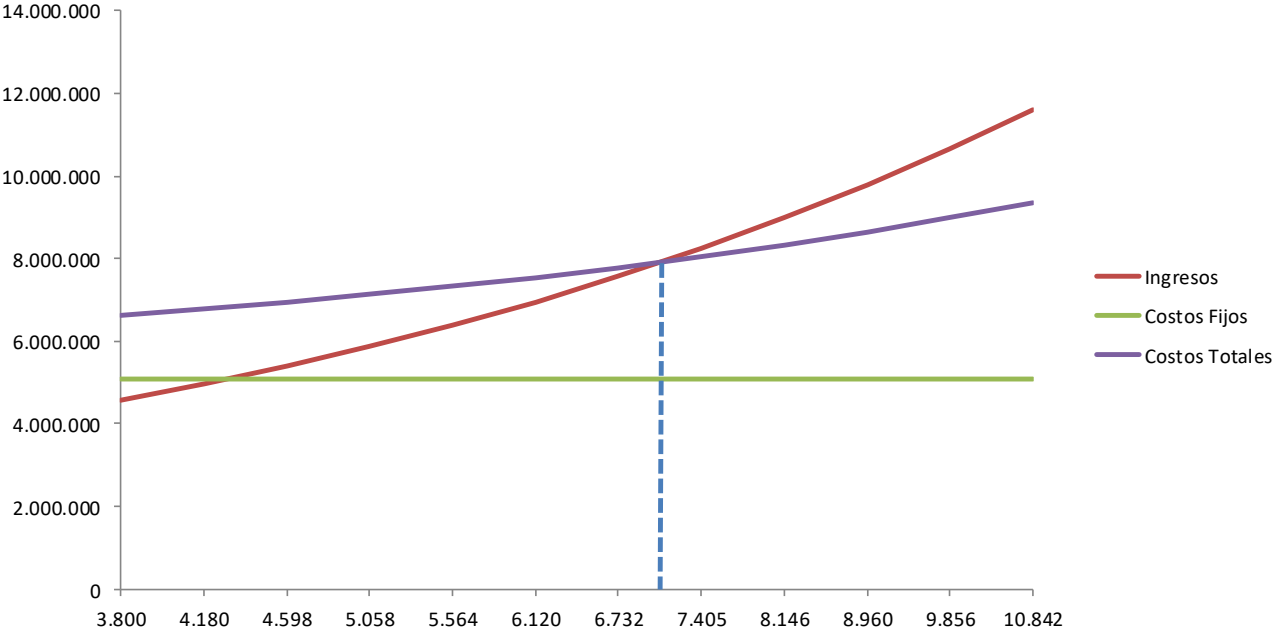
El punto de equilibrio se refiere a un nivel de ventas que cubra todos los costos implicados para producir (Costos Fijos + Costos Variables) obteniéndose un nivel de ventas que haga que no haya pérdidas ni ganancias en el periodo considerado. Para determinar el nivel de demanda de equilibrio se ha considerado la siguiente relación:

$$\text{Punto de equilibrio (P.E.Q)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales (C.F)}}{\text{Margen de Contribución Unitario (M.C.U)}}$$

$$M.C.U = \text{Precio de Venta Unitario (P.V)} - \text{Costo Variable Unitario (C.V.U)}$$

$$P.E.Q = \frac{C.F}{P.V - C.V.U}$$

El punto de equilibrio, se alcanza en el octavo mes del primer año, en el cual la venta alcanza las 7.130 unidades vendidas, con lo que resulta en un ingreso de \$7.930.495 pesos y un costo total de \$ 7.929.927 pesos.



Fuente: Elaboración Propia

### 8.7 ANÁLISIS DE POSIBLES ESCENARIOS

Tomando en cuenta la inestabilidad que pudiera presentar el mercado, hemos supuesto 3 escenarios posibles para el comportamiento de la demanda, específicamente lo que se refiere a la proyección de crecimiento de las ventas año a año. Es por esto que se propone un escenario probable, uno pesimista y otro optimista.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Escenario	Pesimista	Probable	Optimista
Crec. Ventas	7,5%	15,0%	20,0%
VAN	690.804	12.131.354	31.869.217
TIR	10,5%	28,0%	47,8%
PRI	4,46	3,16	2,72

**Fuente: Elaboración Propia**

De lo anterior, podemos destacar que incluso en un escenario pesimista, el proyecto es aún viable económicamente, ya que presenta un VAN positivo y una tasa de retorno mayor a la exigida al proyecto.

En este punto, cabe señalar que queda a criterio, que tan bueno es el proyecto en un escenario pesimista, ya que aunque el negocio presenta flujos positivos, la inversión se recupera durante el cuarto año de funcionamiento.

## 9 CAPÍTULO IX: ANALISIS DE RIESGOS

**Riesgo legal:** Existe la posibilidad de que sea muy difícil conseguir los permisos requeridos para la producción y comercialización de cerveza, lo cual impediría la continuación del negocio. Ante lo cual se debiera buscar otra locación para el proyecto donde los costos de arriendo sean compatibles y sea posible conseguir los permisos. Al tratarse de una microcervecería no resultaría muy complicado ni excesivamente costoso trasladar la maquinaria y equipos hacia otra ubicación.

**Riesgo comercial:** La demanda, el crecimiento y la definición del precio pueden haber sido sobreestimados, por lo tanto el retorno del proyecto se puede ver afectado. Es por esto que se analizó la sensibilidad del proyecto a estas variables encontrándose los valores críticos para los cuales el proyecto se vuelve inviable. Asimismo se presentan tres escenarios posibles para el crecimiento de las ventas año a año, poniéndose en una situación pesimista una probable y otra optimista.

**Costos mayores a los previstos:** Los costos variables y la inversión, pueden haber sido subestimados, por lo que se corre el riesgo de llevar a cabo un proyecto económicamente no factible. Dado esto, se analizó la sensibilidad del proyecto a estas dos variables encontrándose los valores críticos para los cuales el proyecto se vuelve inviable y se analizaron los resultados del proyecto para 3 escenarios posibles.

