



“VENTA DE CERVEZA ARTESANAL A GRANEL: BODEGA CERVECERA”

PARTE II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Fernando Garrido García

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, junio 2018

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
I. Oportunidad de Negocio.....	5
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	6
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	7
IV. Plan de Marketing.....	8
V. Plan de Operaciones	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2 Flujo de operaciones	9
5.3 Plan de desarrollo e implementación	13
5.4 Dotación	14
VI. Equipo del Proyecto.....	15
6.1 Equipo gestor	15
6.2 Estructura Organizacional.....	15
6.3 Incentivos y compensaciones	17
VII. Plan Financiero.....	19
7.1 Tabla de Supuestos.....	19
7.2 Estimación de Ingresos	20
7.3 Plan de Inversiones	20
7.4 Proyecciones de Estados de Resultados.....	20
7.5 Proyecciones de Flujo de Caja	21
7.6 Cálculo Tasa de Descuento.....	23
7.7 Evaluación Financiera del Proyecto.....	23
7.8 Balance Proyectado.....	24
7.9 Capital de Trabajo	25
7.10 Fuentes de Financiamiento.....	25
7.11 Ratios Financieros	26
7.12 Análisis de Sensibilidad	26
VIII. Riesgos críticos	27
8.1 Riesgos Identificados.....	27
8.2 Acciones de mitigación	27
8.3 Estrategia de Salida.....	28

IX. Propuesta al Inversionista.....	29
X. Conclusiones.....	30
XI. Bibliografía y Fuentes	31
XII. Anexos	32
12.1 Anexo N° 1: Tabla de Identificación de Rubros, conforme al SII	32
12.2 Anexo N° 2: Crecimiento en el consumo de cervezas.....	33
12.3 Anexo N° 3: Participación de mercado y tendencias mundiales.....	36
12.4 Anexo N° 4: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017	37
12.5 Anexo N° 5: Investigación de Mercado	41
12.6 Anexo N° 6: Atributos Distintivos por el Consumidor.....	44
12.7 Anexo N° 7: Macro y Micro Segmentos	45
12.7.1 Macrosegmentos.....	45
12.7.2 Micro Segmentos	46
12.8 Anexo N° 8: Lienzo CANVAS	47
12.9 Anexo N° 9: Análisis FODA	48
12.10 Anexo N° 10: Tabla de Metodología SMART y Fórmulas de Objetivos	48
12.11 Anexo N° 11: Cerveceras artesanales llegan a 300 en Chile, y prevén más crecimiento.....	49
12.12 Anexo N° 12: Ejemplos de Elementos y Espacios para el Establecimiento	50
12.13 Anexo N° 13: Precios de Productos para la tienda “Bodega Cervecera”	53
12.14 Anexo N° 14: Estimación de la Demanda y Proyecciones.....	55
12.14.1 Proyección consumo de cerveza artesanal.....	55
12.14.2 Proyección consumo de frutos secos	56
12.15 Anexo N° 15: Detalle Estimación de Ingresos	58
12.16 Anexo N° 16: Inversión Inicial.....	59
12.17 Anexo N° 17: Determinación de Costos y Gastos	60
12.17.1 Costo de Ventas	60
12.17.2 Remuneraciones	62
12.17.3 Gastos Administrativos	62
12.18 Anexo N° 18: Tabla de Superávit/Déficit Operacional Año 0	64
12.19 Anexo N° 19: Estado de Resultados para Análisis de Sensibilidad	65

Resumen Ejecutivo

El propósito de este Plan de Negocio es explicar la viabilidad de fundar una tienda donde su fuente de ingreso principal será la de venta de cerveza a granel. Lo anterior, considerando que a nivel de mercado de la cerveza en Chile, su consumo ha aumentado en los últimos años (3% para el año 2017 con relación al año anterior, llegando a 46 litros per cápita anuales), dentro del cual destaca la cerveza artesanal (de bajas producciones y donde se enfatiza la calidad sobre la calidad del producto), grupo que explica el 15% del crecimiento de consumo general.

Considerando lo anterior, se aprecia un aumento de los productores de cerveza artesanal, los cuales actualmente llegan a más de 300¹, lo que sumado a la percepción que tiene el consumidor sobre el producto², donde el cliente siente una diferenciación entre marcas y variedades, percibe que el precio del producto es algo elevado, y que no encuentra lugares especializados para este tipo de cervezas (en cuanto a variedad y formato de venta), se traduce en una oportunidad de negocio donde hay espacio para poder entrar y satisfacer la necesidades previamente descritas.

Así, la tienda “Bodega Cervecera” busca cubrir la demanda de clientes que aprecian el formato a granel (por medio de la utilización de un *Growler* para su compra), para llevar cerveza en la cantidad que deseen a un precio más asequible sin sacrificar calidad del producto, ya sea en la compra de su cerveza favorita o si busca explorar nuevas marcas o variedades de cerveza. También se contará con cervezas en botella, para quien no está tan familiarizado con el formato granel, pero que está deseoso igualmente de buscar variedad o incluso exclusividad en las marcas y variedades de cerveza. Éste último formato también el cliente puede comprarlo vía web, con despacho a domicilio. Así, junto con la atención experta de los funcionarios de la tienda, buscará crear una experiencia única para el cliente.

Financieramente, el proyecto presenta una rentabilidad atractiva para el inversionista, con un VAN de M\$ 86.844 y una TIR de 47%, con un *payback* de 1,97 años a un horizonte de 5 años, considerando que la inversión inicial es de M\$ 53.804 y un capital de trabajo de M\$ 23.128 para iniciar actividades.

¹ Ver Anexo N° 11: Cerveceras artesanales llegan a 300 en Chile, y prevén más crecimiento

² Ver Anexo N° 4: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017

I. Oportunidad de Negocio

Considerar que el detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

La idea que se quiere materializar es la de crear una experiencia de compra con relación a la venta de cerveza a granel, la cual tendrá como artefacto para su compra un envase conocido como “growler”. También existirá un canal de ventas de variadas cervezas artesanales en formato botella. Éste último puede venderse tanto en la tienda física como vía web.

Lo anterior, en concordancia con el aumento de productores de cerveza artesanal, y que cada vez más están produciendo solo en formato barril (venta en shop)³. Esta oportunidad se complementará con la venta de frutos secos, considerado como un producto que se vende bien todo el año y es de aceptación general por el cliente.

Los productos para vender están enfocados a un grupo objetivo de personas entre los 18 y 54 años, de las comunas de Santiago Centro, Providencia, Ñuñoa y Las Condes, de los segmentos socioeconómicos ABC1, C2 y C3. De los mencionados anteriormente, se efectuó una división en 2 grupos: los *amantes de la cerveza*, que son aquellos que disfrutan de la cerveza artesanal, buscan incrementar sus conocimientos en torno a ella mediante la búsqueda de distintas cervezas y hacerse su propia opinión de las marcas y los tipos, y los *novatos de la cerveza*, que son aquellos que se están iniciando en el mundo de la cerveza artesanal, y quieren aprender un poco más de las variedades, los tipos y las marcas.

Estos tipos de clientes surgieron de la investigación de mercado, en donde se señala que las personas *amantes de la cerveza* tienen conocimiento de la cerveza artesanal a granel y tienen una inclinación a su preferencia. Por otro lado, los *novatos de la cerveza* declararon no poseer conocimiento del formato granel y prefieren una línea más “tradicional”, esto es, beben cerveza en formato botella o shop, sin perjuicio de que tienen una alta disposición a conocer y probar nuevas variedades.

³ <http://www.24horas.cl/economia/la-guerra-de-precios-desatada-entre-los-productores-de-cerveza-2397976#>

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

Considerar que el detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

En cuanto a las tendencias en la industria cervecera, se destacan el crecimiento de consumo de cerveza en Chile, y el aumento en la participación de mercado de la cerveza artesanal (Ver Anexo N° 4). En lo que respecta a los frutos secos, hacia el 2012 existe un crecimiento de 102,1% en los últimos 5 años en las ventas de este producto, donde se identifica un gasto de los chilenos de US\$ 4,4 per cápita⁴.

La industria definida para este negocio es “*venta al por menor de cervezas a granel*” la cual, realizado el análisis de las fuerzas competitivas, se concluye que es una *industria atractiva*, considerando que la cerveza artesanal es un producto diferenciado con un alto costo de cambio, junto con su consumo con crecimiento sostenible, su baja rivalidad entre competidores existentes, sus altas barreras de entrada, sus pocos productos de sustitución, sus clientes con bajo poder de negociación y sus proveedores con medio poder de negociación.

De los competidores actuales, se identificaron el Depósito Cervecero de Zapata, Bar Bulnes, Cerveza Quimera y Kunstmann Kneipe, los cuales algunos son bares, restaurantes o bien son un mismo productor de cerveza, los que por lo general venden sin restricción en formato granel, pero tienen como mayor debilidad que solo ofrecen 1 marca de cerveza o tienen una oferta muy limitada.

En cuanto a los clientes, se definió que ellos buscan comprar cerveza para disfrutar solo, en compañía, o cuando se busca probar una nueva cerveza, o bien cuando se busca un precio asequible (por medio del granel), y buscan comprar tanto por la tienda física como por el portal web de la tienda. Así considerando la población definida para la venta de este producto⁵⁶, y la disposición a pagar para la cerveza artesanal, se considera que el tamaño de mercado es: de CLP\$ 1.425.648.000.

⁴ <http://web.sofofa.cl/noticia/mercado-de-frutos-secos-y-deshidratados-se-duplico-en-cinco-anos/>

⁵ <http://nuevoportal.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>

⁶ http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Considerar que el detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

La empresa tiene como propósito vender una amplia variedad de cervezas artesanales de calidad, a granel y en formato growler, para al largo plazo obtener una posición de liderazgo en la Región Metropolitana por la calidad de las cervezas, amplio stock y servicio especializado.

Para los *amantes de la cerveza*, dentro de la propuesta de valor definida se destaca la oferta de cerveza fresca a granel, junto con la alta variedad y calidad de ésta, la atención experta del personal de venta, y la fidelización mediante un *club de la cerveza*, donde se premiará con promociones y descuentos.

Por otro lado, para los *novatos de la cerveza*, la propuesta de valor definida destaca la variedad y calidad de cervezas en formato botella, la cual se ofrecerá en la tienda física como en la página web de ésta, la ambientación de la tienda física, educación por medio de charlas educativas en la misma tienda, y una atención guiada del personal de venta de la tienda física.

Finalmente, las ventajas competitivas definidas para este negocio son la *ubicación de la tienda*, donde se considera que estará en un sector con alta conectividad vial y con afluencia de público, la *relación con los proveedores*, desarrollando relaciones a largo plazo para que haya beneficios para todas las partes, tanto en rentabilidad, exclusividad, calidad y disponibilidad del producto, y la *calidad de servicio*, donde los colaboradores que atenderán la tienda tendrán conocimiento y experiencia suficiente para atender tanto a los *amantes de la cerveza*, como a los *novatos de la cerveza*, generando una buena experiencia al cliente y promoviendo la fidelización de éste.

IV. Plan de Marketing

Considerar que el detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

Los objetivos de marketing, utilizando la metodología SMART, fueron definidos como *la percepción de calidad de servicio favorable, la buena percepción en la calidad del producto ofrecido y el posicionamiento de la tienda.*

En cuanto a la *estrategia de producto*, ésta se basará en generar una experiencia relacionada con la venta de cerveza a granel. También se pondrá a la venta cervezas en botella, con el fin de que los clientes la puedan llevar de forma instintiva y/o para aquellos que desean iniciarse en el consumo de ésta, junto con la venta de frutos secos, elegidos principalmente por sus beneficios nutricionales⁷, los que comercialmente son un producto de gran facilidad para su venta a granel por su tamaño y durabilidad.

La disposición a pagar del segmento *amantes de la cerveza* está dada por la percepción de calidad del producto y del servicio dentro de la tienda. Por otro lado, el segmento *novatos de la cerveza* presta más atención a los precios de los productos, los cuales deben estar acorde al mercado.

Con relación a la *estrategia de promoción*, está compuesta principalmente por el uso de internet y redes sociales, charlas educativas en la tienda, la venta directa y por vía web, la publicidad offline en determinados eventos, entre los más relevantes.

La imagen corporativa y el logo se establecerán con relación la cerveza:

Figura 1: Logo



Fuente: Elaboración Propia

⁷ <http://www.biobiochile.cl/noticias/sociedad/salud/2017/10/02/los-grandes-beneficios-que-trae-consigno-el-consumo-de-frutos-secos-y-semillas.shtml>

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia para la tienda consiste en contar con un producto principal, el cual corresponde a la cerveza, el cual se ofrecerá tanto en formato granel (que tiene que comprarse mediante “growler”), como también en el formato botella. La estrategia de entrada de este producto será el enfoque de diferenciación, donde la variedad y exclusividad de las cervezas a granel y en botella, junto con el servicio entregado en el local y en la web darán la ventaja competitiva y el atractivo para el cliente.

Sobre el alcance de las operaciones, se cuenta con las siguientes actividades:

Tabla 1: Alcance de las operaciones

Actividad	Descripción
Oportuna coordinación con proveedores	Es necesaria para efectos de abastecimiento, se debe contar con los productos suficientes y de forma oportuna para satisfacer la demanda de los clientes. Para lo anterior, se debe preparar una base de estimación de consumo de los clientes por canal, para así cubrir la demanda de los clientes que desean volver regularmente a comprar su cerveza favorita, de los que compran vía web sus cervezas en botella, como también dar espacio para nuevas variedades y así ofertar nuevos productos para consumir.
Atención personalizada	Esta actividad refuerza la venta de cerveza. Se debe entregar conocimiento a los clientes, respondiendo desde consultas básicas sobre los productos en venta hasta temas más específicos, de tal forma de hacer sentir cómodo al cliente en un ambiente donde puede desenvolverse con naturalidad.
Mantenimiento de productos en venta y activo fijo	Se debe mantener limpio y en buen estado tanto los conservadores de productos complementarios como las líneas de expendio de cerveza. Para lo anterior, se debe contar con una pauta de limpieza dentro de cada jornada, así como también se deben manejar estándares de manipulación de los productos dentro de la tienda. El objetivo es minimizar el riesgo de contaminación producto del mal manejo de los productos.

Fuente: Elaboración Propia

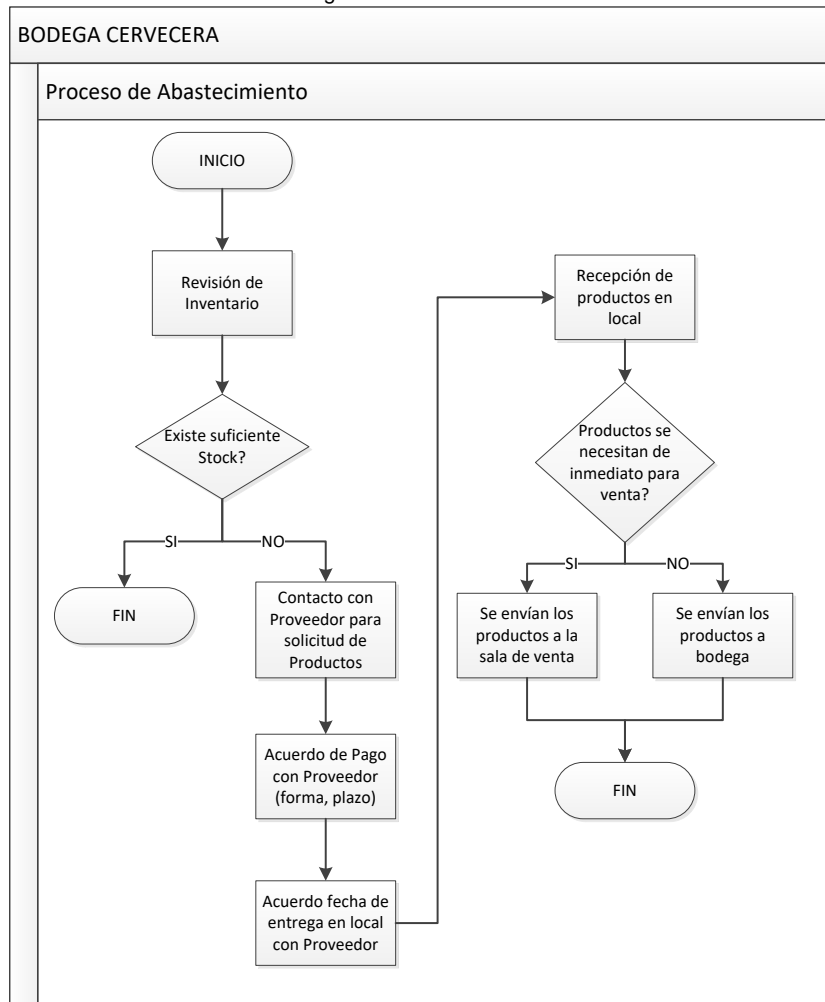
En relación con el tamaño de las operaciones, se debe tomar en consideración que el servicio abarca la comuna de Santiago Centro. Los despachos de las ventas vía web cubrirán inicialmente la Región Metropolitana.

5.2 Flujo de operaciones

Para la tienda, para su canal presencial y web, se identifican 3 flujos principales, correspondiente al proceso de abastecimiento, al proceso de venta en tienda y al proceso de venta vía web:

- *Abastecimiento:*

Figura 2: Abastecimiento

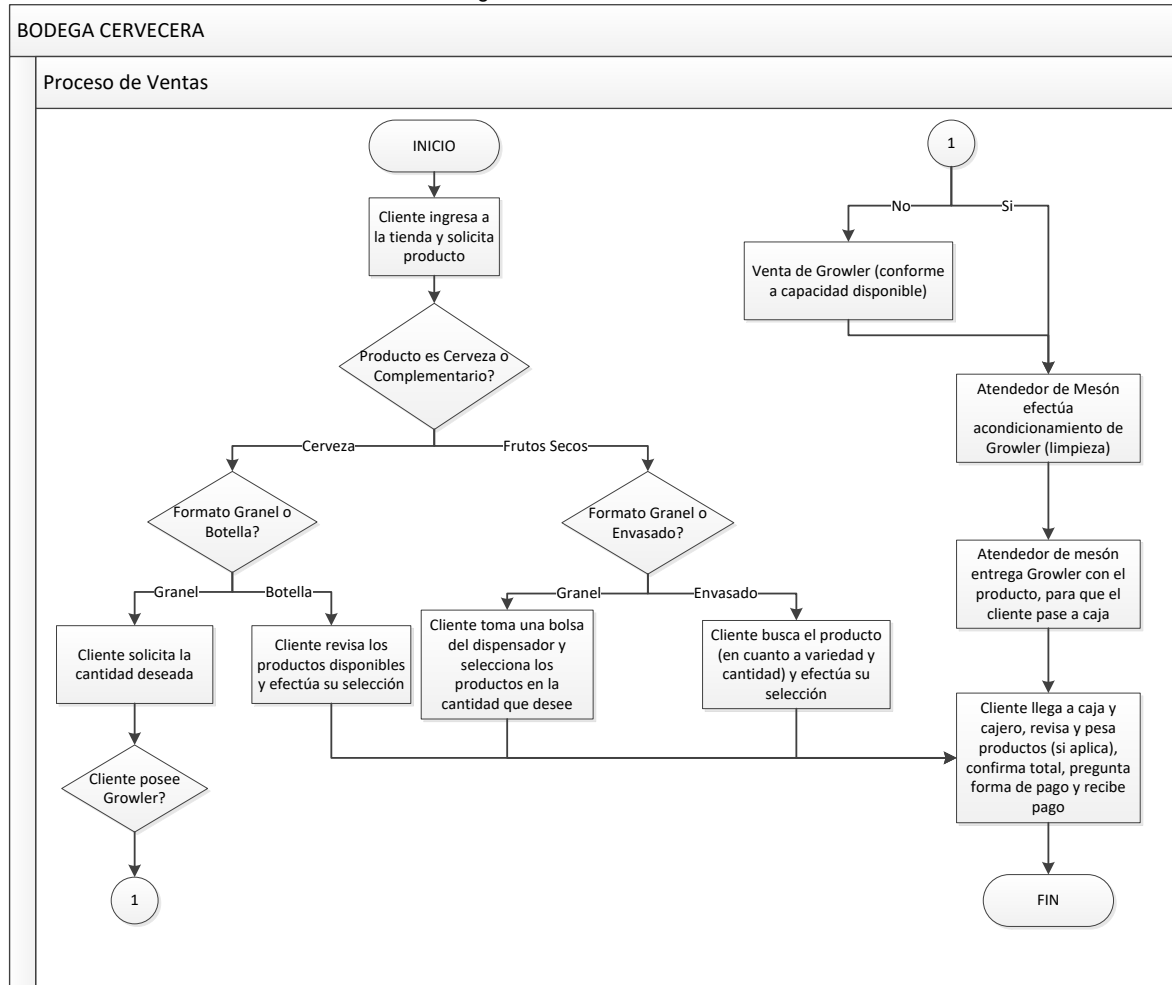


Fuente: Elaboración Propia

El proceso de abastecimiento es responsabilidad exclusiva del administrador de proveedores e inventario, en donde debe revisar periódicamente en el sistema de control de inventario los niveles de existencia de cada producto. Cuando un producto (previamente definido como de exposición permanente) cae bajo los niveles mínimos establecidos, debe realizar el contacto con el proveedor respectivo para su solicitud, y coordinar pago y entrega.