**Entrada inesperada de un competidor:** Existe la posibilidad, que entren al mercado competidores que copien el concepto, y dado sus recursos y know how, puedan establecer economías de escala y enfrenten costos de producción menores. De pasar esto, Cerveza FEM todavía contaría con la ventaja de haber sido el primero en explotar el nicho y por lo tanto contar con un camino recorrido y cierto reconocimiento de parte del mercado objetivo, por otro lado, la industria cervecera todavía tiene espacios en donde pueden convivir muchos ofertantes por lo que la diferenciación es un atributo esencial y finalmente a eso es lo que apuesta FEM, no solo diferenciación en producto, sino en su propuesta completa.

## 10 CAPÍTULO X: ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA

Como se mencionó anteriormente, si se impidiera el otorgamiento de patentes o permisos, se podría buscar un lugar alternativo en el que se pueda llevar a cabo el proyecto. Al ser una microcervecería, no sería difícil trasladar la planta de un lugar a otro.

En el caso de haber subestimado el nivel de demanda se deberá poner más énfasis en el marketing e idear estrategias que ayuden a resaltar los aspectos diferenciadores del producto y con esto capturar una mayor cantidad de clientes. En este sentido el sitio web y las redes sociales serán de vital importancia, es por esto que dentro del presupuesto de marketing se contempla la contratación de los servicios externos de una community manager que se haga cargo de mantener actualizado el sitio y redes sociales y pueda crear un vínculo más cercano con las mujeres creando contenidos y generando interacción con el público en donde se toquen temas de importancia a las mujeres (como los antes mencionados: Cerveza y salud, cerveza y embarazo y lactancia) y también se invite a mujeres “Influencers” a dar su opinión del producto.

Es muy importante señalar que para lograr las ventas pronosticadas para los primeros meses y por lo tanto para el primer año, la tarea de la community manager es de vital importancia para crear expectación por el producto dentro del mercado, también es de gran relevancia la capacidad del responsable de ventas poder anticiparse en las visitas a clientes y ser capaz de vender “en verde” las primeras unidades del producto.

Si los costos fueran mayores a los previstos se puede optar por buscar proveedores de materias primas más económicos, hacer cambios en las recetas, y optar por la mayor cantidad de ahorros posibles, para hacer el proyecto rentable. Esto es posible debido a que existe un gran número de proveedores nacionales e internacionales que cuentan con una variada oferta de materias primas y por otra parte gran cantidad de maquinarias e insumos que pueden ser importados con facilidad desde variados países.

Frente a la entrada de un competidor que tenga un concepto similar, hay dos opciones posibles, que un actor fuerte en el mercado introduzca una cerveza para la mujer y la otra opción es que otra microcervecera introduzca un producto similar.

En el primer caso, se enfrentaría a un actor que tiene menores costos y mayor capacidad de entrada en los canales de distribución, pero por otro lado, ya no se trataría de un producto considerado como artesanal, ya que los grandes actores del mercado compiten en el segmento masivo, por lo que FEM todavía contaría con los factores de diferenciación de ser artesanal y elaborado por una maestra cervecera.

En el caso de tratarse de un competidor de tamaño similar, estaría compitiendo en las mismas condiciones de costos y dificultades de entrada en los canales de distribución, por lo que FEM debiera enriquecer la propuesta de valor, introduciendo nuevas características diferenciadoras, nuevas recetas exclusivas y nuevos atributos que sean del gusto de las consumidoras.

En ambos casos creo, que todavía FEM contaría con una ventaja, de haber sido la primera cerveza en Chile en enfocarse en el segmento femenino y no solo como una frase bonita, sino con acciones concretas, como ayudando a instituciones de mujeres, tratando temas de importancia para la mujer e interactuando con ellas mediante las web y redes sociales y siendo pioneros en producir cerveza elaborada por una maestra.

Como se ha dicho anteriormente, ha habido muchos intentos por abordar el mercado femenino, pero muchos han fracasado por no conocer y subestimar a esta parte del mercado, por ejemplo proponiendo cervezas de etiquetas rosadas, de sabores dulces o bajas en calorías. No estoy diciendo que FEM conozca exactamente los gustos de las mujeres, pero sin duda que pondremos gran esfuerzo en esta tarea, para que en caso de que aparezca un competidor, ya llevemos un gran camino recorrido y por lo tanto sea difícil tratar de igualarnos.

Por otra parte también se puede mencionar que siempre estará la alternativa de formar alianzas con competidores para ser reconocidos como las únicas cervezas para mujeres y crear sinergias, compartir gastos y hacer proyectos en conjunto para así hacer ambos productos más conocidos dentro del mercado y lograr mayores ventas.

Por último, si el negocio se enfrenta ante una situación que obligue a no continuar en el mercado, se puede optar por vender las patentes y activos a alguna empresa interesada en impulsar el proyecto o bien vender las maquinarias a personas que tengan como hobby producir cerveza, dado que actualmente existe un mercado en crecimiento que puede adquirir estos elementos.

Suponiendo que el negocio sea exitoso, también se puede optar por vender el concepto como un todo a una empresa más grande en el rubro, y en este caso no se traspasarían sólo los activos fijos, sino que la marca, know how, producto, y el concepto en su totalidad.

## **11 CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y PROPUESTA A LOS INVERSIONISTAS**

Existe una parte del mercado de consumidores de cerveza que se encuentra en pleno desarrollo, el cual no ha sido adecuadamente abordado y además de eso, ha experimentado niveles de crecimiento que tornan atractivo realizar inversiones en él. Existe también una red de proveedores de fácil acceso, que ofrecen productos de buena calidad para poder elaborar cerveza artesanal.

Es por esto que se ha analizado la posibilidad de comenzar un emprendimiento de cerveza artesanal enfocado especialmente en la mujer, Cerveza FEM, producto pensado por mujeres y elaborado por mujeres, con una identidad y sello que la hacen única en el mercado.

La iniciativa consiste en instalar una mini planta productiva, y producir 3 variedades diferentes de cerveza, los cuales nacen de los gustos y preferencias de su mercado objetivo. El éxito del proyecto radica en ofrecer una propuesta totalmente nueva a lo existente y crear un vínculo y lealtad con sus consumidoras.

Una de las grandes fortalezas del proyecto es que presenta al mercado un producto con un enfoque totalmente diferente y por lo tanto vemos la diferenciación como el punto clave para el éxito. Así también se refuerza este mismo concepto incorporando en el negocio a



una maestra cervecera, la que con su experiencia pueda agregar valor al producto y reforzar la identidad de la marca.

El haber elaborado encuestas y haber estudiado los gustos y preferencias de las mujeres pertenecientes al mercado objetivo, ha permitido tener una visión realista del éxito que pueden tener estos productos en el mercado. Además, ha permitido obtener información importante para desarrollar cada uno de los ítems del plan de negocio.

El proyecto presenta una evaluación financiera favorable, con VAN positivo de \$13.980.000 pesos, TIR de 28%, superior al rendimiento mínimo exigido al proyecto, y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años y 2 meses. No obstante lo anterior, del análisis de sensibilidad realizado ha quedado de manifiesto la importancia que cumplen las proyecciones de los costos, precios y también la importancia que tiene para el proyecto la proyección de la demanda y el crecimiento esperado en las ventas. Por lo tanto es muy importante poner énfasis en los factores diferenciadores del producto y que la estrategia de marketing esté alineada con lo anterior, para lograr las ventas deseadas.

No obstante, se debe tener en consideración que las estimaciones que se tomaron en cuenta para realizar la evaluación del proyecto fueron de carácter conservador y sujeto a la información que se obtuvo de las expectativas de los expertos en el mercado de la cerveza, por lo que en los escenarios más optimistas el proyecto puede ser aún más atractivo.

De lo anteriormente descrito, se concluye que el proyecto es una iniciativa de emprendimiento atractiva y factible de realizar.

## 12 BIBLIOGRAFÍA

Administración estratégica: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland.

[www.Acechi.cl](http://www.Acechi.cl)

<http://www.brotherwood.cl/beerheads/las-mujeres-al-poder-de-la-cerveza-y-como-el-marketing-les-falla-a-ellas/>

<http://www.pulso.cl/noticia/empresa---mercado/mercado/2015/11/13-74150-9-chile-desplaza-a-argentina-en-consumo-de-cerveza-mientras-el-sector-se-reordena.shtml>

<http://diario.latercera.com/2014/09/28/01/contenido/negocios/27-174056-9-la-renovada-contienda-del-mercado-cerveceros.shtml>

<http://www.retailfinanciero.org/noticiasrss/cerveza-en-chile-un-mercado-en-constante-crecimiento/>

<http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2016/05/659-682009-9-investigacion-muestra-alza-en-el-consumo-de-alcohol-en-el-pais.shtml>

## 13 ANEXOS

### ANEXO A: CERVEZAS ARTESANALES MAS CONOCIDAS EN CHILE PARTE I

Foto	Marca	Tamaño	Precio	Variedades
	Del Puerto	330 cc	\$ 1.290	Rubia- Roja - Negra - Negra Extra Fuerte
	Mestra	330 cc	\$ 1.290	Blonde - Amber - Scotch - Stout - Lager - Cero - Reserva
	Nómade	330 cc	\$ 1.290	Blonde - Scotch - Indian
	Volcanes	330 cc	\$ 1.290	Lager - Strong - Lúcumá - Chocolate - Bock - Chocolate Naranja
	Grassau	330 cc	\$ 1.290	Rubia- Roja - Trigo - Bock - Piñon - Strong
	Szot	330 cc	\$ 1.290	Rubia - Amber - Negra - Strong

## ANEXO A: CERVEZAS ARTESANALES MAS CONOCIDAS EN CHILE PARTE II

Foto	Marca	Tamaño	Precio	Variedades
	Quimera	330 cc	\$ 1.290	Rubia - Amber - Negra - Strong
	Crater	330 cc	\$ 1.349	Rubia - Negra - Trigo - Miel - Arándano - Cereza - Chocolate - Limón - Frambuesa - Mango - Maracuyá - Pomelo
	Guayacán	330 cc	\$ 1.350	Golden - Amber - Stout - Strong
	Austral	330 cc	\$ 1.389	Lager - Calafate - Dark - Patagona - Yagán - Torres del Paine
	Kross	330 cc	\$ 1.450	Golden - Stout - Pils - Strong - Maibock
	Kunstman	330 cc	\$ 1.619	Lager - Bock - Torobayo - Sin Alcohol - Sin Filtrar - Miel - Arandano - Trigo - Indian

## **ANEXO B: MODELO DE INVESTIGACIÓN, DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA Y DISEÑO DE LA ENCUESTA**

Al desarrollar el presente Plan de Negocios para llevar a cabo la comercialización de la Cerveza Artesanal FEM, es necesario realizar una investigación para conocer la situación actual del mercado y contar con información necesaria para la toma de decisiones acerca de la inversión. Por lo tanto, a continuación se presenta la metodología de investigación de mercados a seguir con el fin de organizar y validar la información capturada.

Kinney y Taylor definen la investigación de mercados como: “El enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing.”

La investigación de mercados nos guiará a través de una serie de pasos hacia la recolección de datos para la mejor toma de decisiones mediante la obtención de datos reales.

El modelo de investigación utilizado será el planteado por Kinney y Taylor.

1. Establecer la necesidad de información.
2. Especificar los objetivos de la investigación.
3. Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos.
4. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos.
5. Diseñar la muestra.
6. Recolectar datos.
7. Procesar los datos.
8. Analizar los datos.
9. Presentar los resultados de la investigación.

## **Establecimiento de la Necesidad de Información**

Contar con información confiable y actual es fundamental en la toma de decisiones sobre la creación del negocio de Cerveza Artesanal FEM. El conocer el comportamiento del mercado al que se pretende ingresar es parte esencial de este trabajo, sobre todo para identificar quienes serán los consumidores de Cerveza Artesanal FEM, así como sus necesidades y expectativas sobre el producto que se va a ofrecer. Al mismo tiempo, el conocer las fortalezas y debilidades de nuestros competidores al igual que los problemas que enfrentan, nos permitirá definir en sí la problemática que tiene el mercado. Teniendo esta información será más fácil establecer las estrategias que llevará a cabo la nueva empresa para introducirse en un mercado ahora conocido, en lo que respecta a los clientes y la competencia, y de esta manera satisfacer de una forma más adecuada las necesidades actuales del mercado meta ya que éstas estarán bien identificadas.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general de la investigación**

El objetivo general de la investigación es identificar y caracterizar el mercado de Cerveza Artesanal FEM, además, de determinar si la introducción al mercado de FEM satisfará las necesidades actuales del cliente y si será lo suficientemente rentable para justificar la decisión de inversión.