- Ventas en la tienda:

Figura 3: Ventas en la tienda



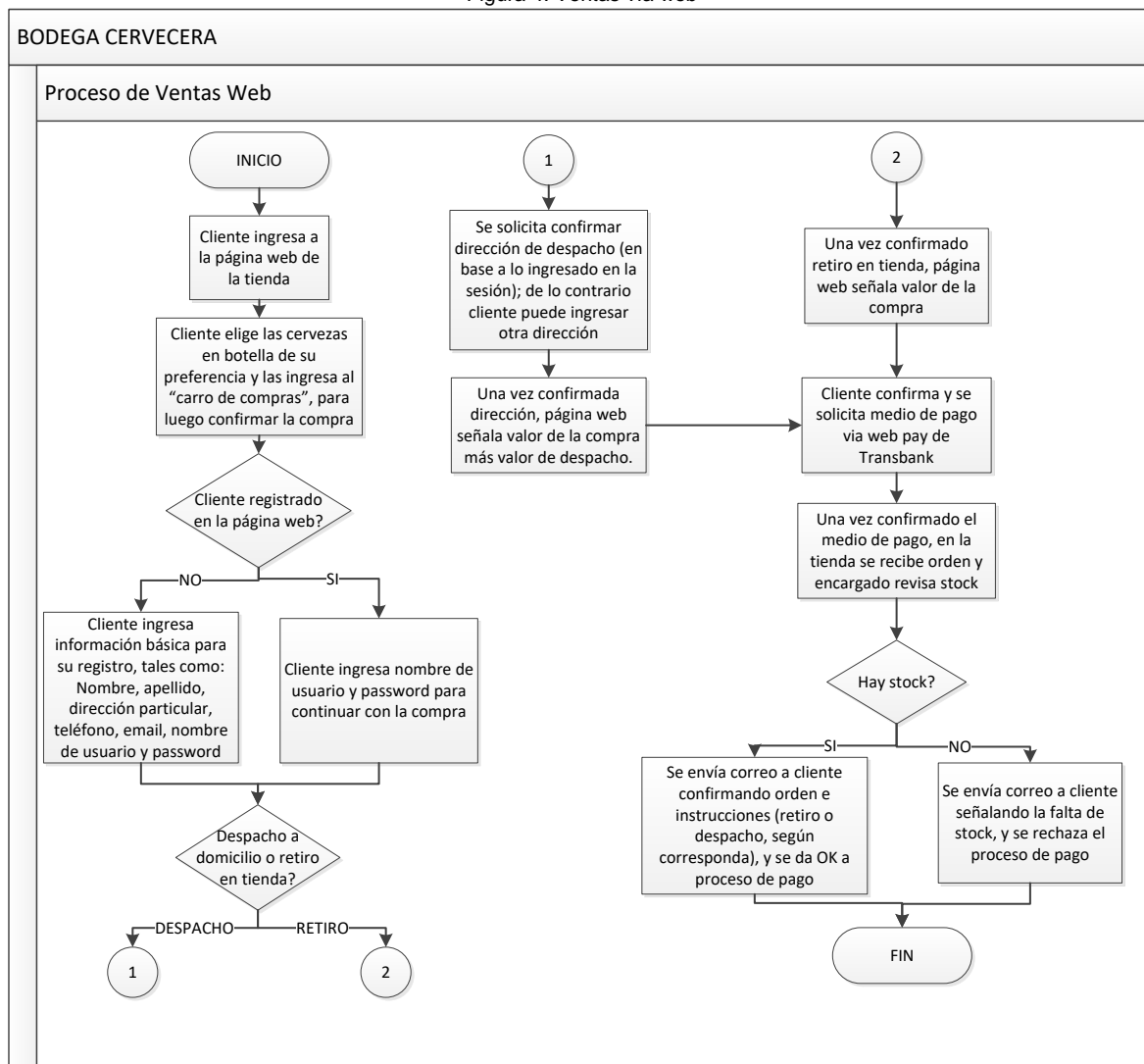
Fuente: Elaboración Propia

Para *cerveza*, el formato granel es el que posee más interacción entre el atendedor de mesón y el cliente, ya que el primero debe manipular tanto el growler (acondicionándolo), como efectuar el expendio de la cerveza. Para el formato botella, el cliente puede revisar el stock disponible y seleccionar la cantidad de unidades que desee. Para los *frutos secos*, tanto el formato granel como envasado es estilo autoservicio. En granel el cliente toma una bolsa de la estación donde se encuentran los frutos secos y llena esta bolsa con la cantidad que desee, mientras que en formato envasado solo tiene que revisar las distintas cantidades de productos que hay en existencia y seleccionar la que desee.

El proceso finaliza cuando el cliente se acerca a la caja para efectuar el pago. Cabe señalar que en este hito el cajero revisa los productos, y para los frutos secos debe realizar el pesaje para efectuar el cobro correspondiente.

- *Ventas vía web:*

Figura 4: Ventas vía web



Fuente: Elaboración Propia

Las ventas que realizará “Bodega Cervecera” mediante este canal serán sólo en formato botella. El cliente podrá realizar la compra vía web, con retiro en tienda, o con despacho a domicilio mediante una empresa externa (moto boy). Se podrá comprar por la página web las 24 horas del día y se podrá comprar sólo por múltiplos de 6 botellas. El cliente debe pagar los gastos de envío de cada caja. Las formas de pago son vía Webpay Plus con Tarjeta de Crédito

o de Débito, o bien con transferencia electrónica. Se debe enviar la confirmación de transferencia a la tienda a mail por definir. A continuación, se detallarán las condiciones de los despachos y del retiro en tienda:

Tabla 2: Ventas vía web

Empresa de despacho	Opción compra online retira en tienda
<ul style="list-style-type: none"> - El horario de despacho es de lunes a viernes entre 12:00 y 20:00 Hrs., y sábado entre 12:00 y 15:00 Hrs. - Solo en Región Metropolitana. - Es de responsabilidad del cliente que siempre haya alguien en el lugar de despacho, de lo contrario, el pedido volverá al remitente, cobrando al cliente este trayecto. - Cada moto boy de la empresa de despacho puede llevar máximo 12 botellas. Cuando el pedido sea sobre 12 botellas, se enviará un segundo moto boy cobrándose el doble del costo de envío y así sucesivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - El horario de retiro es de lunes a martes entre 11:00 y 20:00 Hrs, y de miércoles a sábado entre 10:00 y 21:00 Hrs. - El cliente debe esperar el mail de confirmación de retiro. - Se debe realizar el retiro de la compra con la cédula de identidad y el número de orden de compra. - El lugar de retiro es la tienda ubicada en Santiago Centro. - Habrá 2 estacionamientos. - La cédula de identidad de la persona debe ser el de la misma que retira.

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Primero se estima que se debe realizar todo el papeleo correspondiente a la constitución de la sociedad, donde el hito principal es la búsqueda de la patente municipal, para luego seguir con la búsqueda del local comercial. Una vez ya arrendado el local comercial se considera seguir con todo lo que corresponde a compra de maquinarias y mobiliario, tecnologías de información (sistema de inventario y caja) y compra de los productos dispuestos a la venta y tratamiento del capital humano. Estos 4 puntos se tienen planificado que se sigan en paralelo, consumiendo los meses 3 y 4. Finalmente, se tiene el desarrollo de la página web de la tienda, suscribirse a redes sociales para en el mes 5 realizar la apertura del local. A partir de este mes, se inicia también las campañas de publicidad y promoción de la tienda, tanto en el mismo local, o por medio de la página web y redes sociales.

Para graficar lo mencionado se ha preparado una carta Gantt, conforme al plan de desarrollo e implementación:

Tabla 3: Plan de desarrollo e implementación

HITOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD												
Definición de tipo de sociedad	X											
Generación, legalización y publicación de escritura	X											
Inicio de actividades en Servicio de Impuestos Internos	X											
Emisión y timbres de documentos tributarios	X											
Búsqueda y pago de patente municipal	X	X										
ARRIENDO DEL LOCAL Y OTROS												
Búsqueda, selección y contratación de arriendo de local	X	X										
Habilitación de servicios generales			X									
Habilitación sala de ventas - bodega			X	X								
Cumplimiento Sanitario				X								
Contrato Transbank				X								
COMPRA DE MAQUINARIAS Y MOBILIARIO												
Búsqueda de maquinarias (cámara frío, conservadoras)		X	X									
Compra de maquinarias y mobiliario			X									
Instalación Maquinarias y mobiliario				X								
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN												
Búsqueda de software de caja e inventario			X	X								
Compra e implementación de software				X								
CAPITAL HUMANO												
Reclutamiento y selección del personal			X	X								
Contratación y capacitación del personal				X								
COMPRA DE PRODUCTOS PARA LA VENTA												
Búsqueda y cotización de proveedores			X	X								
Compra de materias primas y distribución en sala de ventas y bodega				X								
PUESTA EN MARCHA Y MARKETING												
Desarrollo página web, apertura redes sociales				X								
Apertura de la tienda					X							
Publicidad y promoción					X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

5.4 Dotación

La dotación del personal se compone de:

Tabla 4: Dotación del personal

Cargo	Descripción
Administrador	Sus principales funciones son las de efectuar revisiones periódicas del inventario de la tienda, donde previamente deberá tener definido las cantidades máximas, medias y mínimas de cada producto, efectuar las compras correspondientes (coordinando con proveedores), apoyo a la apertura y cierre del local, del mantenimiento de los insumos, y la reposición de los productos, para apoyar a la continuidad operativa. Además, es el encargado de gestionar los pedidos vía web.
Cajero	Sus principales funciones son las de gestionar los pagos recibidos de los clientes y efectuar cuadratura y arqueo de la caja al cierre de la jornada.
Atendedores de Mesón	Sus principales funciones son la apertura y cierre del local, la atención directa de público en cuanto a cervezas y complementarios, ya sea en venta o consultas directas, y limpieza de los insumos al final de la jornada.

Fuente: Elaboración Propia

VI. Equipo del Proyecto

En este proyecto la gestión del capital humano es parte fundamental, ya que es el equipo el que está encargado de lograr la diferenciación deseada, ya sea por medio del servicio de excelencia o de las actividades claves. Es importante además que los recursos se gestionen adecuadamente y que se establezcan las estrategias necesarias en base a los recursos disponibles, con el fin de que todos se encuentren sintonizados en beneficio de los objetivos organizacionales.

6.1 Equipo gestor

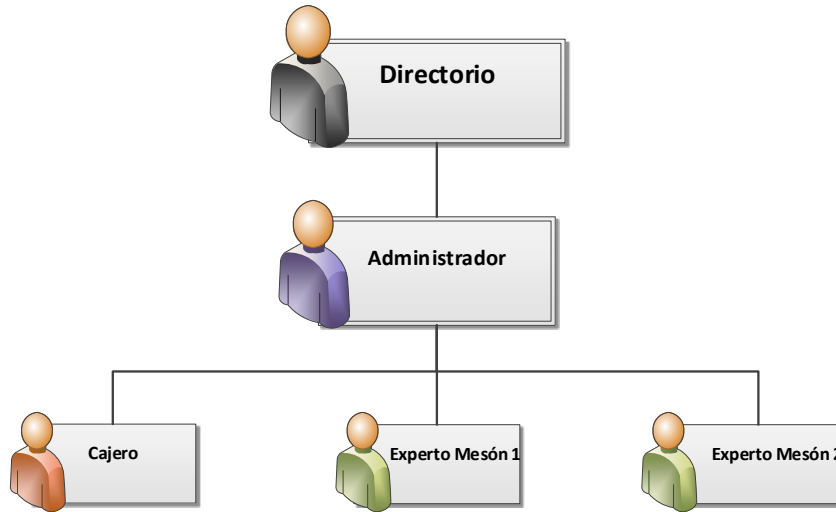
El equipo gestor del proyecto "Bodega Cervecera" está compuesto por:

- *Fernando Garrido*, Contador Auditor, Egresado de MBA de la Universidad de Chile, posee gran experiencia en los ámbitos de la contabilidad y finanzas. Vasto conocimiento del mundo cervecero, tanto nacional como internacional. Esto gracias a su investigación personal, viajes y emprendimientos asociados a la producción de la cerveza.
- *Álvaro Rodríguez*, Ingeniero Civil Informático, Egresado de MBA de la Universidad de Chile, posee gran experiencia en administración y desarrollo de proyectos tecnológicos orientados a la satisfacción del cliente. Conocimiento medio del mundo cervecero nacional, derivado de sus gustos personales, que lo ha llevado a recorrer algunas cerveceras nacionales y a asistir a eventos masivos asociados a la cerveza.

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional estará compuesta inicialmente por un Cajero(a), un Administrador(a), quien será responsable del manejo del personal, de los proveedores y del inventario, y dos Expertos en el mesón cervecero. En caso de que la demanda en el mesón sea baja, uno de ellos deberá atender a los clientes de los frutos secos. El Administrador (a) también será responsable de llevar a cabo las metas y objetivos estratégicos que se definan con el Directorio.

Figura 5: Disposición de sectores en local



Fuente: Elaboración Propia

El detalle de cada uno de los cargos se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 5: Cargos y funciones de equipo de trabajo.

Cargos	Funciones
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y dirigir al equipo. • Administrar pagos a los empleados. • Gestionar compras y pago a proveedores. • Gestionar stock y reposición de inventario. • Manejo y supervisión de experiencia del cliente. • Conocer y aplicar el reglamento interno de "Bodega Cervecera". • Gestionar los pedidos vía web.
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes en el área de registro y cobro, asegurando satisfacción con el servicio recibido. • Orientar a los clientes respecto a las promociones y/o especialidades de "Bodega Cervecera". • Administrar la caja registradora y/o el instrumento que cumpla dicha función. Esto incluye conocer y aplicar todos los procedimientos de cobro y cuadraturas. • Llevar el control de los tickets de consumo y elaborar facturas para los clientes que así lo requieran. • Ocuparse de la correcta presentación y funcionalidad de su espacio de trabajo. • Conocer y aplicar el reglamento interno de " Bodega Cervecera".
Experto Mesón	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes en el área del mesón cervecero y/o los frutos secos, asegurando satisfacción con el servicio recibido (incluye entrega de producto). • Orientar a los clientes respecto a las promociones y/o especialidades de " Bodega Cervecera". • Orientar a los clientes respecto a las cervezas artesanales disponibles, tanto en botella como granel. • Administrar los sifones de cerveza y/o el instrumento que cumpla dicha función. Esto incluye conocer y aplicar todos los procedimientos de uso. • Ayudar a Administrador en tareas de mantención de área de trabajo. • Generar tickets de consumo para su posterior pago en la caja. • Ocuparse de la correcta presentación y funcionalidad de su espacio de trabajo. • Conocer y aplicar el reglamento interno de " Bodega Cervecera".

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan las estimaciones de dotación requerida para los próximos 5 años de funcionamiento de “Bodega Cervecera”, la cual va en directa relación a la cantidad de clientes que se espera que lleguen al negocio.

Tabla 6: Estimaciones dotación de personal

Cargos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	1	1	1	1	1
Cajero	1	1	1	1	1
Experto Mesón	2	2	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Incentivos y compensaciones

Para “Bodega Cervecera” resulta necesario e importante definir incentivos y compensaciones, los cuales estarán asociados a las labores y responsabilidades del cargo a desempeñar.

El *Administrador* recibirá un bono cada fin de año (con tope de un sueldo adicional), el cual estará condicionado al cumplimiento de metas y su evaluación de desempeño:

- 1) Percepción de calidad de servicio favorable:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}} * 100$$

Fuente: Elaboración Propia

- 2) Buena percepción en la calidad del producto ofrecido:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Número de quejas recibidas}}{\text{Número de clientes atendidos en el mes}} * 100$$

Fuente: Elaboración Propia

- 3) Rentabilidad:

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: Elaboración Propia

- 4) EBITDA:

Las metas 1) y 2) están definidas dentro de los objetivos de marketing (Ver IV Plan de Marketing). Las metas 3) y 4) están relacionadas a las expectativas de rentabilidad que estarán especificadas en el plan financiero (Ver VII Plan Financiero). Su sueldo líquido será de \$900.000.

El *Cajero* y los *Expertos del Mesón* también recibirán un bono cada fin de año (con tope de un sueldo adicional), el cual estará condicionado en base al cumplimiento de metas, que serán evaluadas en conjunto con su desempeño individual:

1) Percepción de calidad de servicio favorable:

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}} * 100$$

Fuente: Elaboración Propia

2) Rentabilidad:

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: Elaboración Propia

Al igual que para el Administrador, la meta 1) está definida dentro de los objetivos de marketing (Ver IV Plan de Marketing). La meta 2) y 4) está relacionada a las expectativas de rentabilidad que estarán especificadas en el plan financiero (Ver VII Plan Financiero). El sueldo líquido del cajero será de \$450.000, y el sueldo líquido del experto del mesón será de \$500.000.