### **Objetivos específicos de la investigación**

1. Determinar el potencial del mercado al cual se pretende incursionar.
2. Conocer la demanda del mercado que requiere FEM.
3. Determinar las características del mercado objetivo.
4. Contar con información necesaria para determinar las características del producto que se ofrecerá.

## **Diseño de la Investigación**

“Un diseño de la investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación” (Kinneer y Taylor).

El diseño de investigación para este trabajo será de tipo concluyente ya que está diseñada para suministrar información para la evaluación de cursos alternativos de acción. Por lo tanto, la información que se obtendrá servirá para definir si la creación de este nuevo producto es válida para satisfacer las necesidades del mercado actual, y de ser así, indicar la estrategia de mercadotecnia que se necesitará para penetrar en el nuevo mercado.

De igual forma, la investigación será concluyente de tipo descriptiva. “La investigación descriptiva caracteriza los fenómenos del mercado, determina la asociación entre variables y predice los futuros fenómenos del mercado” (Kinneer y Taylor).

En este tipo de estudios se utiliza un diseño de sección transversal o de investigación por encuesta.

## **Fuentes de Datos**

Las fuentes de datos utilizadas para este estudio son las siguientes:

### **Datos primarios:**

El método de recolección de datos es una encuesta vía web, la cual se diseñara con preguntas relacionadas con el mercado al que se pretende ingresar para conocer las fortalezas y debilidades las cervezas competidoras actuales, productos similares, así como para conocer las expectativas del mercado frente a las potenciales características del nuevo producto.

### **Datos secundarios:**

Se utilizarán datos secundarios externos:

- INE (Datos demográficos de la población Chile)
- Asociación de Investigadores de Mercado (AIM)
- Competencia (Comparación de precios)

### **Desarrollo del procedimiento de recolección de datos**

El diseño del cuestionario se compone de las siguientes secciones:

- Solicitud de cooperación.
- Instrucciones.
- Datos de clasificación.
- Información solicitada.

El cuestionario está conformado por:

- Preguntas dicotómicas y preguntas de opción múltiple.

El formato del cuestionario aplicado se encuentra en la sección de Anexos.

### **Diseño de la muestra según Kinnear y Taylor**

1. Definir la población.
2. Identificar el marco muestral del cual se seleccionará la muestra.
3. Decidir sobre el tamaño de la muestra.
4. Seleccionar un procedimiento específico para determinar la muestra.

### **Definición de la población para la Cerveza Artesanal FEM**



1. Elemento: Mujeres entre 18-45 años.
2. Unidades de muestreo: Mujeres mayores de 18 años
3. Alcance: Ciudad de Santiago
4. Tiempo: Marzo 2017

Los elementos de la población son mujeres entre 18-45 de clase media hacia arriba, quienes tendrán acceso y recursos necesarios para comprar cerveza.

Las unidades de muestreo son las personas que cumplan con las calificaciones mencionadas en los elementos de la población.

El alcance del estudio será la Ciudad de Santiago, que es el lugar donde se planea la comercialización de Cerveza Artesanal FEM.

El tiempo considerado para la aplicación de las encuestas es Marzo 2017.

### **Identificación del Marco Muestral**

De acuerdo al marco muestral, este proyecto se basará en la siguiente información para seleccionar el mercado meta:

Población total de mujeres entre los 18 y 45 años en la ciudad de Santiago:

<b>Género</b>	<b>Rango de Edad</b>	<b>Habitantes</b>
<b>Hombres</b>	<b>18-45</b>	<b>1.606.267</b>
<b>Mujeres</b>	<b>18-45</b>	<b>1.595.002</b>

**Fuente: INE**

Santiago cuenta con una población total aproximada de 7.482.635 habitantes, Hombres 3.662.713 y Mujeres 3.819.922, de los cuales un 43%, forma parte del rango entre 18 y 45 años.

A continuación se muestra la distribución de los grupos socio-económicos en Santiago.

Nuevos GSE	Gran Santiago	País
A	0,30%	0,50%
B1	0,6%	1,3%
B2	2,00%	3,60%
C1a	4,2%	6,5%
C1b	8,90%	11,00%
C2	17,9%	21,5%
C3	29,10%	29,20%
D	24,2%	18,9%
E1	8,90%	5,40%
E2	4,0%	2,2%

**Fuente: Asociación de Investigadores de Mercado (AIM).**

Nuestro mercado objetivo se encuentra en el grupo ABC1-C2 abarcando un 34% de los habitantes del Gran Santiago, dado esto podemos aproximar a nuestro mercado objetivo a 540.706 mujeres entre 18 y 45 años.

### **Tamaño de la Muestra**

Según Fischer, la muestra es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos. Para que la muestra alcance los objetivos preestablecidos debe reunir las siguientes características:

Ser representativa, lo cual quiere decir que todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.

Ser suficiente, la cantidad de elementos seleccionados, si bien tiene que ser representativa del universo, debe de estar libre de errores.

El cálculo del tamaño de la muestra se realiza mediante dos fórmulas distintas, según se trate de una población finita o infinita.

En este estudio se utilizará una población finita donde los valores contenidos en ella se obtienen a través de los siguientes pasos:

Determinar el grado de confianza con el que se va a trabajar. Si el promedio del universo o sigma es igual a 1.96 esto es igual a 95% de los casos.

Se evalúa la situación que guarda en el mercado el fenómeno o característica investigada. Cuando no se tiene una idea clara de la situación, es necesario dar los máximos valores tanto la probabilidad de que se realiza el evento favorable, como a la que no se realice. Esto es, 50% a (p) y 50% a (q), que son las literales que se emplean para designar la probabilidad a favor o en contra, respectivamente.

Se determina el error máximo que puede ser aceptado en los resultados. Por lo regular se trabaja con el 5% ya que las variaciones superiores al 10% reducirían demasiado la validez de la información.

Con la información anterior se obtienen las fórmulas para la determinación de las muestras finitas.

La fórmula que se utilizará para calcular las poblaciones finitas y determinar el tamaño de la muestra es la mencionada por Fischer en su libro Introducción a la Investigación de Mercados y es la siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 pq}$$

En donde:

□ = Nivel de confianza

N = Universo

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación con intervalo de confianza 95% y error de estimación 5%

n = Número de elementos

$$n = \frac{(1,96)^2(540.706)(0,5)(0,5)}{0,5^2(540.706 - 1) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

Donde, n= 384.

Una vez obtenido este resultado el siguiente paso es la aplicación de los cuestionarios a los 384 potenciales clientes.

Para la selección del método de muestreo, se consideró un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde la selección del encuestado se hace mediante el uso de redes sociales y en base a preguntas de corte dentro del cuestionario.

Para la selección de la muestra, se enviará la encuesta vía web a personas que puedan cumplir con las características de la definición de la población identificada.

### **Recopilación de los datos**

Se recopilaron los datos a través de un cuestionario aplicado en forma indirecta, mediante el método de encuesta web, ya que se considera el método más adecuado para llegar a la mayor cantidad de personas en el tiempo requerido.

## **Procesamiento datos**

La herramienta utilizada en la codificación de datos y su manejo es Microsoft Excel.

## **Análisis de datos**

Se toma la estadística descriptiva para analizar los datos, la cual consiste en proporcionar medidas de resumen de los datos contenidos en todos los elementos de una muestra.

## **Presentación de resultados**

Los resultados se presentan a través de gráficas con las que se pueden apreciar con mayor facilidad los resultados.

## ANEXO C: ENCUESTA

Buenos días la siguiente encuesta es un estudio de mercado para el lanzamiento de una nueva cerveza enfocada hacia la mujer, ¿me ayudaría respondiendo un cuestionario que no le quitará más de 10 Minutos?, desde ya muchas gracias.

1 Sexo:

Masculino

Femenino

2 Edad:

De 18 a 25

De 26 a 35

De 36 a 45

Mayor de 46

3 Ingreso mensual Promedio del Hogar:

Menor a 700.000

Entre 700.000 -1200.000

Entre 1.200.000 – 2.000.000

Sobre 2.000.000

4 ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza?

Por lo menos una vez a la semana

Por lo menos una vez cada dos semanas

Por lo menos una vez al mes

Por lo menos una vez cada dos meses

5 ¿En qué lugar compra frecuentemente cerveza?

Bar, Restaurant, Discoteca

En forma directa al productor

Supermercado / Botillería

6. ¿En qué lugar consume normalmente cerveza?

En casa  
En bares, restaurantes, discotecas  
Reuniones familiares, o con amigos

7 ¿Podría decirme qué clases de cerveza consume con más frecuencia?

Normal / Clásica  
Negra  
Sin alcohol  
Light  
De sabores: Limón, manzana, pomelo, etc.

8 ¿Qué aspecto valora más de una cerveza?

Precio  
Sabor  
Envase / Diseño  
Grados de alcohol / Light

9 ¿Qué influye más en usted al momento de probar una nueva cerveza?

Publicidad Impresa / Web  
Presentación / Diseño del producto  
Recomendación de otras personas  
Interés personal

10 Si tuviera que elegir un sabor diferente para una nueva cerveza, ¿cuál sería este?

Frutos Rojos  
Frutos Cítricos  
Miel  
Chocolate  
Negra  
Ninguno, prefiero las cervezas normales

11 ¿Qué tipo de envase / botella prefiere?

Menor a 330 cc  
330 cc  
500 cc  
Mayor a 500 cc

## ANEXO D: RESULTADOS ENCUESTA PARTE I

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada.

Nivel de Renta	No Objetivo	Objetivo	Total	% Objetivo	% Total
Menor a 700.000	63		63	0%	16%
Entre 700.000 -1200.000	32	203	235	74%	61%
Entre 1.200.000 - 2.000.000	14	48	62	18%	16%
Sobre 2.000.000	1	23	24	8%	6%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>274</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Frecuencia de Consumo	No Objetivo	Objetivo	Total	% Objetivo	% Total
Por lo menos una vez a la semana	42	137	179	50%	47%
Por lo menos una vez al mes	27	43	70	16%	18%
Por lo menos una vez cada dos meses	17	30	47	11%	12%
Por lo menos una vez cada dos semanas	24	64	88	23%	23%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>274</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Lugar de Compra	No Objetivo	Objetivo	Total	% Objetivo	% Total
Supermercado / Botillería	76	231	307	84%	80%
Bar, Restaurant, Discoteca	30	37	67	14%	17%
En forma directa al productor	4	6	10	2%	3%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>274</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Lugar de Consumo	No Objetivo	Objetivo	Total	% Objetivo	% Total
En casa	39	144	183	53%	48%
Reuniones familiares, o con amigos	49	96	145	35%	38%
En bares, restaurantes, discotecas	22	34	56	12%	15%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>274</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Preferencias de Consumo	No Objetivo	Objetivo	Total	% Objetivo	% Total
Lager / Normal	75	174	249	64%	65%
De sabores: Limón, manzana, pomelo, etc.	18	38	56	14%	15%
Negra	5	30	35	11%	9%
Light	6	18	24	7%	6%
Sin alcohol	6	14	20	5%	5%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>274</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