VII. Plan Financiero

7.1 Tabla de Supuestos

- Los cálculos para el proyecto son en base a un horizonte de 5 años, independiente de que cumpla con el principio de puesta en marcha, esto es, que la empresa seguirá operando en el futuro pasado la base de proyección.
- Los valores fueron expresados en pesos reales de marzo 2018.
- Los valores de impuestos a las utilidades consideraron las tasas establecidas en la reforma tributaria, optando por el sistema integrado, siendo estas de 25,5% para el año 1 y de 27% a partir del año 2 en adelante.
- Las remuneraciones del personal se actualizaron anualmente por la variación del IPC de enero 2017 a enero 2018, correspondiente a un 2,7%.
- Todos los valores considerados en el flujo de caja, balance y estado de resultados son netos (libres de IVA).
- Para el cálculo de las depreciaciones y amortizaciones, se consideró un horizonte de vida útil estándar de 5 años.
- Se considera el valor terminal como una perpetuidad sin crecimiento.
- Se consideró un monto de mejoras y mantenciones constante de un 10% anual sobre los activos fijos.
- El precio de venta de los activos fijos para su liquidación corresponde al 75% del precio de adquisición de tales activos.
- Los ingresos no se ven afectados por estacionalidad del producto, considerando que un alto porcentaje del cliente objetivo tiene conocimiento tanto de productos para verano como de invierno⁸.
- Para la venta de cerveza a granel, se ha considerado que el porcentaje de eficiencia de los barriles es de un 90%, esto es, que para el costo se considera mermas de un 10%.

⁸ <http://www.brotherwood.cl/beerheads/cervezas-para-quitarse-el-frio/>

7.2 Estimación de Ingresos

Para la estimación de ingresos se utilizó como base la proyección de la demanda de cerveza. Considerando lo anterior, los ingresos obtenidos de la venta de cerveza a granel, en botella y de frutos secos estaría proyectado a 5 años de la siguiente manera:

Tabla 7: Estimación de Ingresos

Ítem	CLP \$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas Cerveza Granel	119.401.448	193.453.155	204.727.421	219.923.224	231.884.927
Ingresos por Ventas Cerveza Botella	59.700.724	96.726.578	102.363.711	109.961.612	115.942.463
Ingresos por Ventas Complementario	28.548.210	43.775.685	44.729.412	45.686.346	46.641.997
Total	207.650.381	333.955.418	351.820.544	375.571.181	394.469.387

Fuente: Elaboración Propia

Para ver más detalles de cómo se obtuvieron estos valores, se sugiere revisar el trabajo realizado detallado en el Anexo N° 15: Detalle Estimación de Ingresos.

7.3 Plan de Inversiones

La inversión inicial se estimó en M\$ 53.804, la cual se desglosa en la adquisición de activo fijo, software de administración de caja e inventario y los gastos iniciales para la constitución de la empresa, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 8: Plan de Inversiones

Ítem	CLP \$
Activo Fijo	11.737.899
Intangibles	1.766.000
Remodelación Tienda	40.000.000
Trámites Constitución Empresa	299.990
Total	53.803.889

Fuente: Elaboración Propia

Para ver los detalles de cada ítem, se sugiere visitar el Anexo N° 16: Inversión Inicial.

7.4 Proyecciones de Estados de Resultados

El estado de resultado proyectado para los siguientes 5 períodos se encuentra configurado conforme a la siguiente tabla:

Tabla 9: Estados de Resultados Proyectados

Ítem	CLP \$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por venta	207.650.381	333.955.418	351.820.544	375.571.181	394.469.387
Costo de Venta	123.619.403	198.886.755	209.574.918	223.795.095	235.103.183
Margen Operacional	84.030.978	135.068.663	142.245.626	151.776.086	159.366.204
Remuneraciones	21.550.000	31.785.650	39.605.074	40.674.411	41.772.620
Gastos Administrativos	17.552.455	29.994.568	30.232.803	30.508.405	30.727.700
Publicidad y Marketing	6.879.960	6.639.960	7.799.960	8.779.960	9.039.960
EBITDA	38.048.563	66.648.485	64.607.789	71.813.310	77.825.924
Depreciación	2.347.580	2.347.580	2.347.580	2.347.580	2.347.580
Amortización	353.200	353.200	353.200	353.200	353.200
Utilidad Antes Impuesto	35.347.784	63.947.706	61.907.009	69.112.530	75.125.144
Impuesto	9.013.685	17.265.881	16.714.892	18.660.383	20.283.789
Utilidad Neta	26.334.099	46.681.825	45.192.117	50.452.147	54.841.355

Fuente: Elaboración Propia

Hay que considerar que, conforme a la estructura de ingresos, costos y gastos, la tienda ya genera utilidades positivas a partir del primer año de funcionamiento, lo cual da un positivo mensaje para quien esté interesado en invertir en el proyecto.

Para más detalles de cómo se determinaron los costos y gastos, ver Anexo N° 17: Determinación de Costos y Gastos.

7.5 Proyecciones de Flujo de Caja

A continuación, se muestran 2 tablas en donde se muestran los flujos de caja del proyecto puro, lo que significa que se muestran los flujos asumiendo todo el financiamiento con fondos propios.

Para la primera tabla, se considera que el negocio tiene una duración indefinida, estableciendo para el año 5 un valor terminal por el flujo de caja neto del año 5, descontado a la tasa de descuento de 13,41%, la cual se obtuvo con los siguientes componentes:

$$K_o = R_f + (R_m - R_f) * \beta + P_pL + P_pS$$

Tabla 10: Datos y valores cálculo Tasa de Descuento (Perpetuidad)

Variable	Concepto	Valor	Fuente
Rf*	Tasa libre de riesgo + supuesto 2,5%	4,92%	https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951
β	Riesgo sistemático o relación entre riesgo de proyecto y riesgo de mercado	0,43	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
(Rm - Rf)	Prima por riesgo de mercado	5,78%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
PpL	Premio por Liquidez	3,00%	Por defecto
PpS	Premio por Startup	3,00%	Por defecto
Ko	Tasa de Descuento	13,41%	

Fuente: Elaboración Propia

La explicación de cada componente se encuentra en la sección 7.6 Cálculo Tasa de Descuento, con excepción de R_f^* (Tasa libre de riesgo), la cual para el cálculo de la perpetuidad se utilizó la “tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 30 años, BCU”, que es de un 2,42%, sumado a una tasa de 2,5% para actualizar la tasa a CLP (ya que por sí sola está en UF). Con lo anterior, queda el siguiente resultado:

Tabla 11: Flujos de Caja Proyectado (Operación sin Cierre e Infinita)

Ítems	CLP \$					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		207.650.381	333.955.418	351.820.544	375.571.181	394.469.387
Costos		-123.619.403	-198.886.755	-209.574.918	-223.795.095	-235.103.183
Gastos		-45.982.415	-68.420.178	-77.637.837	-79.962.776	-81.540.280
Resultado Operacional		38.048.563	66.648.485	64.607.789	71.813.310	77.825.924
Depreciación		-2.347.580	-2.347.580	-2.347.580	-2.347.580	-2.347.580
Amortización		-353.200	-353.200	-353.200	-353.200	-353.200
Resultado Antes de Impto.		35.347.784	63.947.706	61.907.009	69.112.530	75.125.144
Impuesto		-9.013.685	-17.265.881	-16.714.892	-18.660.383	-20.283.789
Resultado Después de Impto.		26.334.099	46.681.825	45.192.117	50.452.147	54.841.355
+ Deprec. Y Amort.		29.034.879	49.382.605	47.892.897	53.152.927	57.542.135
Inversión Inicial	-53.803.889					
Capital de Trabajo	-23.128.171					
Flujo de Caja Neto	-76.932.060	29.034.879	49.382.605	47.892.897	53.152.927	57.542.135
Valor Terminal						429.245.939
Flujo de Caja + Valor Terminal	-76.932.060	29.034.879	49.382.605	47.892.897	53.152.927	486.788.075

Fuente: Elaboración Propia

Para la segunda tabla, se considera que el negocio cierra al final del año 5, por lo que en tal año se recupera el capital de trabajo invertido y además se agrega la liquidación de los activos de la empresa.

Tabla 12: Flujos de Caja Proyectado (Operación con Cierre al año 5)

Ítems	CLP \$					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		207.650.381	333.955.418	351.820.544	375.571.181	394.469.387
Costos		-123.619.403	-198.886.755	-209.574.918	-223.795.095	-235.103.183
Gastos		-45.982.415	-68.420.178	-77.637.837	-79.962.776	-81.540.280
Resultado Operacional		38.048.563	66.648.485	64.607.789	71.813.310	77.825.924
Depreciación		-2.347.580	-2.347.580	-2.347.580	-2.347.580	-2.347.580
Amortización		-353.200	-353.200	-353.200	-353.200	-353.200
Resultado Antes de Impto.		35.347.784	63.947.706	61.907.009	69.112.530	75.125.144
Impuesto		-9.013.685	-17.265.881	-16.714.892	-18.660.383	-20.283.789
Resultado Después de Impto.		26.334.099	46.681.825	45.192.117	50.452.147	54.841.355
+ Deprec. Y Amort.		29.034.879	49.382.605	47.892.897	53.152.927	57.542.135
Inversión Inicial	-53.803.889					
Capital de Trabajo	-23.128.171					
Recuperación Cap. de Trabajo						23.128.171
Liquidación Activos						8.954.134
Flujo de Caja Neto	-76.932.060	29.034.879	49.382.605	47.892.897	53.152.927	89.624.441

Fuente: Elaboración Propia

Cabe señalar que, sin considerar el año 0, todo el resto de los periodos presenta flujo de caja neto positivo.

7.6 Cálculo Tasa de Descuento

Por definición la tasa de descuento corresponde a la tasa mínima atractiva de retorno para el proyecto tomando en cuenta su riesgo. Para efecto del cálculo se utilizó el método CAPM, la cual tiene como fórmula:

$$K_o = R_f + (R_m - R_f) * \beta + PpL + PpS$$

Tabla 13: Datos y valores cálculo Tasa de Descuento

Variable	Concepto	Valor	Fuente
Rf	Tasa libre de riesgo	3,97%	https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951
β	Riesgo sistemático o relación entre riesgo de proyecto y riesgo de mercado	0,43	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
(Rm – Rf)	Prima por riesgo de mercado	5,78%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
PpL	Premio por Liquidez	3,00%	Por defecto
PpS	Premio por Startup	3,00%	Por defecto
Ko	Tasa de Descuento	12,46%	

Fuente: Elaboración Propia

Para la tasa libre de riesgo, se utilizó la información del Banco Central de la “Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años”, mientras que el β corresponde a la información de las betas por sector, el cual se utilizó el de “Retail (Grocery and Food)”, mientras que la prima por riesgo de mercado se obtuvo del sitio “Country Default Spreads and Risk Premiums”, y corresponde al de Chile.

El premio de liquidez se obtuvo del estudio de la Universidad de Chile donde se indica que fluctúa entre un 1% al 3%, optando para este caso la utilización del valor superior, mientras que el premio por startup se fijó en un 3%.

Así, con valores expuestos en la tabla anterior y las consideraciones de los párrafos anteriores, el valor de la tasa de descuento calculada con método CAPM es 12,46%, la cual corresponde a la tasa para el proyecto puro (sin deuda).

7.7 Evaluación Financiera del Proyecto

Los principales indicadores se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 14: Resultados Evaluación Financiera del Proyecto

Indicadores	Valores
VAN	\$ 86.843.968
TIR	47%
PAYBACK	1,97 años
ROI	62%

Fuente: Elaboración Propia

Conforme a los indicadores, se presenta un VAN positivo, la cual está calculada a la tasa de descuento calculada en la sección 7.6, y una TIR muy superior a la tasa exigida por los inversores. Además, la inversión se recupera en 1,97 años, y con un retorno sobre la inversión del 62%, valores que demuestran que el proyecto es altamente atractivo para invertir.

7.8 Balance Proyectado

Considerando un escenario donde no se retiran utilidades, en el balance a 5 periodos para el proyecto se aprecia un patrimonio que va en crecimiento constante, con un aumento del 191% del periodo 1 al 5. Por otro lado, los activos aumentan principalmente por el efectivo que crece producto de las ganancias, con excepción del activo fijo que decrece alrededor del 90% producto de las depreciaciones que se le aplican anualmente.

Con lo anterior, el balance queda estructurado de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 15: Balances Proyectados

	CLP \$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Activo Circulante					
Disponible	84.819.501	136.071.920	184.732.954	238.079.626	295.753.220
Inventario	10.301.617	10.301.617	10.301.617	10.301.617	10.301.617
Total Activo Circulante	95.121.118	146.373.536	195.034.571	248.381.243	306.054.837
Activo Fijo					
Muebles y Equipos	11.737.899	11.737.899	11.737.899	11.737.899	11.737.899
Software	1.766.000	1.766.000	1.766.000	1.766.000	1.766.000
Mejoras	1.173.790	1.173.790	1.173.790	1.173.790	1.173.790
Depreciación	-2.347.580	-4.695.160	-7.042.739	-9.390.319	-11.737.899
Amortización	-353.200	-706.400	-1.059.600	-1.412.800	-1.766.000
Total Activo Fijo	11.976.909	9.276.129	6.575.350	3.874.570	1.173.790
TOTAL ACTIVOS	107.098.027	155.649.666	201.609.921	252.255.813	307.228.627
PASIVOS					
Pasivo Circulante					
Cuentas por Pagar	3.831.868	5.701.681	6.469.820	6.663.565	6.795.023
Total Pasivos Circulantes	3.831.868	5.701.681	6.469.820	6.663.565	6.795.023
TOTAL PASIVOS	3.831.868	5.701.681	6.469.820	6.663.565	6.795.023
PATRIMONIO					
Capital Propio	76.932.060	76.932.060	76.932.060	76.932.060	76.932.060
Utilidad del Ejercicio	26.334.099	46.681.825	45.192.117	50.452.147	54.841.355
Utilidades Acumuladas	-	26.334.099	73.015.924	118.208.041	168.660.188
TOTAL PATRIMONIO	103.266.159	149.947.984	195.140.101	245.592.248	300.433.603
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	107.098.027	155.649.666	201.609.921	252.255.813	307.228.627

Fuente: Elaboración Propia

7.9 Capital de Trabajo

Para la determinación del capital de trabajo se utilizó el método de máximo déficit acumulado, donde se consideraron los 12 primeros meses de operación y se determinaron los flujos operacionales y otros desembolsos, en base a la carta Gantt de la sección 5.3 Plan de desarrollo e implementación, con la finalidad de determinar el monto necesario para cubrir los desfases entre ingresos y egresos de operación hasta que el proyecto complete su ciclo productivo.

En la tabla siguiente se muestra que fue el mes 4 donde se obtuvo el déficit acumulado más negativo en periodo revisado, considerando que en tal mes y en los 3 meses anteriores no se registran ingresos, debido a que en tal periodo se realizará el arriendo y la habilitación de la tienda, junto con la compra los productos a vender y la contratación y entrenamiento del personal.

Con lo anterior, el cálculo determinó que se requiere M\$ 23.128 como capital de trabajo, valor que es el mayor déficit en el año y que corresponde al mes 4, conforme a la siguiente tabla:

Tabla 16: Capital de Trabajo Determinado

Ítem	CLP \$
	Mes 4
Ingresos por Venta	0
Costo Insumos	15.452.425
Remuneraciones	2.350.000
Servicios Básicos	252.416
Arriendo	1.500.000
Publicidad y MKT	573.330
Superávit (Déficit) Operacional	-20.128.171
Superávit (Déficit) Acumulado (KT)	-23.128.171

Fuente: Elaboración Propia

La tabla completa de superávit y/o déficit operacional para el año 0 se encuentra en el Anexo N° 18: Tabla de Superávit/Déficit Operacional Año 0.

7.10 Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento se compondrán en 100% capital propio, el cual será asumido en partes iguales por los socios.

7.11 Ratios Financieros

Para este proyecto, los índices financieros más relevantes a considerar fueron los mencionados en la tabla siguiente:

Tabla 17: Ratios Financieros

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez Corriente	24,82	25,67	30,15	37,27	45,04
Razón de Endeudamiento	0,04	0,04	0,03	0,03	0,02
Margen de Operación	60%	60%	60%	60%	60%
Margen Neto a Ventas	13%	14%	13%	13%	14%
ROA	28%	32%	23%	20%	18%
ROE	34%	61%	59%	66%	71%

Fuente: Elaboración Propia

7.12 Análisis de Sensibilidad

Para efectuar el análisis de sensibilidad, se efectuó un supuesto para el escenario optimista y pesimista, el cual consistió en un aumento y disminución del 25% de las ventas, respectivamente.

Con lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados a modo de resumen:

Tabla 18: Indicadores Relevantes para Escenarios Analizados

Indicadores	Escenarios		
	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	\$ 8.213.789	\$ 86.843.968	\$ 173.635.907
TIR	16%	47%	76%
PAYBACK	3,43 años	1,97 años	1,44 años
ROI	32%	62%	94%

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia en la tabla anterior de que en el escenario pesimista, si bien la TIR pasa de un 47% a un 16%, sigue siendo un indicador que promueve atractivo al negocio, aunque el inversionista tendría que esperar poco más de 1 año, en comparación con el escenario esperado para ver el retorno de la inversión (de 1,97 años a 3,43). En resumen, en cualquier escenario el negocio es atractivo para invertir.

El detalle de los Estados de Resultados en los escenarios pesimista y optimista se encuentra en Anexo N° 19: Estado de Resultados para Análisis de Sensibilidad.

VIII. Riesgos críticos

En este proyecto la gestión del riesgo es considerado un proceso constante, que acompaña la etapa de implementación y operación de este. El objetivo es minimizar la probabilidad de ocurrencia de las amenazas identificadas y/o el impacto que puedan generar. Todo aquello que afecte los objetivos, el costo, alcance, el tiempo o la calidad que se necesita para que el proyecto funcione es considerado un riesgo.

8.1 Riesgos Identificados

A continuación, se detallarán los riesgos más importantes para el negocio, y su descripción.

Tabla 19: Riesgos Identificados

N°	Nombre	Descripción
1	Personal especializado para la atención de clientes.	Dificultad en encontrar personal especializado en cervezas artesanales y su alta rotación.
2	Proveedores Críticos.	Alta dependencia de los proveedores críticos para cervezas exclusivas y/o la mantención de equipos.
3	Productos de Calidad.	Dificultad para asegurar el abastecimiento de insumos, principalmente de cerveza artesanal fresca.
4	Patentes y Normativa.	Posibles problemas legales, cambios legislativos en cuanto a venta de alcohol y dificultad para encontrar patente de alcoholes.
5	Desconfianza en el consumo.	Desconfianza por parte del cliente en comprar cerveza a granel (higiene, durabilidad de la cerveza).
6	Variedad de Productos.	Oferta de cerveza limitada a la cantidad de dispensadores que tendrá la tienda.
7	Comportamiento de la demanda.	Cambio en los hábitos del consumidor de cerveza.
8	Nuevos competidores.	Dificultad para el negocio dado que un nuevo competidor implementa su tienda en las cercanías de "Bodega Cervecera"

Fuente: Elaboración Propia

8.2 Acciones de mitigación

A continuación, se detallarán los riesgos más importantes para el negocio, y sus actividades mitigadoras.

Tabla 20: Riesgos Identificados y sus mitigaciones

N°	Nombre	Descripción
1	Personal especializado para la atención de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer capacitación interna provista por el administrador y los dueños del negocio, con el fin de que el conocimiento se encuentre dentro de la tienda y, cada vez que llegue una nueva persona, la curva de aprendizaje sea menor. - No tener menos de dos personas expertas atendiendo a los clientes, esto minimiza el riesgo de que la tienda se quede sin expertos. También permite que el experto más antiguo en la tienda entrene al nuevo personal que llegue.
2	Proveedores Críticos.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar a lo menos tres cotizaciones de distintos proveedores para el mismo insumo y/o servicio, en la medida que se requiera. - Administrar cartera de proveedores alternativos. - Administrar insumos alternativos, que no alteren la calidad del producto final.
3	Productos de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar insumos alternativos, que no alteren la calidad del producto final. - Administrar cartera de proveedores alternativos. - Establecer pauta de mantenciones mensuales para los instrumentos de expendio. - Contar con una pauta de limpieza dentro de cada jornada, así como también se deben manejar estándares de manipulación de los productos dentro de la tienda.

4	Patentes y Normativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo constante de normativas y leyes que rigen el consumo de alcohol en Chile. - Realizar estudio alternativo de posibles vendedores de patentes del mismo rubro.
5	Desconfianza en el consumo.	<ul style="list-style-type: none"> - Dictar charlas y realizar degustaciones, en torno a la cerveza artesanal y la cultura growler. - Realizar promociones de lanzamiento, para que el cliente comience a vivir la experiencia del consumo desde el growler.
6	Variedad de Productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión constante de una cartera amplia de proveedores de cerveza artesanal. - Establecer alianzas exclusivas con proveedores, para asegurar variedad y exclusividad de productos.
7	Comportamiento de la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear las tendencias en el consumo de cerveza artesanal a través de seminarios, ferias, eventos y revistas especializadas. - Implementar en la web de la tienda formulario de contacto, reclamos y sugerencias.
8	Nuevos competidores.	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar constantemente las actividades y elementos que permitan mantener las ventajas competitivas descritas en el plan: <ul style="list-style-type: none"> o La ubicación de la tienda. o Las relaciones con los proveedores: Que son indispensables para obtener eventos de lanzamiento, acceso a productos exclusivos, disponibilidad una gran variedad de cervezas de calidad, prioridad en el abastecimiento y entrega de los productos. o La calidad de servicio, la cual se basa en la atención personalizada que se entregará a los clientes. Es un elemento clave para generar una experiencia distintiva y para fomentar la fidelidad de los consumidores.

Fuente: Elaboración Propia

8.3 Estrategia de Salida

La estrategia de salida para este negocio preliminarmente será la venta total de la empresa en el mercado, o a otra empresa. Es por eso que los siguientes puntos forman parte de la estrategia:

- Liquidar todos los activos, en caso de que la empresa no se venda con ellos.
- Cerrar todos los contratos con proveedores de insumos y mantenciones.
- Pagar sueldos al personal.
- Pagar a los acreedores.
- Realizar inventario completo de insumos, y recuperar lo invertido en ellos.
- Realizar respaldo de documentación (clientes, proveedores, contabilidad, etc.).

En el momento que se decida salir del mercado también se evaluarán otras estrategias, como la alianza con algún pub o restaurant para servir de proveedor a éste o bien la venta parcial del negocio (como por ejemplo los equipos de refrigeración, salidas de cerveza, mesones, entre otros).

IX. Propuesta al Inversionista

Considerando que la inversión inicial no es un monto alto, el proyecto será financiado 100% con patrimonio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera el ingreso de un inversionista con la finalidad de que financie el capital de trabajo, a cambio del 27% de las utilidades de la empresa, considerando los flujos calculados para el proyecto.

Tabla 21: Cálculo Propuesta del Inversionista

Desembolsos CLP \$		Utilidades de la Empresa CLP \$				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-53.803.889	29.034.879	49.382.605	47.892.897	53.152.927	57.542.135
Capital de trabajo	-23.128.171					
TOTAL	-76.932.060	TOTAL VAN		27%	23.447.871	

Fuente: Elaboración Propia

X. Conclusiones

Operacionalmente, el hecho que se tenga un horizonte de 4 meses para preparar la tienda, en cuanto a sus activos fijos, productos para la venta, promoción y en recursos humanos, implica que las pérdidas iniciales por no tener ingresos se podrán reversar dentro del mismo año en curso, junto con el hecho de que se han enfocado las actividades principales en 3 flujos de operaciones (abastecimiento, ventas en la tienda y ventas vía web), permite una mejor utilización de los recursos, humanos y financieros para el funcionamiento de la tienda.

Por otro lado, se ha determinado que al tener un administrador que coordine al resto de los funcionarios de la tienda es de vital importancia para el funcionamiento diario de éste en el día a día, como también al largo plazo ya que será el filtro principal para el conocimiento de la experiencia del cliente. Lo anterior, tendrá como motivador principal los incentivos y compensaciones definidos relacionados con la atención al cliente.

En cuanto a la evaluación financiera del proyecto, se requiere una inversión inicial y capital de trabajo combinado de M\$ 76.932. En cuanto al desempeño a futuro, el proyecto presenta una VAN de M\$ 86.844 y una TIR de 47%, con un *payback* de 1,97 años y una rentabilidad sobre la inversión del 62%, lo cual convierte al proyecto en una propuesta atractiva para su inversión y ejecución.

Finalmente, si bien se cuenta con riesgos relacionados principalmente con la percepción que puede tener el potencial cliente sobre los productos (calidad, variedad y forma de entrega) y la atención en la tienda, se cuentan con acciones de mitigación para una respuesta tanto de corto como de largo plazo.

XI. Bibliografía y Fuentes

- Grupos Socioeconómicos 2008 – AIM
http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf
- Crece consumo de cerveza artesanal en Chile – América Retail
<http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-crece-consumo-de-cerveza-artesanal-en-chile/>
- Los grandes beneficios que trae consigo el consumo de frutos secos y semillas – Bio Chile
<http://www.biobiochile.cl/noticias/sociedad/salud/2017/10/02/los-grandes-beneficios-que-trae-consigo-el-consumo-de-frutos-secos-y-semillas.shtml>
- Cervezas para quitar el frío – Brotherwood
<http://www.brotherwood.cl/beerheads/cervezas-para-quitar-el-frio/>
- Las cifras que alzaron a Chile como el país con mayor consumo de alcohol de América Latina – Canal 13
<http://www.t13.cl/noticia/actualidad/las-cifras-que-alzaron-a-chile-como-el-pais-con-mayor-consumo-de-alcohol-de-america-lat>
- Aumento de Consumo de Cerveza per Cápita en Chile – Emol
<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/05/24/804399/Crece-consumo-de-alcohol-en-Chile-en-2015-y-tendencia-apunta-a-la-se-sofisticacion.html>
- Demográficas y Vitales – Instituto Nacional de Estadísticas
<http://nuevoportal.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>
- Cervezas Artesanales en Chile, su situación ante la reforma tributaria – Senado de Chile
http://www.senado.cl/appsenado/index.php?mo=tramitacion&ac=getDocto&iddocto=170&tipodoc=docto_comision
- Todos los Códigos de Actividad Económica - Servicio de Impuestos Internos
<http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm#8>
- Aumento consumo de frutos secos y deshidratados - SOFOFA
<http://web.sofofa.cl/noticia/mercado-de-frutos-secos-y-deshidratados-se-duplico-en-cinco-anos/>
- Penetración de Internet marca alza del 25% y llega a los 16,7 millones de accesos – Subsecretaría de Telecomunicaciones
<http://www.subtel.gob.cl/penetracion-de-internet-marca-alza-del-25-y-llega-a-los-167-millones-de-accesos/>

XII. Anexos

12.1 Anexo N° 1: Tabla de Identificación de Rubros, conforme al SII

Conforme a lo indicado por el Servicio de Impuestos Internos, el proyecto debería estar conforme a las clasificaciones destacadas con color:

Tabla: Clasificación Comercio SII

COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR; REP. VEH. AUTOMOTORES/ENSERES DOMÉSTICOS	Código	VENTA POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS, TABACOS EN ALMC. ESPECIALIZADOS
	522010	VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS Y LICORES (BOTILLERÍAS)
	522020	VENTA AL POR MENOR DE CARNES (ROJAS, BLANCAS, OTRAS) PRODUCTOS CÁRNICOS Y SIMILARES
	522030	COMERCIO AL POR MENOR DE VERDURAS Y FRUTAS (VERDULERÍA)
	522040	VENTA AL POR MENOR DE PESCADOS, MARISCOS Y PRODUCTOS CONEXOS
	522050	VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA
	522060	VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS PARA MASCOTAS Y ANIMALES EN GENERAL
	522070	VENTA AL POR MENOR DE AVES Y HUEVOS
	522090	VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERÍAS, CIGARRILLOS, Y OTROS

Fuente: SII

La venta por menor de alimentos, bebidas, tabacos en almacenes especializados corresponde a la venta de las cervezas y los frutos secos, mientras que el comercio al por menor de otros productos nuevos en almacenes especializados se considera todos los accesorios para la venta a granel, como, por ejemplo, los growler para cerveza.

12.2 Anexo N° 2: Crecimiento en el consumo de cervezas⁹

Chile es segundo en América Latina en gasto per cápita en Bebidas Alcohólicas

El tamaño del mercado según ventas creció 46,5% entre 2011 y 2016 al totalizar US\$5.755,3 millones el año pasado. Cerveza y vino en conjunto representaron en 2016 el 78% de las ventas totales del mercado, y el 93,5% del consumo en litros.

miércoles, 02 de agosto de 2017 19:07

Pese a los cambios legales que endurecieron las sanciones para la conducción bajo los efectos del alcohol, y a que ello afectó en los primeros meses el consumo de este tipo de bebidas, este mercado no ha dejado de expandirse. En los últimos cinco años terminados en 2016, el consumo de bebidas alcohólicas en el país en volumen se incrementó 21,5% hasta alcanzar el año pasado los 1.177,1 millones de litros. El tamaño del mercado según ventas, a su vez, creció 46,5% al totalizar US\$5.755,3 millones en 2016, según cifras proporcionadas por Euromonitor International. En consecuencia, el consumo per cápita avanzó entre 2011 y 2016 un 15,3% al alcanzar los 64,9 litros promedio al año por habitante. Y el gasto per cápita ascendió 39% hasta los US\$317,4. Con esta cifra Chile se posiciona segundo en América Latina en gasto per cápita en bebidas alcohólicas, sólo superado por Uruguay con US\$363,1. En volumen de consumo por persona, Chile se posiciona tercero en el escenario regional, antecedido por Brasil con 66,5 litros per cápita y México con 65,9 litros.

Bebidas por Tipo

Por lejos la bebida más consumida por los chilenos es la cerveza, alcanzando una participación de mercado de 71,6% en volumen, con 842,7 millones de litros al año. Le siguen el vino con 22% y 257,6 millones de litros en 2016, y el pisco con 2,5% y 28,9 millones de litros sin considerar los premezclados envasados que contienen pisco. Estos representan el 1,5% en volumen al totalizar 18,2 millones de litros al año.

En el gasto total en bebidas alcohólicas también lidera la cerveza, pero en menor proporción, ya que representa el 49% de las ventas en valor de este mercado. El vino en tanto representa el 21,8% de las ventas totales, mientras el pisco y el whisky constituyen cada uno el 9,5%, el ron 4,4% y los tragos premezclados 2,3%. El gasto en estos últimos se ha incrementado cerca de 60% en los últimos cinco años, siendo una de las subcategorías que, junto al whisky, la cerveza, el vino y el Gin que más creció en el gasto en los últimos cinco años.

Canales

Tradicionalmente en Chile, las ventas del comercio off trade de bebidas alcohólicas (es decir, en supermercados y botillerías) han superado su participación por sobre las que se realizan en bares y restaurantes (on trade). Pero esta tendencia se vio más fuertemente marcada luego que en marzo de 2012 comenzó a regir la llamada Ley Tolerancia Cero Alcohol. Así, en términos generales, esta normativa impactó las ventas de los establecimientos en forma negativa durante los primeros meses después de la promulgación de dicha ley, especialmente las ventas de espirituosos como el vodka, el tequila y el ron, las que más han disminuido su consumo en los últimos cinco años.

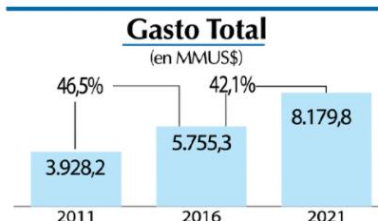
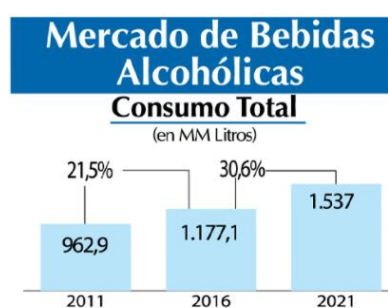
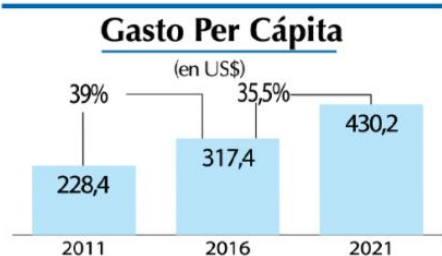
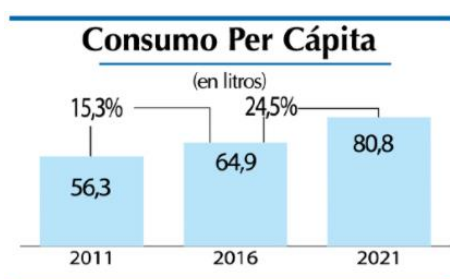
Las ventas de este mercado en retail lograron un crecimiento positivo, en gran parte debido a la tendencia de los chilenos a salir menos de casa para beber, favoreciendo a las botillerías de barrio y supermercados, según la proximidad a zonas residenciales. Las alzas más importantes en los últimos cinco años, en cuanto a consumo se vieron en las subcategorías de whisky (95,2%), Gin (39,8%), Licores (37,3%) y premezclados (31,5%).

⁹ Referencia: <http://www.estrategia.cl/docto.aspx?param=32964>

Proyecciones

De acuerdo con las proyecciones de Euromonitor, el de las bebidas alcohólicas es un mercado que continuará expandiéndose en los próximos cinco años, tanto en volumen como en valor. Al 2021 el consumo total país alcanzaría los 1.537 millones de litros, tras un avance de 30,6% en el lapso, mientras el gasto en valor lo haría en 42% hasta totalizar US\$8.179,8 millones. Lo mismo ocurrirá con los datos de consumo y gasto per cápita, si bien estos avanzarán en menores porcentajes.

Las subcategorías de productos que más crecerán en las ventas en valor al año 2021 son los licores (108%), el Gin (94,9%), la cerveza (53,6%) y el vino (50%) según señala Euromonitor, mientras las que más avanzarán en volumen de consumo son el Gin (108%), Licores (93%) y Whisky (42%), lo que se debe por una parte a los bajos volúmenes de consumo actuales y a factores de moda, los que han hecho retroceder al ron y al tequila en los últimos años, siendo reemplazados por el whisky y los premezclados.



Ranking de Gasto por País

(En MM US\$, 2016)

1.-	Brasil	50.717,3
2.-	México	29.509,8
3.-	Argentina	10.171,7
4.-	Colombia	9.087,1
5.-	CHILE	5.755,3
6.-	Perú	5.213,2
7.-	Venezuela	4.855,2
8.-	Bolivia	2.508,9
9.-	Ecuador	2.281,3
10.-	Rep. Dominicana	2.112,3
11.-	Guatemala	1.491,6
12.-	Costa Rica	1.312,6
13.-	Uruguay	1.250,6

Ranking de Consumo de Bebidas Alcohólicas por País

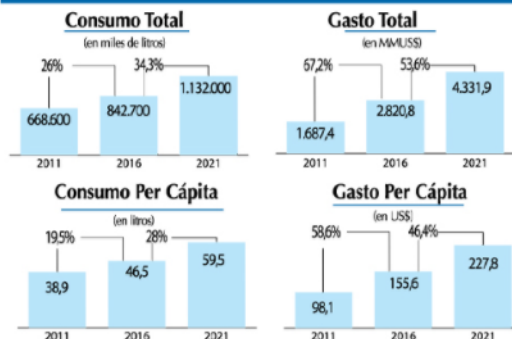
(En MM litros, 2016)

1.-	Brasil	13.942,0
2.-	México	8.055,9
3.-	Argentina	2.830,0
4.-	Colombia	2.690,5
5.-	Perú	1.527,0
6.-	Venezuela	1.451,5
7.-	CHILE	1.177,1
8.-	Ecuador	513,2
9.-	Rep. Dominicana	481,3
10.-	Bolivia	402,0
11.-	Guatemala	395,2
12.-	Costa Rica	194,1
13.-	Uruguay	179,4

Ranking de Marcas Líderes en Chile

1.- Cristal	CCU
2.- Escudo	CCU
3.- Corona Extra	Anheuser Busch InBev
4.- Becker	Anheuser Busch InBev
5.- Heineken	Heineken NV
6.- Santa Rita	Viña Santa Rita
7.- Stella Artois	Anheuser Busch InBev
8.- Royal Guard	CCU
9.- Gato	CCU
10.- Dorada	CCU

Cerveza



Ranking de Consumo Per Cápita por País

(En litros, 2016)

1.- Brasil	66,5
2.- México	65,9
3.- CHILE	64,9
4.- Argentina	64,6
5.- Colombia	55,3
6.- Uruguay	52,1
7.- Perú	48,1
8.- Venezuela	46,1
9.- Rep. Dominicana	45,2
10.- Costa Rica	39,7
11.- Bolivia	36,9
12.- Ecuador	31,3
13.- Guatemala	23,7

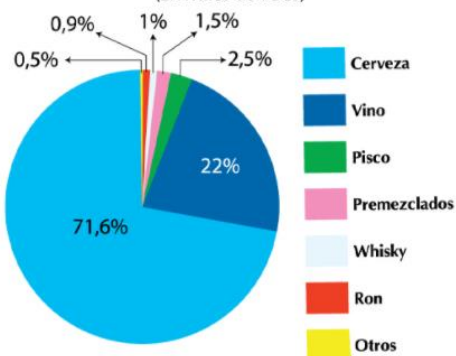
Ranking de Gasto Per Cápita por País

(En US\$, 2016)

1.- Uruguay	363,1
2.- CHILE	317,4
3.- Costa Rica	268,4
4.- Brasil	242,0
5.- México	241,3
6.- Argentina	232,0
7.- Bolivia	230,4
8.- Rep. Dominicana	198,4
9.- Colombia	186,8
10.- Perú	164,1
11.- Venezuela	154,0
12.- Ecuador	139,2
13.- Guatemala	89,5

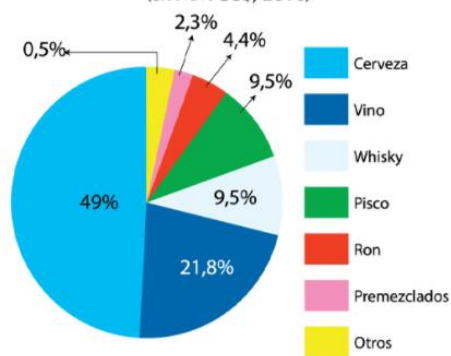
Consumo por Tipo de Bebida en Chile 2016

(en miles de litros)



Gasto por Tipo de Bebida Alcohólica 2016

(en MM US\$, 2016)



12.3 Anexo N° 3: Participación de mercado y tendencias mundiales¹⁰



Estudios: Crece consumo de cerveza artesanal en Chile

agosto 1, 2017

Autor/Fuente: **Economía y Negocios**

Periodista: María Alejandra López 01.Ago 2017

Según el gremio cervecero, productos de este segmento ya se están exportando al mercado europeo, argentino y chino.