## ANEXO D: RESULTADOS ENCUESTA PARTE II

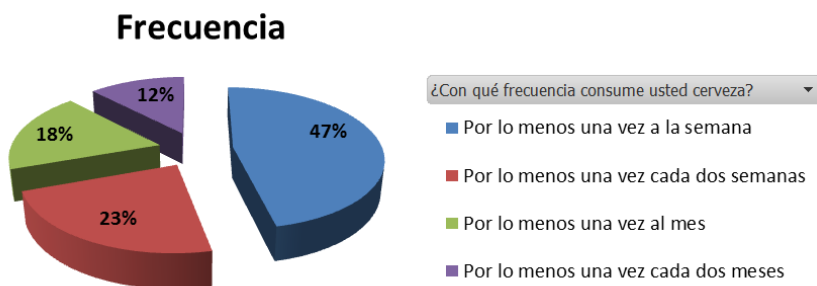
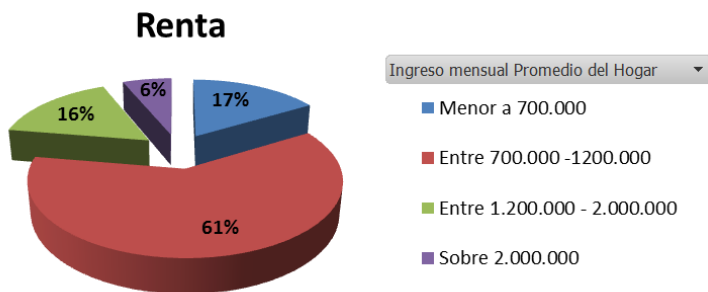
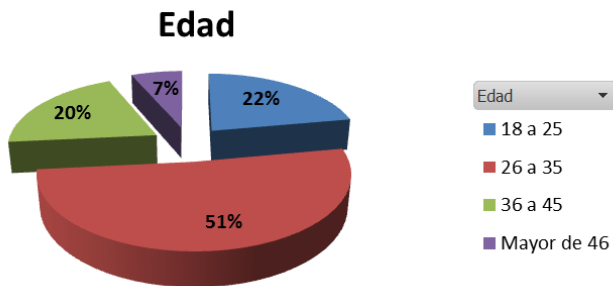
Aspectos Valorados	No Objetivo	Objetivo	Total	% Objetivo	% Total
Sabor	97	250	347	91%	90%
Precio	5	13	18	5%	5%
Menor Grado de Alcohol (Light)	5	7	12	3%	3%
Mayor Grado de Alcohol		4	4	1%	1%
Envase / Diseño	3		3	0%	1%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>274</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Influencias en la Decisión	No Objetivo	Objetivo	Total	% Objetivo	% Total
Interés personal	40	129	169	47%	44%
Recomendación de otras personas	42	99	141	36%	37%
Presentación / Diseño del producto	27	42	69	15%	18%
Publicidad Impresa / Web	1	4	5	1%	1%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>274</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Preferencias Nuevo Sabor	No Objetivo	Objetivo	Total	% Objetivo	% Total
Frutos Rojos	39	88	127	32%	33%
Frutos Cítricos	20	40	60	15%	16%
Ninguno, prefiero las cervezas normales	13	46	59	17%	15%
Chocolate	14	41	55	15%	14%
Miel	18	35	53	13%	14%
Negra	6	24	30	9%	8%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>274</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

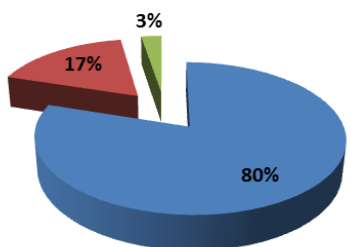
Tamaño del Envase	No Objetivo	Objetivo	Total	% Objetivo	% Total
330 cc	57	170	227	62%	59%
500 cc	27	49	76	18%	20%
Mayor a 500 cc	8	18	26	7%	7%
Menor a 330 cc	18	37	55	14%	14%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>274</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## ANEXO E: RESULTADOS DE ENCUESTA EN GRÁFICOS I



## ANEXO E: RESULTADOS DE ENCUESTA EN GRÁFICOS II

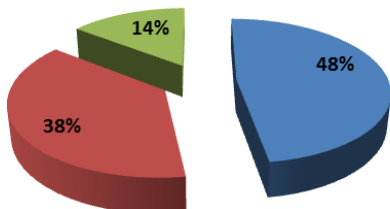
### Lugar de Compra



¿En qué lugar compra frecuentemente... ▼

- Supermercado / Botillería
- Bar, Restaurant, Discoteca
- En forma directa al productor

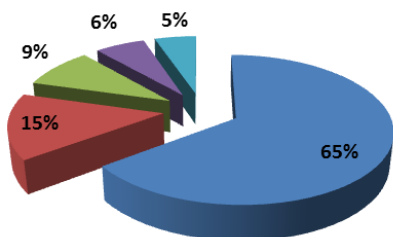
### Lugar de Consumo



¿En qué lugar consume normalmente cerveza... ▼

- En casa
- Reuniones familiares, o con amigos
- En bares, restaurantes, discotecas

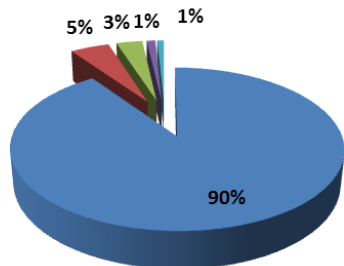
### Preferencias



¿Podría decirme qué clases de cerveza consume c... ▼

- Lager / Normal
- De sabores: Limón, manzana, pomelo, etc.
- Negra
- Light
- Sin alcohol

### Aspectos Valorados

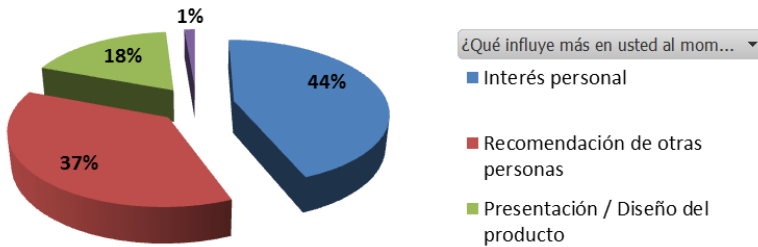


¿Qué aspecto valora más de una ce... ▼

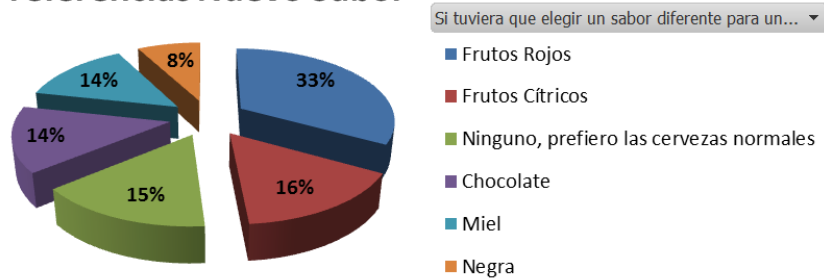
- Sabor
- Precio
- Menor Grado de Alcohol (Light)
- Mayor Grado de Alcohol
- Envase / Diseño