Un crecimiento de 3% ha tenido el consumo de cerveza durante este año. Anualmente, cada chileno bebe 46 litros de cerveza, cantidad que ha ido en explosivo aumento, creciendo tres veces más que hace diez años.

Este incremento se observa principalmente en el segmento artesanal, que ha experimentado un alza de 15% en el consumo en relación con el año anterior. Actualmente, este tipo de cervezas tiene una participación de 1% en el mercado de los alcoholes.

La Asociación de Productores de Cerveza de Chile (Acechi) proyecta que el consumo, la producción y la exportación de cervezas artesanales aumentarán paulatinamente. Ximena Bravo, líder de la entidad, aseguró que existen marcas artesanales locales que ya están exportando al mercado europeo, argentino y chino.

Desde Cervecería Chile señalaron que miran con atención la entrada y el crecimiento de marcas artesanales. “Han inyectado un fuerte dinamismo al mercado cervecero, lo que nos desafía a participar en una categoría cada vez más sofisticada y competitiva”, señaló la compañía.

Tendencia mundial

El presidente de la Asociación Gremial de Fabricantes y Distribuidores de Licores y Bebidas Espirituosas de Chile (Aflechi), Juan Pablo Solís de Ovando, explicó que este aumento se debe a un cambio de comportamiento de la sociedad, “tendiendo al mismo tipo de consumo que Estados Unidos, Alemania e Inglaterra”, países en que la cerveza artesanal tiene un 20% de participación en el mercado de alcoholes.

Solís de Ovando afirmó que durante los últimos cinco años los destilados han caído un 18% en la facturación real, siendo el ron el más afectado, con una caída del 56% en el mismo período. A diferencia de la cerveza, el consumo de destilados por persona alcanza solo 3,3 litros el año en Chile.

¹⁰ <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-crece-consumo-de-cerveza-artesanal-en-chile/>

12.4 Anexo N° 4: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017

Realizada por www.tomocerveya.cl



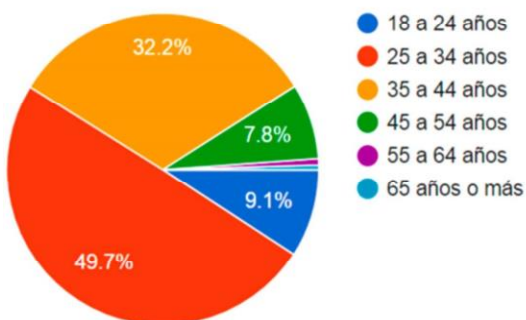
Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017

Entre junio y julio de 2017 se realizó una encuesta a consumidores de cerveza artesanal de todo Chile enfocada a evaluar la percepción que tiene el usuario local sobre distintos aspectos. Se consideró lo bueno, lo malo y las marcas más recordadas. Las preguntas fueron realizadas a 1000 usuarios mediante una encuesta online.

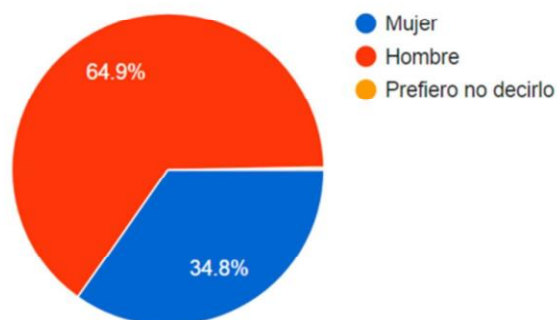
Es importante recordar que esto es una encuesta de percepción. Define lo que los encuestados creen o sienten sobre las preguntas, sin necesariamente una evaluación técnica.

Encuestados

Edad

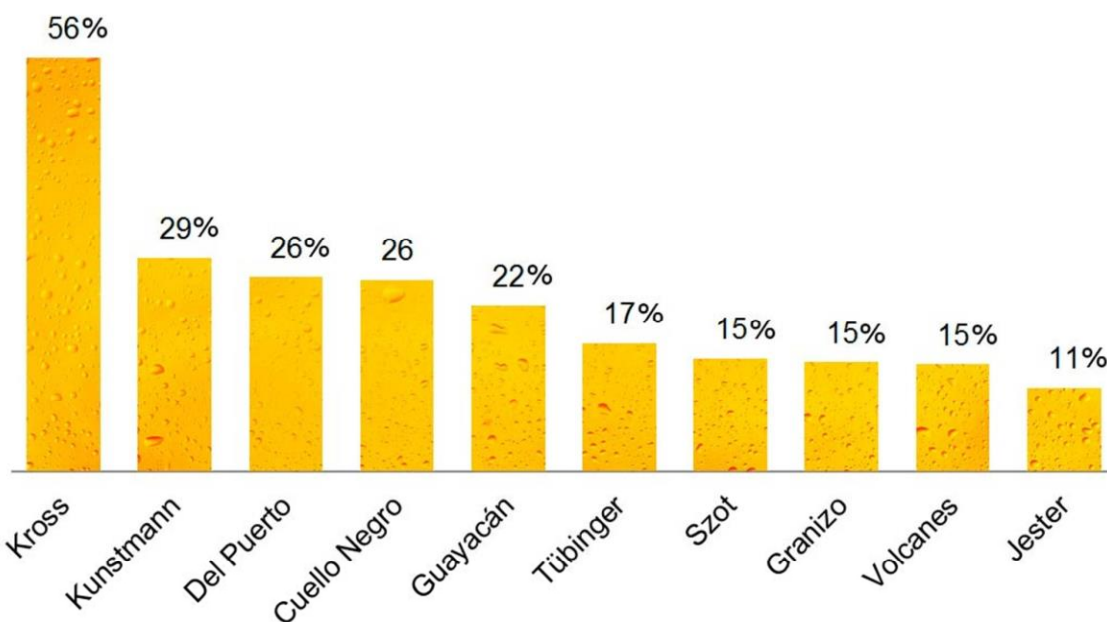


Sexo



Cervezas más recordadas

El top of mind es clave para entender la penetración de una marca en la mente del consumidor. A cada encuestado se les preguntó las primeras 5 marcas de cerveza artesanal que le vienen a la cabeza.



Top 24

Kross	55,8%	Spoh	8,4%
Kunstmann	28,8%	Rothhammer	8,2%
Del Puerto	26,2%	D´olbek	8,1%
Cuello Negro	25,9%	Bundor	6,9%
Guayacán	22,4%	Grassau	6,9%
Tübinger	15,3%	Mestra	6,5%
Szot	14,8%	Altamira	5,6%
Granizo	14,5%	Coda	4,6%
Volcanes	11,4%	Atrapaniebla	3,5%
Jester	9,7%	Die M	3,4%
Austral	8,4%	Capital	3,3%
Quimera	17,4%	Toropaire	2,4%

Ranking dividido por zonas geográficas.

Zona norte

1. Guayacán
2. Atrapaniebla
3. Kross
4. Kunstmann
5. Ánima

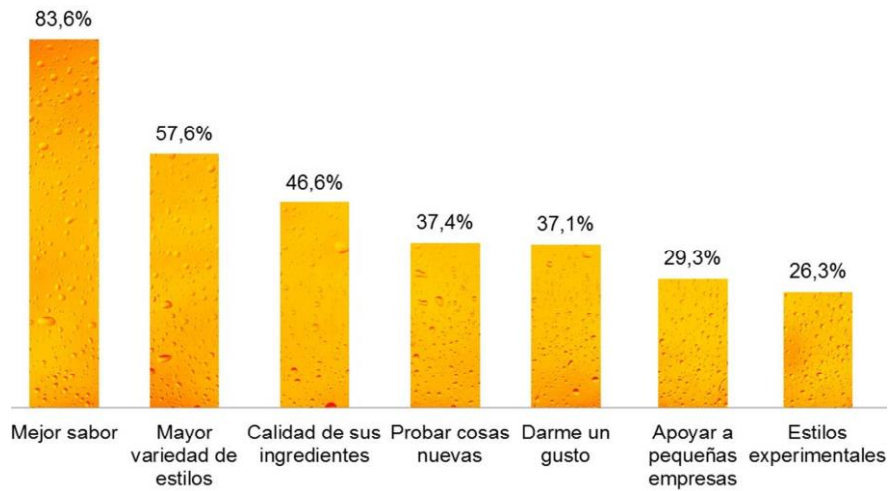
Zona centro

1. Kross
2. Kunstmann
3. Del Puerto
4. Guayacán
5. Cuello Negro

Zona sur

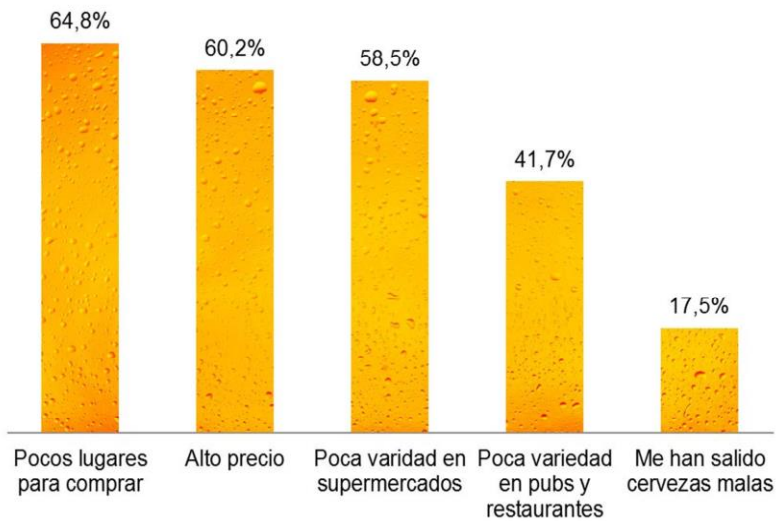
1. Cuello Negro
2. Bundor
3. Kross
4. Kunstmann
5. Selva Fría

¿Por qué compras cerveza artesanal?



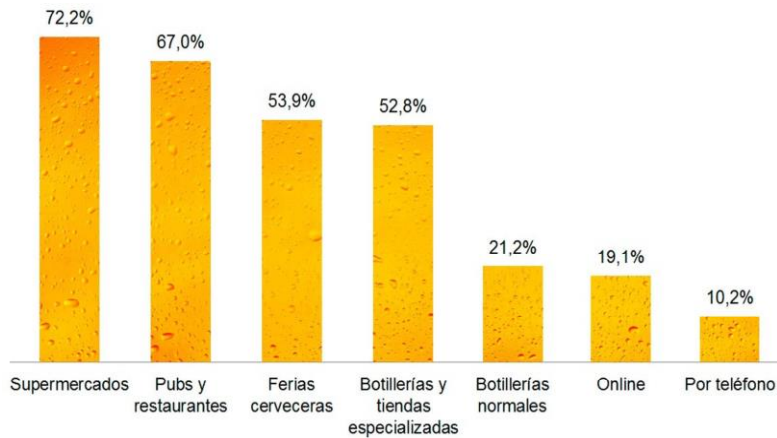
Se consideran respuestas que consiguieron más de un 25%.

¿Qué aspectos negativos tiene la cerveza artesanal?



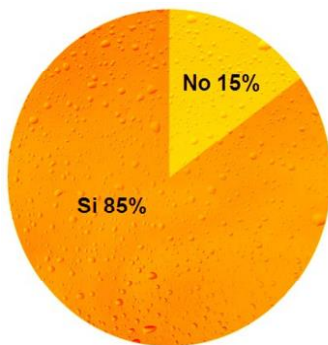
Se consideran respuestas que consiguieron más de un 10%.

¿Dónde compras cerveza artesanal?



Resto de las alternativas presenta menos de un 0,2%.

¿Compraría cerveza artesanal a través del sitio web de una cervecería?



Dentro de las razones por que no comprarías cerveza online, se repiten las siguientes (en orden):

1. Altos costos de envío.
2. Poder probarlas antes.
3. Demora en entrega.
4. Exige comprar una cantidad muy grande.
5. Nunca compro online.
6. Prefieren comprar en un lugar físico.
7. Prefiere más variedad.
8. Desconfianza.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-Compartir Igual 4.0 Internacional. Puedes usarla para lo que desees, incluso comercialmente, mientras des atributos y la compartas de la misma manera.

12.5 Anexo N° 5: Investigación de Mercado

Dentro de la investigación de mercado se visitó La Vega Central y Mercado Tirso Molina, donde se pudo evidenciar de manera visual que existe una variedad de tiendas que ofrecen productos a granel, especialmente frutos secos, semillas y encurtidos:



Adicional a lo anterior, se efectuaron unas preguntas a los clientes de estas tiendas, teniendo como enfoque principal las siguientes:

- ¿Cuál es la mayor razón por la que compra a granel?
- ¿Qué productos usualmente compra a granel?
- ¿Viene solo a comprar a granel o además compra otros productos en otras tiendas?

También se efectuó investigación de mercado en la Oktoberfest de Malloco, donde se pudo presenciar la cantidad de oferentes de cervezas artesanales, y la cantidad de gente que está interesada en probar nuevas variedades:



Para lo anterior, se realizaron consultas tanto a productores de cerveza como a consumidores, las cuales se enfocaron en lo siguiente:

- ¿Conoce el formato de venta de cerveza en Growler?
- ¿Conoce algún vendedor de cerveza en Growler?
- ¿Cuál es su apreciación sobre ese mercado?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un litro de cerveza artesanal nacional en formato granel?

Para los consumidores, considerando que fue una consulta abierta realizada en un festival dedicado a la cerveza, se contó con 12 participantes, que corresponden a 8 hombres y 4 mujeres que se encontraban en las edades de 23 a 42 años.

De lo anterior, se pudo obtener las siguientes apreciaciones:

- De los 12 encuestados, 9 de ellos conocían el formato growler (un 75% de los encuestados);
- De esos 9 que contestaron que saben del formato growler, mencionaron en sus respuestas que los vendedores de cerveza en tal formato que conocían eran el Depósito Cerveceros de Zapata, y el Kunstmann Kneipe.
- La percepción general es que debería haber más tiendas donde se pueda comprar a granel la cerveza. También que debería existir más variedad para poder elegir y probar.
- Cabe señalar que las personas que mencionaron tener conocimiento de la cerveza artesanal a granel fueron capaces de responder sin dificultades las preguntas relacionadas a la ubicación de las tiendas que ofrecen el formato growler,

junto con que tienen claridad de los aspectos más relevantes para su consumo, las cuales se centran en las variedades y tipos de cerveza de su preferencia. Por otro lado, los que no tenían conocimiento del formato granel siguen una línea más “tradicional”, esto es, beben cerveza en formato botella o shop y no tienen gran conocimiento de variedades en general. A pesar de lo anterior, si están dispuestos a conocer y probar nuevas variedades, siempre y cuando tengan la información necesaria para tomar tales decisiones.

- Sobre la disposición a pagar, según lo conversado con los participantes, el precio del litro de cerveza debería estar entre los \$ 3.000 a \$ 5.000 el litro. Lo anterior, considerando la variedad y el estilo de cerveza que se está ofreciendo. Para efectos del trabajo a realizar, se tomará un criterio conservador y se tomará como disposición a pagar promedio de \$ 3.000 el litro.

En cuanto a los productores de cerveza artesanal, se conversó con 3 de ellos:

- Cervecería Sublime (<https://www.facebook.com/CervezaSublime/>): Ubicada en Maipú, ofrece variedades como American Pale Ale, Kolsch, Porter e IPA. Ellos contaron que conocen el mundo de los growler, y que conocían un local que es el Depósito Cervecerero, pero que actualmente ya no estaba en funcionamiento, pero que Mossto (un Brewpub) estaba operando en este formato. Dicen que es un formato que no es de amplio conocimiento, y que actualmente no es rentable para ellos preparar un espacio dentro de su fábrica donde puedan ofrecer a los clientes ese formato, por lo que les conviene que existan locales donde se pueda ofrecer este canal.
- Señalan que están esperando a que este tipo de negocio sea más conocido para ver si participar como vendedor monomarca.
- Cervecería Valbier (<https://www.valbier.cl/>): Ubicada en Valdivia, ofrece variedades como Pale Ale, Black Ale y Red Ale. Si tienen conocimiento del formato growler, y comentaron que en Valdivia existe un local que es un pub donde ofrecen tal formato (<http://www.elgrowler.cl/>).
- Cervecería Berner (<https://berner.beer/>): Ubicada en Curicó, ofrece variedades como Golden Ale, IPA, Red Ale y Irish Stout. No conocen el formato growler, tampoco conocen locales que ofrecen este formato. Actualmente abastecen a varios bares y restaurantes de Curicó, y al menos 3 restaurantes en Santiago.

Por último, para profundizar lo señalado por la Cervecería Sublime, se acudió al Brewpub Mossto, ubicado en el Barrio Italia en Providencia.

En este local enfatizan la venta de cervezas artesanales nacionales en formato shop, con una carta de comida como sándwiches.

Se conversó con uno de los mozos, el que indicó que efectivamente ellos vendían en formato growler, pero dejaron de hacerlo en agosto de este año (2017), ya que no tenían la patente comercial necesaria para vender alcohol para llevar.

Los clientes señalaron que no existen muchos bares ni recintos que trabajen con variedades de cerveza a barril, ni menos que utilicen el formato growler. Estos clientes poseían un conocimiento de la cerveza artesanal por sobre la media. Señalan además que les gustaría que hubiese más lugares donde comprar cervezas artesanales frescas, en donde se pueda conversar también de todo lo referente a ellas.

Los clientes declaran además que usualmente se enteran de los bares, festivales y recintos de cerveza artesanal mediante el boca a boca. Son muy pocos los eventos y lugares publicitados en redes sociales y en las revistas.

12.6 Anexo N° 6: Atributos Distintivos por el Consumidor

En función del análisis de mercado realizado, existen ciertos atributos que los consumidores encuentran que son relevantes para visitar la tienda, los cuales se describen a continuación:

- **Ubicación:** Es importante considerara esta variable ya que independiente de la propuesta que puede resultar atractiva para el cliente, si está ubicado en un sector poco accesible o poco concurrido podría ser más difícil la llegada y fidelización de clientes.
- **Variedad de Productos:** Los clientes conocedores de cerveza siempre están atentos a que existan nuevas variedades para descubrir nuevos sabores y explorar nuevas experiencias.
- **Atención al Cliente:** La gente que toma cervezas artesanales siempre busca algún tipo de asistencia al momento de escoger alguna variedad que no conoce o busca comprar el producto para una ocasión especial, por lo que valoran una atención que esté enfocada en tales detalles.
- **Ambientación:** Les interesa que el recinto esté bien distribuido y que conste de los espacios suficientes para desplazarse, junto con que se el recinto se sienta cómodo y acogedor.
- **Precios Atractivos:** Los novatos de la cerveza siempre están detrás de una oferta atractiva en precio, ya que los productos a la venta son considerados por ellos como homogéneos, así que ante un precio menor encontrado en otra tienda no van a tener problema en preferirlos a ellos.
- **Canales de Comunicación:** Los clientes desean tener conocimiento de las últimas novedades de la tienda, junto con la oportunidad de dar un *feedback* de su experiencia de su visita para así efectuar sugerencias o reclamos.

El análisis de mercado está sustentado en mayor medida por el estudio realizado por “Tomo Cerveza” y la ejecución realizada por el equipo realizador del proyecto.

Con lo anterior, se efectuó una categorización de los atributos, considerando los siguientes rangos:

Tabla: Categorización de Atributos

Desde - Hasta	Categoría
1 a 2,9	Poco relevante
3 a 3,9	Indiferente
4 a 5	Muy relevante

Fuente: Elaboración Propia

Así, y en base a las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto a la clasificación de los atributos:

Tabla: Resultados de Clasificación de Atributos

Atributo	Nota	Categoría
Ubicación	4	Muy relevante
Variedad de Productos	4,4	Muy relevante
Atención al Cliente	3,8	Indiferente
Ambientación	3,7	Indiferente
Precios Atractivos	3,5	Indiferente
Canales de Comunicación	2,7	Poco relevante

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Perfiles Competitivos:

Dado los resultados de los atributos destacados por los potenciales clientes y los competidores identificados, se realizó una matriz de los perfiles de cada competidor, obteniendo los resultados de acuerdo con la siguiente tabla:

Resultado Competidores Cerveza:

Tabla: Matriz de Perfiles Competitivos

Atributos	Ponderador	Bar Bulnes		Cerveza Quimera		Depósito Cervecero	
		Nota	Resultado	Nota	Resultado	Nota	Resultado
Ubicación	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Variedad de Productos	0,3	3	0,9	2	0,6	5	1,5
Atención al Cliente	0,2	4	0,8	4	0,8		0,8
Ambientación	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Precios Atractivos	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Canales de Comunicación	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
	1,0		3,5		2,8		4,1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla: Matriz de Perfiles Competitivos

Atributos	Ponderador	Kunstmann Kneipe	
		Nota	Resultado
Ubicación	0,2	4	0,8
Variedad de Productos	0,3	4	1,2
Atención al Cliente	0,2	3	0,6
Ambientación	0,1	5	0,5
Precios Atractivos	0,1	3	0,3
Canales de Comunicación	0,1	3	0,3
	1,0		3,7

Fuente: Elaboración Propia

12.7 Anexo N° 7: Macro y Micro Segmentos

12.7.1 Macrosegmentos

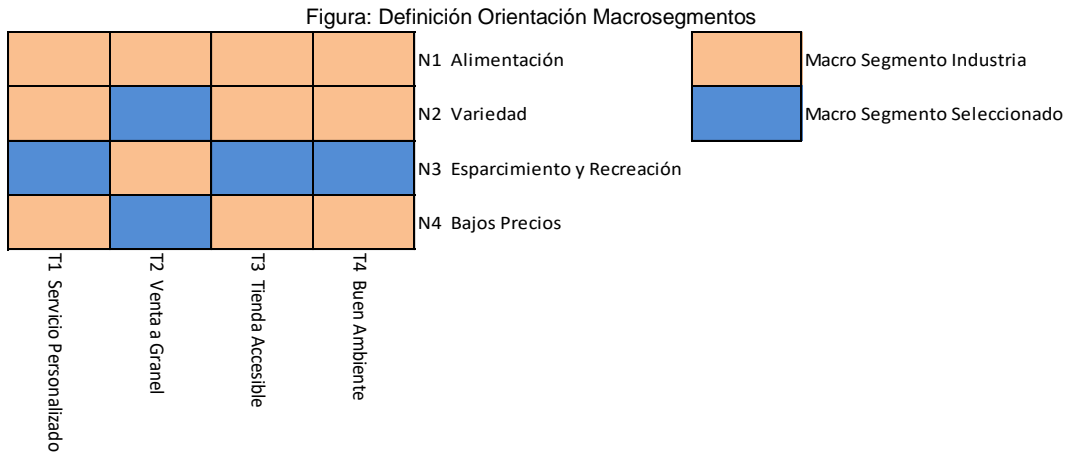
Se utilizarán las 3 dimensiones de macro segmentación, correspondiente al “¿Quién” (los compradores), “¿Cómo?” (Las tecnologías existentes), y el “¿Qué?” (Las necesidades). De esta forma, para el negocio propuesto se establecería la siguiente tabla:

Tabla: Definición Dimensiones Macrosegmentos

X	Z	Y
Compradores "¿Quiénes?"	Necesidades "¿Qué?"	Tecnologías Existentes "¿Cómo?"
C1 Amantes de la Cerveza	N1 Alimentación	T1 Servicio Personalizado
C2 Novatos de la Cerveza	N2 Variedad	T2 Venta a Granel
	N3 Esparcimiento y Recreación	T3 Tienda Accesible
	N4 Bajos Precios	T4 Buen Ambiente

Fuente: Elaboración Propia

Hay que considerar que, para la dimensión de tecnologías existentes, se ha enfocado más a responder la pregunta ¿Cómo?, considerando que para el enfoque de una tienda de venta de productos existen variables a considerar como son las nombradas en la tabla anterior. Considerando lo anterior, los macrosegmentos en donde se orientará el plan de negocio serán los siguientes:



Fuente: Elaboración Propia

12.7.2 Micro Segmentos

Las variables de microsegmentación están definidas de acuerdo con la siguiente tabla:

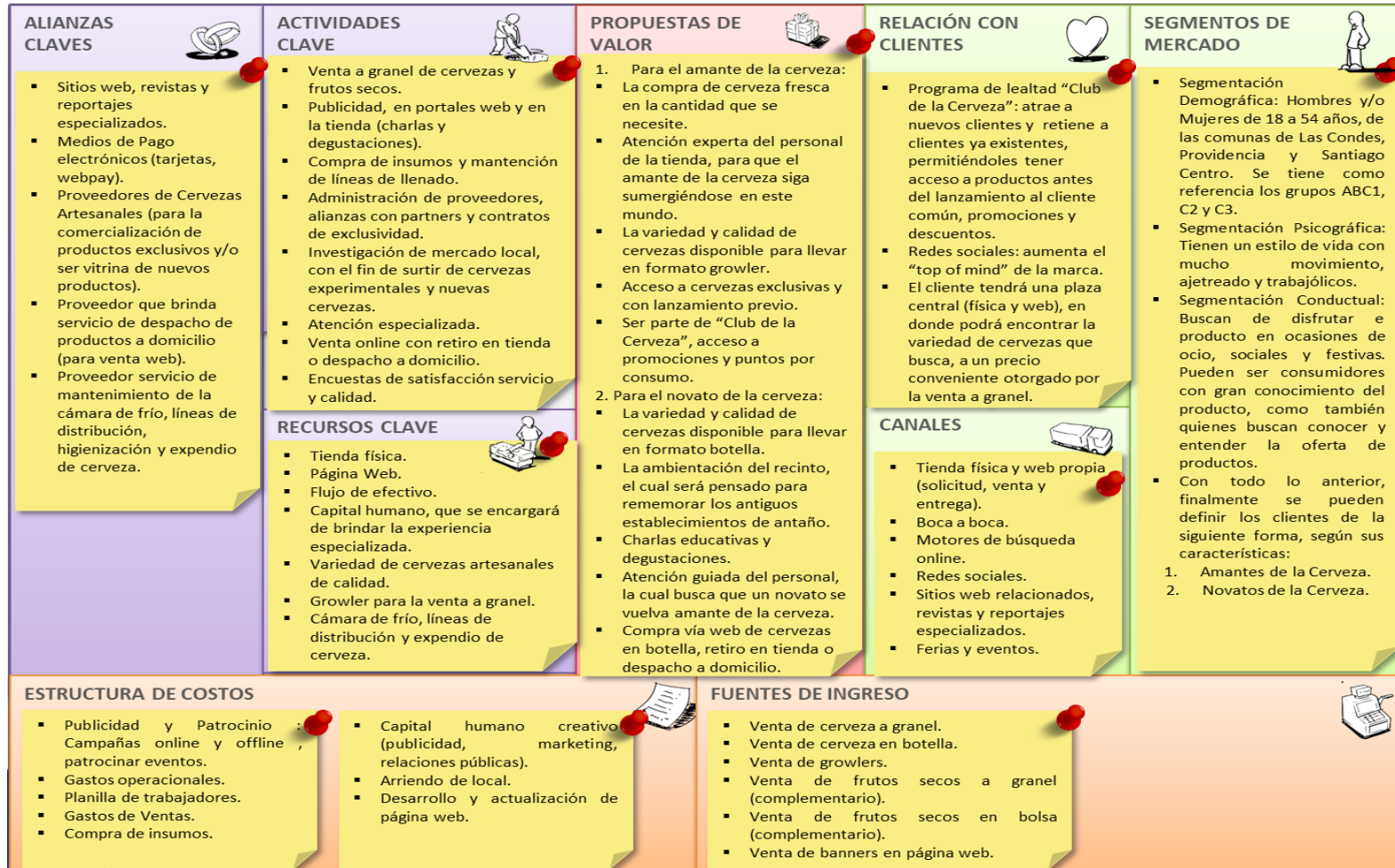
Tabla: Variables de Microsegmentación

Variables	Clientes
Geográficas	De las comunas de Santiago Centro, Las Condes, Ñuñoa y Providencia
Demográficas	Hombre y Mujeres entre 18 a 54 años, de los segmentos ABC1, C2 y C3
Psicográficas	Estilo de vida con bastante movimiento, ajetreado y trabajajólicos. También buscan tener un hobby y generar redes alrededor de algo distinto al diario vivir.
Conductual	Busca el beneficio de disfrutar una cerveza fresca en ocasiones de ocio, sociales y festivas. Pueden ser clientes avezados como clientes primerizos, interesados en aprender y descubrir nuevas variedades. Pueden ser clientes que consumen ocasionalmente, pero se apunta principalmente al consumidor habitual de ésta. El comportamiento de compra es relacionado a la emotividad, en donde adquirir cerveza a granel les recuerda a las compras de productos de antaño. En cuanto a la forma de pago, se debe tener la disponibilidad de recibir dinero en efectivo y tarjetas (crédito y débito). Debe valorar más la compra presencial que la compra remota (por internet).

Fuente: Elaboración Propia

12.8 Anexo N° 8: Lienzo CANVAS

Figura: Lienzo CANVAS



Fuente: Elaboración Propia

12.9 Anexo N° 9: Análisis FODA






Tabla: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Novedad en el formato growler. 2. Exclusividad de productos. 3. Modelo de venta a gramaje. Se paga lo justo. 4. Formación académica de los emprendedores y conocimiento del mundo cervecero chileno. 5. Variedad en la oferta de cervezas frescas y de calidad, estando todas disponibles para el llenado en cualquier growler. 6. Emplazamiento central en región metropolitana. 7. Ambientación basada en el mundo cervecero. 8. Calidad de la cerveza, en base a la selección de proveedores y mantención de los equipos de expendio. 9. Venta online de cervezas en botella, con retiro en tienda o despacho a domicilio. 10. Atención especializada para los clientes. 11. Fidelización mediante un club de clientes, donde accederán a beneficios. 12. Presentación de charlas educativas y degustaciones en torno a la cultura growler y las cervezas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con experiencia en emprendimientos de este rubro. 2. Posibles problemas legales (patente de alcoholes). 3. Oferta de cerveza limitada a la cantidad de dispensadores de "shop" que tendrá la tienda. 4. Alta dependencia de los proveedores críticos (cervezas exclusivas, mantención) 5. Rotación del personal especializado en la atención al cliente (expertos cerveceros).
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos con tendencia alcista de consumo. 2. Mercado muy fragmentado. 3. Conocimiento del cliente en aumento; búsqueda de calidad en el producto y en el servicio. 4. Masificación de redes sociales y portales web. 5. Cantidad de productores de cerveza artesanal nacional en aumento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restricciones Municipales en cuanto a entrega de patentes. 2. Cambios legislativos en cuanto a venta de alcohol. 3. Alto costo de fidelización y retención de clientes. 4. Aumento en el ingreso de nuevos competidores a la industria. 5. Desconfianza por parte del cliente en comprar cerveza a granel (higiene, durabilidad de la cerveza).

Fuente: Elaboración Propia

12.10 Anexo N° 10: Tabla de Metodología SMART y Fórmulas de Objetivos

Tabla: Metodología SMART

S	M	A	R	T
<i>Specific</i> Específico	<i>Measurable</i> Medible	<i>Achievable</i> Alcanzable	<i>Realistic</i> Realista	<i>Time-base</i> Límite de Tiempo
				

Fuente: Elaboración Propia

12.11 Anexo N° 11: Cerveceras artesanales llegan a 300 en Chile, y prevén más crecimiento¹¹

Ya exportan a Reino Unido y EE. UU.:

Cerveceras artesanales llegan a 300 en Chile, y prevén más crecimiento

lunes, 18 de enero de 2016

Sebastián Angulo

Economía y Negocios

El Mercurio

El año pasado, este sector produjo alrededor de 6,8 millones de litros.

El sector de los micro cerveceros -también conocidos como productores artesanales de cerveza- ha experimentado un importante crecimiento en los últimos 10 años. Si hace una década este segmento era incipiente, en la actualidad ya suma alrededor de 300 empresas, según datos de la Asociación de Productores de Cerveza de Chile (Acechi).

Ximena Bravo, presidenta del gremio, asegura que el año pasado la producción de estas compañías rondó el 1% de la producción total de cerveza en Chile, lo que equivale a cerca de 6,8 millones de litros.

El posicionamiento de nuevos productores se ha ido consolidando en el último tiempo. Según datos de un estudio realizado por la Acechi, el 63% de los encuestados produce cerveza de manera formal desde hace menos de cinco años, mientras que un 11% lleva más de una década en el rubro.

En tanto, un análisis de la consultora Nielsen indica que la cerveza premium -en la que está incluida la artesanal- creció entre el 10 y el 15% en los dos últimos años.

El sector cervecero reconoce que los pequeños productores diversificaron la oferta y acercaron a nuevos compradores.

Actualmente, según el gremio, el consumo per cápita de cerveza es cercano a los 44 litros, cifra muy superior a los 25 litros que se registraba a principios de la década pasada.

"El consumo de esta cerveza creció en Chile en la última década (...) va bien con una diversidad de platos y por su bajo contenido alcohólico es muy atractiva para el consumidor nacional", señala la presidenta de Acechi.

A su vez sostiene que los consumidores de este tipo de productos son principalmente jóvenes entre 25 y 35 años, "conocedores y exigentes" de ingredientes y procesos de preparación, que les gustan "los sabores acentuados".

Mayor producción y nuevos mercados

Andrés Martínez, gerente general de Cervecería Quimera, cuenta que su empresa nació en 2008 impulsada por la falta de oferta de cerveza artesanal. Su planta, ubicada en Quinta Normal, producía en esa época 2 mil litros mensuales, y hoy genera 30 mil litros al mes, en seis variedades distintas. "El consumidor chileno está dispuesto a probar productos nuevos, y lo atractivo de la cerveza es que se pueden inventar variedades", destaca.

Además, las distintas presentaciones -desde botellas de 300 mililitros hasta barriles- le permiten a la cerveza ser distribuida en bares, restaurantes, botillerías, supermercados, y también en envíos a EE. UU.

Cervecería Rothhammer es otro caso de éxito. La firma ingresó al mercado hace seis años. En principio, fabricaban 20 litros de cerveza por mes, y ahora llegan a 48 mil litros en el mismo tiempo, de los cuales el 40% se exporta al Reino Unido. Hoy miran más mercados.

¹¹ Referencia: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=219718>

12.12 Anexo N° 12: Ejemplos de Elementos y Espacios para el Establecimiento

A continuación, se muestran algunos ejemplos de elementos y espacios que podrían formar parte del establecimiento:

Ejemplos Decoración y Ambientación

a) Mesón Cervecerero



b) Estantes de cerveza en botella



c) Estantes de Growlers



d) Sector de Frutos Secos a Granel



e) Sector de Frutos Secos en bolsa



f) Antiguos adornos cerveceros y granel



Fuente: Diversos sitios web.