## ANEXO E: RESULTADOS DE ENCUESTA EN GRÁFICOS III

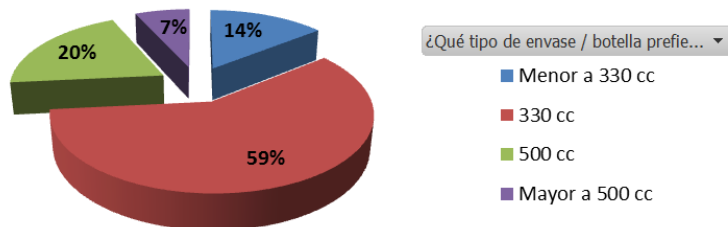
### Influencias en la Decisión



### Preferencias Nuevo Sabor



### Tamaño del Envase



## ANEXO F: DETALLE DE COSTOS VARIABLES

RECETA	Precio KG	Razon Kg / Lt	Gasto x Litro	Gasto x Botella
Malta	1.000	0,2	200	67
Lúpulo	20.000	0,002	40	13
Levadura	60.000	0,0005	30	10
Saborizantes	1.200	0,007	8	3
<b>Gasto x Litro</b>			<b>278</b>	<b>93</b>

INSUMOS	Precio KG	Razon Kg / Lt	Gasto x Litro	Gasto x Botella
Soda Caústica	1.500	0,025	37,5	13
Acido Fosfórico	4.000	0,015	60	20
Agua	0,349	1,5	0,5241	0
Gas	1.000	0,1	100	33
<b>Gasto x Litro</b>			<b>198</b>	<b>66</b>

ENVASE	Gasto x Botella
Botellas	90
Etiquetas	15
Tapa	8
Cartón	25
<b>Total</b>	<b>138</b>

<b>Total</b>	<b>297</b>
--------------	------------

## ANEXO G: DETALLE DE COSTOS FIJOS Y SUELDOS

### COSTOS FIJOS

Item	Costo Mensual
Luz	120.000
Agua	30.000
Teléfono e Internet	40.000
Arriendo	600.000
Gasolina	200.000
Seguros	100.000
Otros	100.000
Patente	139.941
Mantenición	100.000
<b>Total</b>	<b>1.429.941</b>

### SUELDOS PRIMERA ETAPA

Sueldos	Fijo	Bruto	Variable por Ventas
Administrador	1.000.000	1.200.000	3,5%
Maestra Cervecera	700.000	840.000	2,5%
Vendedor	500.000	600.000	3,0%
Asistente	400.000	480.000	
<b>Total</b>	<b>2.600.000</b>	<b>3.120.000</b>	<b>9,0%</b>

### SUELDOS SEGUNDA ETAPA (QUINTO AÑO)

Sueldos	Fijo	Bruto	Variable por Ventas
Gerente General	1.200.000	1.440.000	3,0%
Asistente Contable	450.000	540.000	0,0%
Jefa de Producción	800.000	960.000	2,0%
Asistente Operaciones	450.000	540.000	0,0%
Jefe Comercial	900.000	1.080.000	2,0%
Vendedor	600.000	720.000	2,0%
Encargado Web y Call Center	450.000	540.000	0,0%
<b>Total</b>	<b>4.850.000</b>	<b>5.820.000</b>	<b>9%</b>

## ANEXO H: DETALLE DE INVERSIONES Y DEPRECIACIÓN

<b>inversiones</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
Planta Productiva	4.500.000						4.500.000
Gasto de Instalación	800.000						800.000
Gasto de Acondicionamiento	2.500.000						2.500.000
Purificador de Agua	800.000						800.000
Vehículo	3.990.000						3.990.000
Fermentador			550.000		600.000		1.150.000
Madurador			550.000		600.000		1.150.000
Mobiliario	1.000.000						1.000.000
Computadores	390.000						390.000
<b>Total</b>	<b>13.980.000</b>	<b>0</b>	<b>1.100.000</b>	<b>0</b>	<b>1.200.000</b>	<b>0</b>	<b>16.280.000</b>

<b>Depreciación</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
Planta		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	1.500.000
Vehículo		570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	2.850.000
Purificador		53.333	53.333	53.333	53.333	53.333	266.667
Fermentador				36.667	36.667	76.667	150.000
Madurador				36.667	36.667	76.667	150.000
Mobiliario		142.857	142.857	142.857	142.857	142.857	714.286
Computadores		65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	325.000
<b>Total</b>		<b>1.131.190</b>	<b>1.131.190</b>	<b>1.204.524</b>	<b>1.204.524</b>	<b>1.284.524</b>	<b>5.955.952</b>

## ANEXO I: VENTAS AÑO 1

<b>Venta / Canal</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Año 1</b>
<b>% de Venta</b>	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%	46%	42%	38%	34%	30%	<b>49%</b>
<b>Canal Directo</b>	3.040	3.135	3.219	3.288	3.338	3.366	3.366	3.406	3.421	3.405	3.351	3.253	<b>39.587</b>
<b>% de Venta</b>	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	54%	58%	62%	66%	70%	<b>51%</b>
<b>Canal Indirecto</b>	760	1.045	1.379	1.770	2.225	2.754	3.366	3.999	4.724	5.555	6.505	7.589	<b>41.673</b>
<b>Total</b>	<b>3.800</b>	<b>4.180</b>	<b>4.598</b>	<b>5.058</b>	<b>5.564</b>	<b>6.120</b>	<b>6.732</b>	<b>7.405</b>	<b>8.146</b>	<b>8.960</b>	<b>9.856</b>	<b>10.842</b>	<b>81.260</b>

Se espera comenzar con un 80% de ventas por el canal directo y en la medida que se vaya haciendo conocido el producto y la marca, terminar el primer año con un 50% y 50% en años posteriores la meta es llegar a un 30% por canal directo y 70% por canal indirecto.