12.13 Anexo N° 13: Precios de Productos para la tienda “Bodega Cervecera”

A continuación, se presentan los precios de la tienda “Bodega Cervecera”, teniendo como referencia los precios presentados en el mercado:

Tabla: Precio por Litro Cerveza Granel tienda “Bodega Cervecera”

Nro.	Cervecería	Estilo	ABV	IBU	Precio Litro Competencia	Precio Inicial Bodega Cervecera	Precio Largo Plazo (cota 20%) Bodega Cervecera
1	Hess	APA	5°	45	\$4.200	\$4.200	\$5.040
2	Quimera	Blonde	6.5°	-	\$2.500	\$2.500	\$3.000
3	Yahima	IPA	7°	70	\$5.200	\$5.200	\$6.240
4	Jester	Session IPA	4.6°	70	\$4.850	\$4.850	\$5.820
5	Szot	APA	6°	35	\$3.200	\$3.200	\$3.840
6	Kudell	Golden	5.2°	-	\$2.900	\$2.900	\$3.480
7	Spoh	RIS	9.2°	75	\$5.800	\$5.800	\$6.960
8	Tubinger	IPA	6°	60	\$3.750	\$3.750	\$4.500
9	Copa Garage UC	Session Weiss	3.8°	-	\$4.000	\$4.000	\$4.800
10	Caudillo	IPA	8.3°	90	\$4.700	\$4.700	\$5.640
11	Rothhammer	Imperial Pils	7.5°	70	\$5.850	\$5.850	\$7.020
12	Austral	Calafate	5°	22	\$3.750	\$3.750	\$4.500
13	Granizo	Gran IPA	7.5°	70	\$4.650	\$4.650	\$5.580
14	Quimera	Pale Ale	5°	20	\$2.650	\$2.650	\$3.180
15	Spoh	IPA	6°	60	\$3.900	\$3.900	\$4.680
16	Zigurat	APA	5°	43	\$3.300	\$3.300	\$3.960

Fuente: Precio se basa en <https://es-la.facebook.com/depositocervecerozapata/>

Precio Growler tienda “Bodega Cervecera”



Growler 1.9lts
Vendido por Deposito Cervecero de Zapata
\$5.000

Fuente: Precio se basa en <https://es-la.facebook.com/depositocervecerozapata/>

Tabla: Precio frutos secos a granel tienda “Bodega Cervecera”

Producto	Precio Kilo Granel Nutra Feliz	Precio Kilo Granel Bodega Cervecera
Almendra Fileteada	\$14.511	\$14.511
Almendra Natural Grande	\$12.892	\$12.892
Avellana Europea tostada	\$21.969	\$21.969
Castaña de Cajú sin sal	\$22.640	\$22.640
Castaña de Cajú sin tostar	\$22.196	\$22.196
Maní Salado	\$4.497	\$4.497
Maní Tostado Merquén	\$6.680	\$6.680
Maní Tostado Natural	\$4.297	\$4.297
Nuez Mariposa Light	\$11.239	\$11.239
Semilla de Chía	\$6.408	\$6.408
Semilla de Maravilla	\$4.577	\$4.577
Semilla de Zapallo	\$9.154	\$9.154

Fuente: Referencia precio venta: www.nutrafeliz.cl

Tabla: Precio Cerveza Botella tienda "Bodega Cervecera"

Producto	Precio Jumbo.cl	Precio Bodega Cervecera
Kunstmann Pack de Cervezas Pack 4 unid, Botella 330 cc c/u, Torobayo, Nacional	\$5.590	\$5.590
Kunstmann Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Miel, Nacional	\$6.259	\$6.259
Kunstmann Cerveza Botella 480 cc, Gran Torobayo, Nacional	\$2.690	\$2.690
Kunstmann Cerveza Botella 330 cc, Sabor Arándano	\$1.549	\$1.549
Kunstmann Cerveza Botella 330 cc, Nacional, Lager sin filtrar	\$1.700	\$1.700
Kunstmann Cerveza Rubia Botella 330 cc, Lager, Nacional	\$1.679	\$1.679
Kunstmann Cerveza Negra Botella 330 cc, Bock, Nacional	\$1.679	\$1.679
Kunstmann Cerveza Botella 500 cc, Nacional, Anwandter, Edel lager	\$2.300	\$2.300
Kunstmann Cerveza Botella 500 cc, Doppelle Bock	\$2.690	\$2.690
Kunstmann Cerveza Rubia Lata 330 cc, Nacional	\$1.380	\$1.380
Kunstmann Cerveza Botella 330 cc, Nacional, Weissbier	\$1.500	\$1.500
Kunstmann Cerveza 500 cc, Botella, Gran Lager, 7.5°	\$2.690	\$2.690
Kross Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Golden Ale, Nacional	\$4.790	\$4.790
Kross Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Lager, Nacional,	\$4.790	\$4.790
Kross Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Stout Negra, Nacional	\$5.090	\$5.090
Kross Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Maibock, Nacional	\$5.290	\$5.290
Kross Cerveza Botella 750 cc, 5 Aniversario, Nacional	\$3.490	\$3.490
Kross Cerveza Botella 330 cc, Nacional, 5 Aniversario	\$1.519	\$1.519
Kross Cerveza Botella 710 cc, 5.3°, Nacional, Golden Ale	\$2.339	\$2.339
Kross Cerveza Botella 710 cc, Lupulus	\$3.149	\$3.149
Austral Pack de Cervezas Pack 4 unid, 350 cc c/u, Nacional	\$3.990	\$3.990
Austral Cerveza Botella 330 cc, Calafate, Nacional	\$1.389	\$1.389
Austral Cerveza Botella 330 cc, Lager, Nacional	\$1.129	\$1.129
Austral Cerveza Botella 330 cc, Patagona Pale Ale, Nacional	\$1.490	\$1.490
Austral Cerveza Botella 500 cc, Torres del Paine	\$2.190	\$2.190
Austral Cerveza Botella 330 cc, Yagán Dark Ale, Nacional	\$1.389	\$1.389
Volcanes Pack de Cervezas Pack 4 unid, 350 cc c/u, Sabor Chocolate	\$4.190	\$4.190
Volcanes Cerveza Bock Botella 350 cc, Sabor Chocolate	\$1.269	\$1.269
Volcanes Cerveza Botella 350 cc, Premium Lager	\$1.269	\$1.269
Volcanes Cerveza Summer Lúcumá. Nacional y Artesanal. Premium. Botella 350 cc.	\$1.269	\$1.269
Volcanes Cerveza Doppelle Bock, Negra, Nacional, 330 cc	\$1.269	\$1.269
Volcanes Cerveza Strong 350 cc	\$1.269	\$1.269
Mestra Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Blonde Ale, Nacional	\$4.990	\$4.990
Mestra Pack de Cervezas Pack 4 unid, 330 cc c/u, Amber Ale, Nacional	\$4.990	\$4.990
Mestra Pack de Cervezas 330 cc c/u, 4 unid, Nacional, Stout	\$4.990	\$4.990
Mestra Cerveza 330 cc, Cero Alcohol	\$1.290	\$1.290
Del Puerto Cerveza Botella 330 cc, Nacional, Rubia Pale Ale	\$1.219	\$1.219
Del Puerto Cerveza Botella 330 cc, Nacional, Barba Negra, Porter stout	\$1.219	\$1.219
Del Puerto Cerveza Botella 330 cc, Barba Roja, Amber Ale, Acaramelada, Nacional	\$1.219	\$1.219
Del Puerto Cerveza Botella 500 cc, Nacional, Rubia, Strong Ale, Con antioxidantes	\$1.990	\$1.990
Del Puerto Cerveza Botella 500 cc, Nacional, Negra, Dunkel Weisen	\$1.990	\$1.990
Del Puerto Cerveza Nacional, Scottish Amber Ale, Acaramelada, Botella 500 cc.	\$1.990	\$1.990
Imperial Pack de Cervezas 330 cc c/u, 4 unid, Dunkel 4,6°	\$4.190	\$4.190
Nomade Cerveza Scotch Ale. Nacional. Premium. Envase 330 ml.	\$1.350	\$1.350
Salzburg Pack de Cervezas 330 cc c/u, 4 unid, Nacional, Altes Ale	\$5.100	\$5.100
Salzburg Pack de Cervezas 330 cc c/u, 4 unid, Nacional, Marzen	\$4.890	\$4.890
Salzburg Cerveza Nacional, Helles Lager, Botella 330 cc.	\$1.290	\$1.290
Salzburg Cerveza Nacional, Doppelbock, Botella 330 cc.	\$1.149	\$1.149
Quimera Cerveza 330 cc, Pale Ale	\$999	\$999
Quimera Cerveza Ámbar Alemana Botella 330 cc. 5.7 °	\$979	\$979
Quimera Cerveza Imperial Stout. 330cc.	\$999	\$999
Quimera Cerveza Stout Botella 330 cc. 6.1 °	\$2.700	\$2.700
Quimera Cerveza Amber Ale Botella 750 cc. 6.1 °	\$2.749	\$2.749
Guayacán Cerveza Artesanal Pale Ale. Suave y Redonda. 330 ml. \$	1.440	1.440
Dolbek Cerveza Artesanal Botella, 330 cc, Lager Ale	\$1.490	\$1.490
Dolbek Cerveza Artesanal Botella, 330 cc, Lager Maqui	\$1.490	\$1.490
Tübinger Cerveza Art Flannery's. Botella de 333 cc.	\$1.395	\$1.395
Tübinger Cerveza Nacional, Strong Dark Ale, Botella 333 cc.	\$1.569	\$1.569
Grassau Cerveza Nahuen, 5°. 330 cc	\$1.190	\$1.190
Cráter Cerveza Artesanal 330 cc.	\$1.349	\$1.349
Cráter Cerveza Botella 330 cc, Nacional, Golden Ale	\$1.349	\$1.349
Cráter Cerveza Nacional, Porter Ale, Botella 330 cc.	\$1.349	\$1.349

Szot Cerveza Nacional, Amber Ale, Botella 330 cc.	\$1.290	\$1.290
Szot Cerveza Nacional, Rubia al vapor, Botella 330 cc.	\$1.290	\$1.290

Fuente: Precio se basa en Jumbo.cl

12.14 Anexo N° 14: Estimación de la Demanda y Proyecciones

12.14.1 Proyección consumo de cerveza artesanal

Según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas, la cantidad de personas entre 18 y 80 años¹² que habitarán Ñuñoa, Las Condes, Providencia y Santiago serán 952.226. A continuación, se presenta las proyecciones desde el 2017 hasta el 2020.¹³

Tabla: Proyección Población Santiago, Las Condes, Providencia y Ñuñoa [18 a 80 años]

Año	Población
2017	891.179
2018	911.626
2019	931.923
2020	952.226

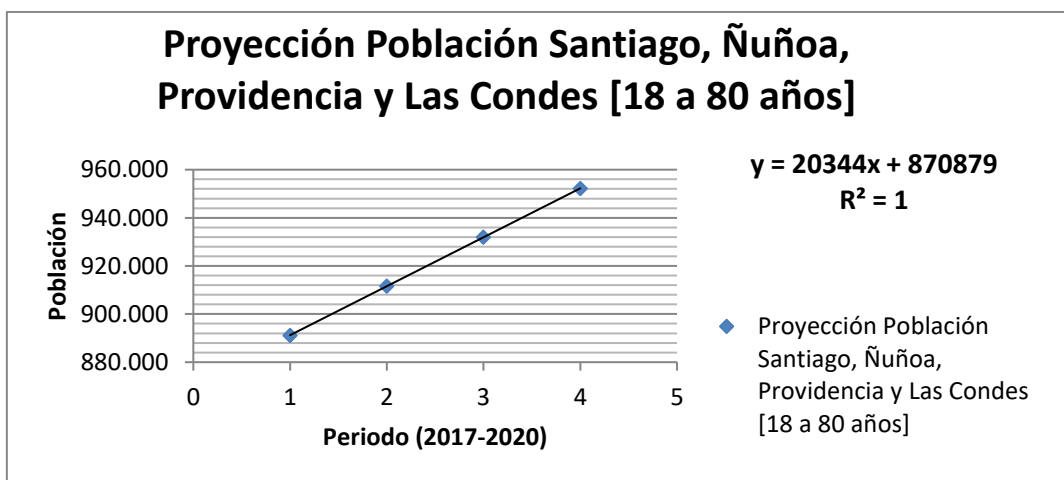
Fuente: INE

Se comprueba además que el crecimiento de la población que se presenta es lineal.

Tabla: Estadísticas de la regresión Población Santiago, Las Condes, Providencia y Ñuñoa [18 a 80 años]

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0,999998453
Coeficiente de determinación R ²	0,999996907
R ² ajustado	0,99999536
Error típico	56,57207792
Observaciones	4

Fuente: Elaboración Propia



El consumo per cápita de cerveza también presenta una distribución lineal. A continuación, se presenta la evolución del consumo de cerveza en Chile desde el año 2007 al 2016.

¹² Se toma este rango de edad como referencia para representar la demanda de cerveza.

¹³ Sólo se pudo obtener de la página del INE (<http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>) estimaciones de población desde el 2002 al 2020. Año 2021 y 2022 será proyectado con regresión lineal.

Tabla: Consumo de cerveza por año per cápita

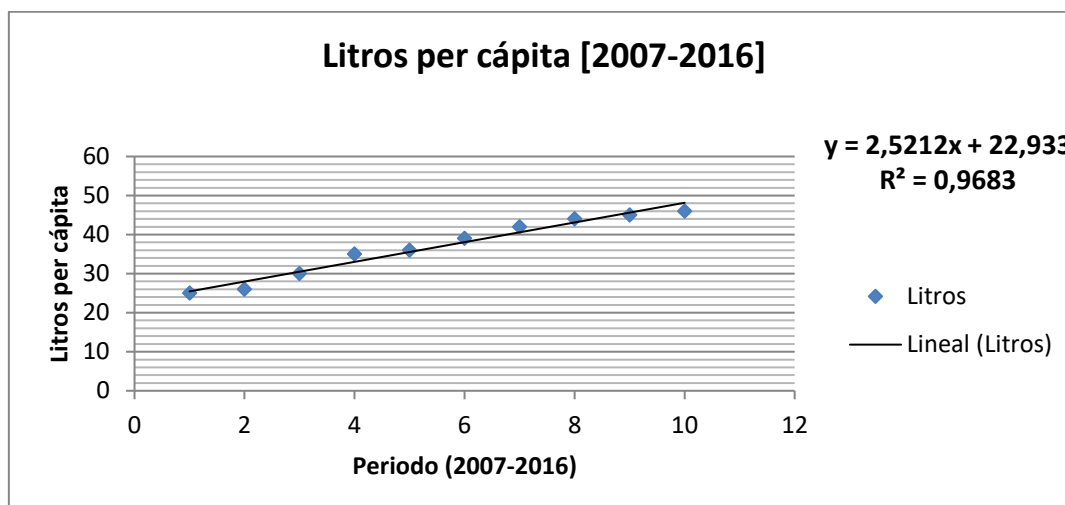
Año	Litros per cápita
2007	25
2008	26
2009	30
2010	35
2011	36
2012	39
2013	42
2014	44
2015	45
2016	46

Fuente: <http://www.acechi.cl/home/el-consumo-de-cerveza-sube-como-la-espuma/>

Tabla: Estadísticas de la regresión Consumo de cerveza por año per cápita [2007 a 2016]

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,984004383
Coefficiente de determinación R ²	0,968264626
R ² ajustado	0,964297704
Error típico	1,465771076
Observaciones	10

Fuente: Elaboración Propia



12.14.2 Proyección consumo de frutos secos

Según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas, la cantidad de personas entre 10 y 80 años¹⁴ que habitarán Ñuñoa, Las Condes, Providencia y Santiago serán 1.023.925. A continuación, se presenta las proyecciones desde el 2017 hasta el 2020.¹⁵

Tabla: Proyección Población Santiago [10 a 80 años]

Año	Población
2017	960.699
2018	981.621
2019	1.002.732
2020	1.023.925

Fuente: INE

Se comprueba además que el crecimiento de la población que se presenta es lineal.

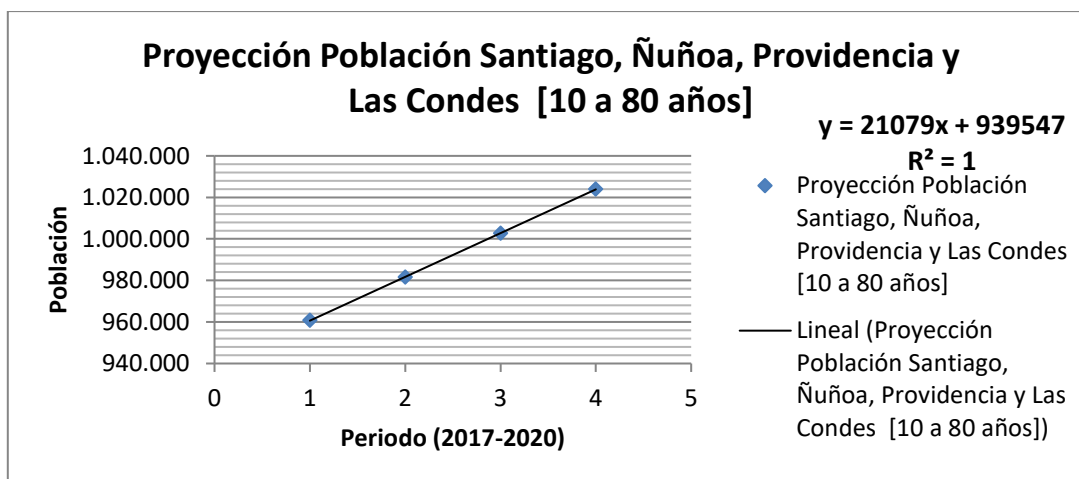
¹⁴ Se toma este rango de edad como referencia para representar la demanda de frutos secos.

¹⁵ Sólo se pudo obtener de la página del INE (<http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>) estimaciones de población desde el 2002 al 2020. Año 2021 y 2022 será proyectado con regresión lineal.

Tabla: Estadísticas de la regresión Población Santiago [10 a 80 años]

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,999995739
Coefficiente de determinación R^2	0,999991478
R^2 ajustado	0,999987217
Error típico	97,29516946
Observaciones	4

Fuente: Elaboración Propia



Para estimar la demanda de frutos secos sólo se cuenta con el dato de gasto per cápita de los chilenos, el cual asciende a US\$4.4 anual¹⁶, equivalente a \$2.376¹⁷. Esto se produce esencialmente porque la mayoría de la producción de frutos secos nacionales es exportada, y los datos que presentan las instituciones son precisamente de índole internacional¹⁸. A continuación, se presentan las estimaciones de demanda para los años 2017 al 2020, las que responden a las proyecciones de población y el gasto per cápita de frutos secos (el cual se mantiene igual en todos los años para efectos de estimación).

Tabla: Estimaciones Demanda Frutos Secos Santiago, Ñuñoa, Providencia y Las Condes

Año	Proyección Población [10 a 80 años]	Proyección Consumo Per Cápita [pesos]	Proyección Anual Consumo Frutos Secos [pesos]
2017	960.699	2.376	\$2.282.620.824
2018	981.621	2.376	\$2.332.331.496
2019	1.002.732	2.376	\$2.382.491.232
2020	1.023.925	2.376	\$2.432.845.800
2021	1.044.942	2.376	\$2.482.781.004
2022	1.066.020	2.376	\$2.532.864.470

Fuente: Elaboración Propia

¹⁶ <http://web.sofofa.cl/noticia/mercado-de-frutos-secos-y-deshidratados-se-duplico-en-cinco-anos/>

¹⁷ Considerando un valor del dólar de \$540 para el año 2013, que es el año que se calculó el gasto.

¹⁸ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=320938>

12.15 Anexo N° 15: Detalle Estimación de Ingresos

Considerando que se cuenta con 3 fuentes de ingreso principales para la tienda, los cuales son: ingresos por venta de cerveza a granel, cerveza en botella y frutos secos.

De lo anterior, se han confeccionado las siguientes tablas para entender de mejor manera cuales fueron las bases que se utilizaron para la determinación de los ingresos:

Para cerveza a granel y en botella:

Tabla: Determinación de Ingresos Cerveza

Periodo	Venta x litro promedio growler CLP\$	Venta x litro promedio botella CLP\$	Litros promedio	Población que compra	Ingreso promedio Growler CLP\$	Ingreso Promedio Botella CLP\$	Total Ingresos Anuales CLP\$
1	3.000	4.500	35	1.502	119.401.448	59.700.724	179.102.171
2	3.000	4.500	56	1.535	193.453.155	96.726.578	290.179.733
3	3.000	4.500	58	1.569	204.727.421	102.363.711	307.091.132
4	3.000	4.500	61	1.602	219.923.224	109.961.612	329.884.836
5	3.000	4.500	63	1.636	231.884.927	115.942.463	347.827.390

Fuente: Elaboración Propia

Primero se definió cual es el precio de venta promedio de 1 litro de cerveza de formato growler (a granel) y en formato botella, junto con la información de litros promedio de cerveza que una persona consume anualmente en Chile (excepto para el año 1, donde los 52 litros anuales se convirtieron en consumo mensual, para determinar el consumo en 8 meses, considerando que la empresa empieza a generar ingresos al mes 5 de funcionamiento), y la cantidad de público que se espera que visite la tienda en el transcurso de 1 año, considerando que de la población estimada en la sección 4.7.1 Proyección consumo de cerveza artesanal, el 1% de ellos son consumidores de cerveza artesanal, y considerando como supuesto que se busca alcanzar una cota de mercado del 25% sobre esos consumidores, esto es, que de 4 personas que sean consumidores de cerveza artesanal, 1 de ellos sea visitante regular de la tienda.

Con lo anterior, y considerando lo expuesto en el Anexo N° 5: Investigación de Mercado, considerando que de tal investigación 3 de cada 4 conocen y consumen cerveza a granel, y el restante consume cerveza artesanal en botella, se aplicó tales porcentajes a la cantidad de consumidores potenciales, obteniendo los posibles ingresos anuales tanto para el formato granel como en botella.

Tabla: Determinación de Ingresos Frutos Secos

Periodo	Precio pagado x cápita CLP\$	Población que compra	Ingreso promedio complementario CLP\$	Total Ingresos Anuales CLP\$
1	2.376	1.502	3.568.526	28.548.210
2	2.376	1.535	3.647.974	43.775.685
3	2.376	1.569	3.727.451	44.729.412
4	2.376	1.602	3.807.195	45.686.346
5	2.376	1.636	3.886.833	46.641.997

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que no se busca atraer nuevos clientes con el producto complementario (frutos secos), sino que los mismos clientes que van a comprar cerveza compren también este producto, se utilizó la misma variable del potencial de clientes que se busca que vayan a la tienda y que se obtuvo para la determinación de ingresos por la venta de cerveza, y se multiplicó por el gasto per cápita de los chilenos en frutos secos, el cual se obtuvo del Anexo N° 8. Lo anterior tuvo como resultado los ingresos proyectados a 5 periodos para la venta de frutos secos.

12.16 Anexo N° 16: Inversión Inicial

El detalle de la inversión inicial, considerando activo fijo, intangibles y gastos de constitución de la empresa se encuentran en las siguientes tablas:

Tabla: Inversión en Activo Fijo e Intangibles

Activo Fijo	CLP \$	Referencia
Sistema Growler (Sifones, presurizador, cámara de frío, etc.)	8.272.999	Cotización directa en http://www.controlbarsolutions.com/
Visicooler 1000 litros marca Cooler	699.990	http://www.todostore.cl/visicooler-1000-lts-1g1000-inoxchef-p-3015.html?cPath=3_89&osCsid=54ddf5303cae33b527352398c1a7c7db
Máquina Registradora POS PANTALLA TACTIL 3025	518.840	https://continentalretail.cl/detalle.php?id=4898
Mesón	600.000	Precio de referencia
Estantes de Acero Inoxidable Ranurado x 2	395.980	http://www.todostore.cl/estante-acero-inox-ranurado-1500x500x1800-ts-p-1506.html?cPath=4_14
Estantes de Acero Inoxidable Perforado x 2	348.000	http://www.todostore.cl/estante-acero-inox-perforado-1500x500x1800-fsn-1500-ts-p-5445.html?cPath=4_14
Basurero 360 Litros	58.900	http://www.todostore.cl/basurero-360-litros-ts-p-29.html
Silla Cajero x 2	99.980	https://www.ofisillas.cl/detalle/sillas-de-cajero/100/sofia-italiana-cajero-pivotal-sin-apoya-brazo
Recipiente de Madera para Frutos Secos Granel x 7	280.000	http://www.todobarricas.cl/tienda2/index.php?route=product/product&path=69&product_id=119
Extintores x 3	73.230	http://www.roma.cl/index.php/producto/extintor-de-polvo-quimico-seco-6kg/
Alarmas	179.990	http://www.chilealarmas.cl/shop/kit-alarma-gsm-seguridad-total-sku-20104002/
	209.990	http://www.chilealarmas.cl/shop/kit-dvr-8ch-hikvision-4-camaras-hd-sku-23604514/
Total Activos Fijos	11.737.899	
Sistema Software	1.766.000	https://continentalretail.cl/detalle.php?id=4898
Total Intangibles	1.766.000	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla: Inversión en Intangibles

Concepto	CLP \$	Referencia
Remodelación Tienda	40.000.000	Precio de referencia

Fuente: Elaboración Propia

Tabla: Trámites Constitución de la Empresa

Tramites Constitución Empresa	CLP \$	Referencia
Gastos Legales	299.990	https://www.lanzatesolo.cl/es/crear-empresa/nuestro-precious/nuestro-precious/
Escritura de constitución		
Protocolización Extracto		
Inscripción en el Registro de Comercio		
Publicación en el Diario Oficial		
Registro de Accionistas		
Inicio de actividades en el SII		
Solicitud del RUT		
Contrato de Autorización de Domicilio Tributario		
Acreditación de Domicilio Tributario en el SII		
Verificación de Actividad en el SII		
Solicitud de Clave Empresa en el SII		
Gastos Notariales y registro de comercio		

Fuente: Elaboración Propia

	CLP \$
Total Inversión Inicial	53.803.889

12.17 Anexo N° 17: Determinación de Costos y Gastos

En este anexo, se dará a conocer la determinación de los siguientes ítems de costos y gastos:

- Costo de Venta
- Remuneraciones
- Gastos Administrativos

Publicidad y Marketing se encuentran detallados en la sección del informe IV Plan de Marketing.

12.17.1 Costo de Ventas

Para la determinación del costo de venta de las cervezas, se obtuvo los precios de venta mayoristas de una variada cantidad de cervezas, en formato barril de 50 litros:

Tabla: Valores Barril Cerveza

Cerveza	Precio CLP\$ Barril 50 litros
Kross	77.000
Kunstmann	77.000
Rothhammer	85.000
Emperador	87.000
Edelstoff	85.000
Mestra	82.000
Tubinger Pale ale	87.000
Tubinger Stout	90.000
Nomade	87.000
Capital	85.000
Volcanes	80.000
Promedio	83.818

Fuente: Elaboración Propia

Precio por Litro CLP\$	1.863
-------------------------------	--------------

Dado estos precios de referencia, lo que se realizó fue obtener el precio promedio de 1 barril de cerveza, y éste promedio dividirlo en 45 litros (que es la cantidad de cerveza por barril considerando un 10% de mermas o ineficiencias). Con lo anterior se obtuvo el precio por litro de cerveza de barril, correspondiente a \$ 1.863. Este valor reemplaza el precio de venta de cerveza a granel (del Anexo N° 15: Detalle Estimación de Ingresos) y con se puede obtener el costo de venta para este producto.

Para lo que es cerveza en botella, se utilizó como referencia el valor de \$ 1.676, que es el precio promedio por litro de cerveza de barril (considerando que no hay mermas o ineficiencias) y se le efectuó un recargo del 50%, el cual se considera que es el valor agregado por el formato y el proceso productivo de generar un producto en formato menor (de 300 ml a 350 ml), obteniendo un costo por litro de \$ 2.515.

Por último, el costo de venta de los frutos secos se obtuvo mediante la cotización a productores directos, como lo son las empresas “Nutra feliz” y “Pepitas de Oro”. Con tal información de precio de venta y precio de costo se obtuvo un porcentaje de margen utilidad sobre el precio de venta, el cual se aplicará al monto per cápita que los clientes gastan anualmente en frutos secos, conforme al Anexo N° 15: Detalle Estimación de Ingresos. Lo anterior queda detallado en la siguiente tabla:

Tabla: Precios de Costo y Venta de Frutos Secos

Producto	Precio Costo x Kilo CLP\$	Precio Venta x kilo CLP\$	% Costo Venta sobre Precio Venta
Almendra Fileteada	8.518	14.511	59%
Almendra Natural Grande	8.206	12.892	64%
Avellana Europea tostada	10.863	21.969	49%
Castaña de Cajú sin sal	11.849	22.640	52%
Castaña de Cajú sin tostar	11.849	22.196	53%
Maní Salado	2.892	4.497	64%
Maní Tostado Merquén	2.892	6.680	43%
Maní Tostado Natural	2.892	4.297	67%
Nuez Mariposa Light	6.877	11.239	61%
Semilla de Chía	3.048	6.408	48%
Semilla de Maravilla	3.048	4.577	67%
Semilla de Zapallo	4.611	9.154	50%
		Promedio	57%

Fuente: Elaboración Propia

De lo anterior, se estimó un costo de venta del 57% sobre el precio de venta.

Finalmente, y con la información previamente señalada, los costos de venta para cerveza y frutos secos para los siguientes 5 períodos quedan estructurados de la siguiente forma:

Tabla: Costo de Ventas Cerveza

Periodo	Costo de Ventas x litro growler CLP\$	Costo de ventas x litro botella CLP\$	Litros promedio	Población que compra	Costo de Ventas Growler CLP\$	Costo de Ventas Botella CLP\$	Total Costo de Ventas CLP\$
1	1.873	2.515	35	1.502	74.133.424	33.352.804	107.486.228
2	1.873	2.515	56	1.535	120.110.309	54.037.915	174.148.224
3	1.873	2.515	58	1.569	127.110.224	57.187.193	184.297.417
4	1.873	2.515	61	1.602	136.544.924	61.431.887	197.976.811
5	1.873	2.515	63	1.636	143.971.652	64.773.190	208.744.841

Fuente: Elaboración Propia

Tabla: Costo de Ventas Frutos Secos

Periodo	Precio pagado per cápita CLP\$	Costo de Venta CLP\$	Población que compra	Costo de Venta Prod. Complementario CLP\$	Total Costo de Ventas CLP\$
1	2.376	1.343	1.502	2.016.647	16.133.175
2	2.376	1.343	1.535	2.061.544	24.738.531
3	2.376	1.343	1.569	2.106.458	25.277.501
4	2.376	1.343	1.602	2.151.524	25.818.284
5	2.376	1.343	1.636	2.196.528	26.358.342

Fuente: Elaboración Propia

En resumen:

Tabla: Costos de Venta Totales

Ítem	CLP \$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Ventas Cerveza Granel	74.133.424	120.110.309	127.110.224	136.544.924	143.971.652
Costo de Ventas Cerveza Botella	33.352.804	54.037.915	57.187.193	61.431.887	64.773.190
Costo de Ventas Complementario	16.133.175	24.738.531	25.277.501	25.818.284	26.358.342
Total	123.619.403	198.886.755	209.574.918	223.795.095	235.103.183

Fuente: Elaboración Propia

12.17.2 Remuneraciones

Las remuneraciones están basadas en la información declarada en las secciones 6.2 Estructura Organizacional, y 6.3 Incentivos y Compensaciones.

A modo de resumen se establece que las rentas para cada cargo quedan determinadas de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla: Tabla de Remuneraciones

Cargo	CLP \$					
	Sueldo Líquido	Anual	Sub Total	Bono	Aguinaldo	Total
Administrador	900.000	10.800.000	10.800.000	900.000	100.000	11.800.000
Cajero	450.000	5.400.000	5.400.000	450.000	100.000	5.950.000
Expertos	500.000	6.000.000	6.000.000	500.000	100.000	6.600.000
			22.200.000			24.350.000

Fuente: Elaboración Propia

Dado lo anterior, y considerando un factor de actualización por IPC del 2,3% en base al último año móvil enero 2017-2018, y considerando la cantidad de dotación para los 5 períodos proyectados, se obtiene el gasto anual por remuneraciones, que queda resumido conforme a la siguiente tabla:

Tabla: Gastos por Remuneraciones Totales

Ítem	CLP \$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración Administrador	8.200.000	12.118.600	12.445.802	12.781.839	13.126.949
Remuneración Cajero	4.150.000	6.110.650	6.275.638	6.445.080	6.619.097
Remuneración Experto Mesón	9.200.000	13.556.400	20.883.634	21.447.492	22.026.575
Total	21.550.000	31.785.650	39.605.074	40.674.411	41.772.620

Fuente: Elaboración Propia

12.17.3 Gastos Administrativos

El detalle de los gastos administrativos en base anual sigue de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla: Gastos Administrativos

Concepto	CLP \$	Referencia
Arriendo Tienda	18.000.000	https://local.mercadolibre.cl/MLC-455838478-condor-1269-JM?utm_source=casas.mitula.cl&utm_medium=referral
Servicios Básicos	3.028.992	Pack M Movistar; Promedio pago luz tienda referencia; promedio agua pagado tienda referencia
Seguridad	73.230	http://www.roma.cl/index.php/producto/extintor-de-polvo-quimico-seco-6kg/
Gastos Estimados en Aseo	600.000	Supuesto
Vestimenta Personal	Ver Tabla "Gastos por Vestimenta Personal"	
Patente Comercial	1.682.885	https://www.santiagoonline.cl/2-1-1-patente-comercial/
Patente Alcoholes	46.972	https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=220208
Arriendo POS TBK	399.840	1 POS: 0,5 UF

Fuente: Elaboración Propia

El arriendo comercial considera una tienda con canon mensual de M\$ 1.500. Los servicios básicos fueron tomados de 2 fuentes: Tanto los valores publicados para internet, telefonía y cable en la empresa Movistar, como para lo que el luz y agua en base a referencias de pagos mensuales de tiendas de rubros similares.

La seguridad corresponde a la recarga de 3 extintores de incendio Los gastos de aseo fueron estimados con un valor arbitrario de base anual (considera limpieza de la tienda). La vestimenta del personal sigue la siguiente tabla con referencias, en base a recambio semestral de la ropa:

Tabla: Gastos por Vestimenta Personal

Concepto	CLP \$					Referencia
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Precio Polera	5.574	5.574	5.574	5.574	5.574	http://www.pirineu.cl/site/index.php/vestuario-corporativo/poleras-pique/p-pique-varon
Precio Pantalón	9.890	9.890	9.890	9.890	9.890	http://www.pirineu.cl/site/index.php/vestuario-corporativo/pantalones-de-vestir/pant-de-vestir-varon
Dotación	4	4	5	5	5	
Total	123.712	123.712	154.640	154.640	154.640	

Fuente: Elaboración Propia

La patente de alcoholes corresponde a 1 UTM, conforme a la ley de alcoholes, mientras que la patente comercial corresponde al 5% del capital efectivo declarado por la empresa, porcentaje tomado de manera conservadora considerando que es lo máximo que una municipalidad puede cobrar por tal concepto.

Por último, el arriendo POS de Transbank corresponde a 2 terminales de cobro, los cuales los arriendos mensuales fueron anualizados.

Con lo anterior, los gastos administrativos para los 5 periodos analizados están definidos en la siguiente tabla resumen:

Tabla: Resumen Tabla Gastos Administrativos

Concepto	CLP \$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Tienda	12.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Servicios Básicos	2.019.328	3.028.992	3.028.992	3.028.992	3.028.992
Seguridad	-	73.230	73.230	73.230	73.230
Aseo	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Vestimenta	123.712	123.712	154.640	154.640	154.640
Renovaciones Patentes	-	1.803.946	1.803.946	1.803.946	1.803.946
Arriendo POS TBK	399.840	399.840	399.840	399.840	399.840
Comisión TBK Crédito	367.541	591.101	622.722	664.761	698.211
Comisión TBK Débito	2.042.034	3.284.118	3.459.803	3.693.367	3.879.212
Total	17.552.455	29.994.568	30.232.803	30.508.405	30.727.700

Fuente: Elaboración Propia

Hay que considerar que la comisión Transbank de crédito y débito, fueron calculados al 2,95% y 1,49% sobre el 6% y 66% de las ventas, respectivamente. Lo anterior, conforme a lo señalado en las tablas de comisión determinadas por la empresa en los siguientes links:

Para las comisiones crédito: <https://www.transbank.cl/web/servicios-y-tarifas/comercios/tarifas-aceptacion-tarjetas-credito>

Para las comisiones débito: <https://www.transbank.cl/web/servicios-y-tarifas/comercios/tarifas-aceptacion-tarjetas-debito>

Los porcentajes de uso de tarjetas sobre las ventas se utilizaron de un estudio realizado por la SBIF llamado "Informe de Inclusión Financiera 2016". El link correspondiente es http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_11243.pdf

12.18 Anexo N° 18: Tabla de Superávit/Déficit Operacional Año 0

Tabla: Superávit/Déficit Operacional Año 0

Ítem	CLP \$											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Venta	-	-	-	-	25.956.298	25.956.298	25.956.298	25.956.298	25.956.298	25.956.298	25.956.298	25.956.298
Costo Insumos	-	-	-	15.452.425	15.452.425	15.452.425	15.452.425	15.452.425	15.452.425	15.452.425	15.452.425	15.452.425
Remuneraciones	-	-	-	2.350.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000	5.100.000
Servicios Básicos	-	-	-	252.416	252.416	252.416	252.416	252.416	252.416	252.416	252.416	252.416
Arriendos	-	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Publicidad y MKT	-	-	-	573.330	573.330	573.330	573.330	573.330	573.330	573.330	573.330	573.330
Otros	-	-	-	-	234.118	234.118	234.118	234.118	234.118	234.118	234.118	234.118
Superávit (Déficit) Operacional	-	-1.500.000	-1.500.000	-20.128.171	5.594.008	5.594.008	5.594.008	5.594.008	5.594.008	5.594.008	5.594.008	2.844.008
Superávit (Déficit) Acumulado	-	-1.500.000	-3.000.000	-23.128.171	-17.534.163	-11.940.155	-6.346.146	-752.138	4.841.870	10.435.879	16.029.887	18.873.896
KT	-23.128.171											

Fuente: Elaboración Propia

12.19 Anexo N° 19: Estado de Resultados para Análisis de Sensibilidad

Escenario Pesimista (25% menos de ingresos por venta de acuerdo con escenario esperado):

Tabla: Estado de Resultado Escenario Pesimista

Ítem	CLP \$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por venta	155.737.786	250.466.563	263.865.408	281.678.386	295.852.040
Costo de Venta	92.714.552	149.165.066	157.181.189	167.846.322	176.327.387
Margen Operacional	63.023.234	101.301.497	106.684.219	113.832.064	119.524.653
Remuneraciones	21.550.000	31.785.650	39.605.074	40.674.411	41.772.620
Gastos Administrativos	16.950.061	26.936.134	27.122.542	27.329.244	27.493.715
Publicidad y Marketing	6.879.960	6.639.960	7.799.960	8.779.960	9.039.960
EBITDA	17.643.213	35.939.753	32.156.643	37.048.449	41.218.358
Depreciación	2.347.580	2.347.580	2.347.580	2.347.580	2.347.580
Amortización	353.200	353.200	353.200	353.200	353.200
Utilidad Antes Impuesto	14.942.433	33.238.973	29.455.863	34.347.669	38.517.578
Impuesto	3.810.320	8.974.523	7.953.083	9.273.871	10.399.746
Utilidad Neta	11.132.112	24.264.450	21.502.780	25.073.799	28.117.832

Fuente: Elaboración Propia

Escenario Optimista (25% más de ingresos por venta de acuerdo con escenario esperado):

Tabla: Estado de Resultado Escenario Optimista

Ítem	CLP \$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por venta	259.562.977	417.444.272	439.775.680	469.463.977	493.086.734
Costo de Venta	154.524.254	248.608.443	261.968.648	279.743.869	293.878.979
Margen Operacional	105.038.723	168.835.829	177.807.032	189.720.107	199.207.755
Remuneraciones	21.550.000	31.785.650	39.605.074	40.674.411	41.772.620
Gastos Administrativos	18.154.849	28.873.744	29.163.805	29.508.308	29.782.427
Publicidad y Marketing	6.879.960	6.639.960	7.799.960	8.779.960	9.039.960
EBITDA	58.453.914	101.536.475	101.238.193	110.757.428	118.612.748
Depreciación	2.347.580	2.347.580	2.347.580	2.347.580	2.347.580
Amortización	353.200	353.200	353.200	353.200	353.200
Utilidad Antes Impuesto	55.753.134	98.835.695	98.537.413	108.056.648	115.911.968
Impuesto	14.217.049	26.685.638	26.605.101	29.175.295	31.296.231
Utilidad Neta	41.536.085	72.150.058	71.932.311	78.881.353	84.615.737

Fuente: Elaboración Propia