## ANEXO J: ESTADO DE FLUJOS AÑO 1 POR MES

Ítem	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
<b>Unidades Totales</b>	3.800	4.180	4.598	5.058	5.564	6.120	6.732	7.405	8.146	8.960	9.856	10.842	<b>81.260</b>
<b>Canal Directo</b>	3.040	3.135	3.219	3.288	3.338	3.366	3.366	3.406	3.421	3.405	3.351	3.253	<b>39.587</b>
<b>Canal Indirecto</b>	760	1.045	1.379	1.770	2.225	2.754	3.366	3.999	4.724	5.555	6.505	7.589	<b>41.673</b>
<b>Ingresos Canal Directo</b>	3.800.000	3.918.750	4.023.250	4.109.463	4.172.685	4.207.457	4.207.457	4.257.947	4.276.460	4.256.096	4.188.894	4.065.691	<b>49.484.150</b>
<b>Ingresos Canal Indirecto</b>	756.200	1.039.775	1.372.503	1.761.379	2.214.305	2.740.202	3.349.136	3.978.774	4.700.847	5.527.548	6.472.581	7.551.344	<b>41.464.594</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>4.556.200</b>	<b>4.958.525</b>	<b>5.395.753</b>	<b>5.870.841</b>	<b>6.386.990</b>	<b>6.947.660</b>	<b>7.556.593</b>	<b>8.236.721</b>	<b>8.977.307</b>	<b>9.783.644</b>	<b>10.661.475</b>	<b>11.617.035</b>	<b>90.948.743</b>
<b>Costo Variable</b>	-1.127.871	-1.240.658	-1.364.723	-1.501.196	-1.651.315	-1.816.447	-1.998.091	-2.197.901	-2.417.691	-2.659.460	-2.925.406	-3.217.946	<b>-24.118.703</b>
<b>Sueldo Variable</b>	-410.058	-446.267	-485.618	-528.376	-574.829	-625.289	-680.093	-741.305	-807.958	-880.528	-959.533	-1.045.533	<b>-8.185.387</b>
<b>Costos Fijos</b>	-1.429.941	-1.429.941	-1.429.941	-1.429.941	-1.429.941	-1.429.941	-1.429.941	-1.429.941	-1.429.941	-1.429.941	-1.429.941	-1.429.941	<b>-17.159.292</b>
<b>Marketing</b>	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	<b>-6.600.000</b>
<b>Sueldos Fijo</b>	-3.120.000	-3.120.000	-3.120.000	-3.120.000	-3.120.000	-3.120.000	-3.120.000	-3.120.000	-3.120.000	-3.120.000	-3.120.000	-3.120.000	<b>-37.440.000</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-2.081.670</b>	<b>-1.828.341</b>	<b>-1.554.529</b>	<b>-1.258.671</b>	<b>-939.095</b>	<b>-594.018</b>	<b>-221.532</b>	<b>197.574</b>	<b>651.718</b>	<b>1.143.715</b>	<b>1.676.595</b>	<b>2.253.615</b>	<b>-2.554.639</b>
<b>Depreciación</b>	-94.266	-94.266	-94.266	-94.266	-94.266	-94.266	-94.266	-94.266	-94.266	-94.266	-94.266	-94.266	<b>-1.131.190</b>
<b>Utilidad</b>	-2.175.935	-1.922.607	-1.648.795	-1.352.937	-1.033.361	-688.283	-315.798	103.308	557.452	1.049.449	1.582.329	2.159.349	<b>-3.685.829</b>
<b>Impuesto</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-2.175.935</b>	<b>-1.922.607</b>	<b>-1.648.795</b>	<b>-1.352.937</b>	<b>-1.033.361</b>	<b>-688.283</b>	<b>-315.798</b>	<b>103.308</b>	<b>557.452</b>	<b>1.049.449</b>	<b>1.582.329</b>	<b>2.159.349</b>	<b>-3.685.829</b>
<b>Depreciación</b>	94.266	94.266	94.266	94.266	94.266	94.266	94.266	94.266	94.266	94.266	94.266	94.266	<b>1.131.190</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-2.081.670</b>	<b>-1.828.341</b>	<b>-1.554.529</b>	<b>-1.258.671</b>	<b>-939.095</b>	<b>-594.018</b>	<b>-221.532</b>	<b>197.574</b>	<b>651.718</b>	<b>1.143.715</b>	<b>1.676.595</b>	<b>2.253.615</b>	<b>-2.554.639</b>

## ANEXO K: FLUJO DE CAJA AÑO 1 - 5

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Ventas		90.948.743	103.705.383	117.890.990	133.998.907	152.286.653
Costo x Ventas		-24.118.703	-27.736.509	-31.896.985	-36.681.533	-42.183.763
Costos Fijos		-17.159.292	-17.159.292	-17.159.292	-17.159.292	-17.159.292
Sueldos		-45.625.387	-46.773.484	-48.050.189	-49.499.902	-83.545.799
Marketing		-6.600.000	-6.600.000	-6.600.000	-6.600.000	-6.600.000
<b>Resultado Operacional</b>		<b>-2.554.639</b>	<b>5.436.098</b>	<b>14.184.523</b>	<b>24.058.181</b>	<b>2.797.799</b>
Depreciación		-1.131.190	-1.131.190	-1.204.524	-1.204.524	-1.284.524
<b>EBIT</b>		<b>-3.685.829</b>	<b>4.304.907</b>	<b>12.980.000</b>	<b>22.853.657</b>	<b>1.513.276</b>
Impuestos		0	-1.162.325	-3.504.600	-6.170.487	-408.584
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-3.685.829</b>	<b>3.142.582</b>	<b>9.475.400</b>	<b>16.683.170</b>	<b>1.104.691</b>
Depreciación		1.131.190	1.131.190	1.204.524	1.204.524	1.284.524
Inversiones	-13.980.000	0	-1.100.000	0	-1.200.000	0
Valor Residual						7.024.048
<b>Total</b>	<b>-13.980.000</b>	<b>-2.554.639</b>	<b>3.173.773</b>	<b>10.679.924</b>	<b>16.687.693</b>	<b>9.413.263</b>

Los flujos consideran un escenario probable el cual contempla un crecimiento anual en las ventas de un 15%.